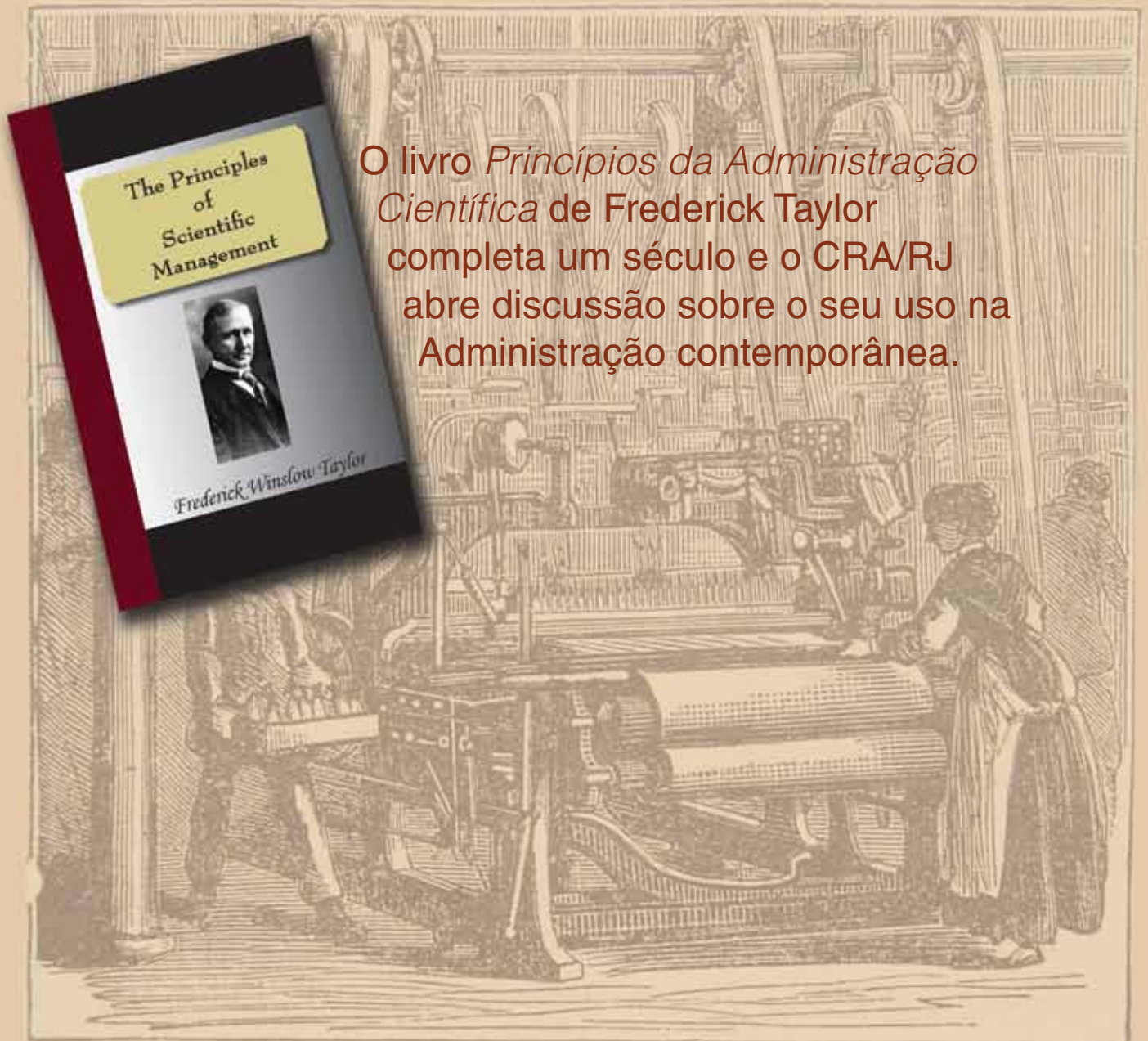


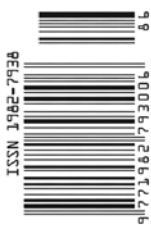
## Uma obra centenária



O livro *Princípios da Administração Científica* de Frederick Taylor completa um século e o CRA/RJ abre discussão sobre o seu uso na Administração contemporânea.

**Pessoa jurídica é foco do Setor de Fiscalização**

**CRA/RJ adota novos espaços de comunicação**





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 / (21) 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;

**Carteira de Estudante:** (21) 3872-9649

**Cadastro:** cadastro@cra-rj.org.br

**Secretaria:** cra-rj@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 de 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 de Seixas

Adm. Paulo Cesar Teixeira

Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves (Licenciado)

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

Adm. Sonia Marra (Em exercício)

**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. Celso Perminio Schmid (cpschmid@compuland.com.br)

Rua do Imperador, 288 / sala 1.012 - Edifício Shopping Center Pedro II - Centro - Petrópolis - RJ - Cep: 25620-000 - Tels.: (24) 2237-5555 / 2245-5853; 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)

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: crafriburgo@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 - 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 - cramacae@cra-rj.org; br  
Tels.: (22) 2772-1515 / 8136-2080.

**Norte Fluminense II - Campos dos Goytacazes**

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

Praça São Salvador, nº 41, salas 1012 e 1013 - Ed. Ninho da Águia Campos dos Goytacazes/RJ - Cep: 28010-000.  
Tel.: (22) 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)

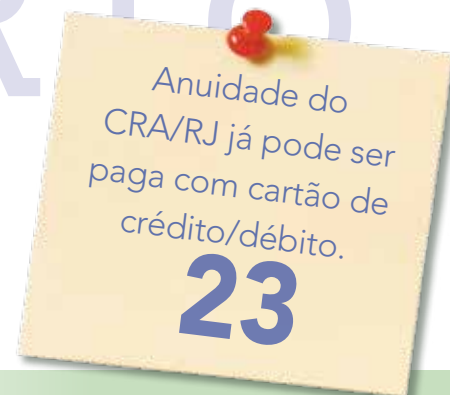
**Design Gráfico:** Toni (MTb 13.545/RJ)

**Impressão:** Esdeva Indústria Gráfica Ltda.

**Tiragem:** 60 mil exemplares  
A Revista Administração é uma publicação mensal do CRA/RJ

As opiniões emitidas nas entrevistas e artigos publicados em cada edição são de inteira responsabilidade de seus autores.

# SUMÁRIO



6

**Setor de Fiscalização luta contra o amadorismo**

O objetivo é coibir cada vez mais o exercício ilegal da profissão, inclusive por meio da impugnação de concursos públicos e da fiscalização acirrada com foco em pessoas jurídicas.

10

**Tecnologias da informação a serviço dos Administradores**

Segundo andar da Casa do Administrador na cidade do Rio de Janeiro abrigará além da Web Rádio e a Web TV CRA/RJ o novo Auditório Gilda Nunes, que foi totalmente reformado.

12

**Programa Plataforma do Conhecimento é lançado no CRA/RJ**

Para o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, o programa além de disseminar conhecimentos será um exercício democrático de cidadania.

14

**Comissões em franca atuação em 2011**

As Comissões Especiais do CRA/RJ já estão com suas agendas cheias em 2011: programas de rádio, programas de TV (Plataforma do Conhecimento), eventos etc.

16

**Teorias de Frederick Taylor completam 100 anos**

Debate levanta pontos positivos e pontos negativos da Administração Científica nos dias atuais.

20

**CRA/RJ tem representantes nas IES**

Conselho tem docentes representantes nas Instituições de Ensino Superior que oferecem cursos de Administração.

21

**Vem aí o XIII EPROCAD**

Evento será realizado em 31 de maio, inaugurando o novo Auditório Gilda Nunes, na Casa do Administrador, na Tijuca, Rio de Janeiro (RJ).

21

**CRA/RJ avalia novos cursos para o MEC**

Mais dois cursos foram autorizados pelo Conselho: Ibmec e Faculdade Metropolitana São Carlos.

22

**Desafio Sebrae**

CRA/RJ reconhece estudantes de Administração que se destacaram no Desafio Sebrae 2010.

24

**Serviço de Orientação Jurídica bate todas as suas metas**

Direito trabalhista e de família são os assuntos que mais geram consultas.

25

**Empresas de recrutamento e seleção devem ter registro nos CRAs**

O não registro facilita a falcaturia como foi divulgado no programa Fantástico da TV Globo.

26

**Centro de Educação a Distância**

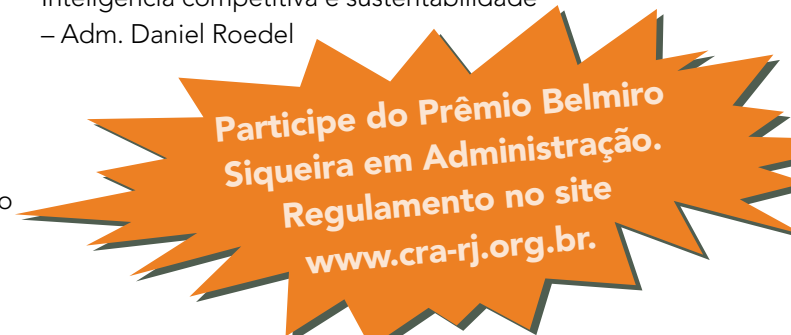
Fique atento à programação do CED CRA/RJ que oferece vários cursos gratuitos.

28

**Artigos**

A relação universidade e empresa aplicada à formação do Administrador - Adm. Antonio Andrade, D.Sc.

Inteligência competitiva e sustentabilidade - Adm. Daniel Roedel





Adm. Wagner Siqueira  
Presidente

## O Elo Perdido das Organizações

**O** que nos demonstram os desajustamentos, depressões e até suicídios de empregados que marcam o funcionamento das grandes corporações nesta primeira década do século XXI? O que significam, mais ainda, as explicações e justificativas para tais fatos de seus dirigentes, que oscilam entre o cinismo e a compaixão, ou seja, apresentam sentimento aparente de piedade pelos sofrimentos dos empregados?

E, pior ainda, o que quer dizer a convocação urgente e atabalhoada de psicólogos e de médicos do trabalho para identificar causas e propor soluções de imediato face ao inusitado dessa situação anômica, que estraçalha os ambientes organizacionais e afeta criticamente o desempenho?

Certamente o desconhecimento, a ignorância e até mesmo a negação deliberada pelo mundo corporativo de hoje dos conhecimentos e dos avanços das ciências do comportamento humano no trabalho produzidos por décadas, a partir dos anos 1920/1930, com as pesquisas pioneiras na Fábrica de Hawthorne, da Western Electric, nos EUA.

A globalização e a mundialização da economia produzida pela sociedade de mercado, em especial a partir dos anos 1980, com a intensificação dos paradigmas dominantes dos lucros e dos resultados nos balanços, jogaram às trevas tudo o que cientificamente já se conhecia do processo de condicionamento do comportamento humano no trabalho. E o mundo corporativo em vez de avançar nas práticas das melhores formas de estimular o desempenho de seus colaboradores, produziu desde então passos significativos de retrocesso.

O processo histórico não se faz só com progressos e avanços, mas também com retrocessos e regressões, em que, o mais das vezes, apaga, ignora e desconhece os ganhos obtidos no passado, que subsistem apenas como elos perdidos.

A ciência do comportamento humano no trabalho é o elo perdido do mundo corporativo na sociedade neoliberal de mercado, das teorias e das práticas atuais dos consultores e dos profissionais que se dedicam à gestão das organizações, das teses de pesquisa e dos artigos ultimamente desenvolvidos pelo universo acadêmico, do cotidiano das notícias e do interesse da imprensa em geral.

Erros primários produzidos pelas trevas da ignorância e do desconhecimento sobre motivação humana no trabalho amplificam a crise nas organizações, aumentam os casos de desespero e de suicídios. E escandalizam a opinião pública, que não os compreende, e, muito menos, os aceita.

Um dos pontos fulcrais identificados pela célebre Pesquisa de Hawthorne é a presença e a influência dos grupos espontâneos (informais) na constituição e no funcionamento da realidade organizacional.

Os grupos espontâneos ou informais não são apenas onipresentes na realidade do mundo do trabalho. Cada um deles se ordena por uma hierarquia social, por mecanismos de controle e por formas muito próprias de solidariedade e de interação.

É o sentimento de pertencer e de integrar grupos sociais que fixa em seus componentes o sentido de comprometimento, de dedicação e de empenho no trabalho, a par de integração à situação, muitas vezes adversa, em que o trabalho é realizado.

A empresa não pode ser considerada como um agregado asséptico, infenso, de pessoas que se inter-relacionam: ao lado da estrutura formal subsiste fortemente uma organização informal invisível, não percebida à primeira vista, mas decisivamente influente.

Para se compreender, em toda extensão e profundidade, a atualidade das descobertas da Pesquisa de Hawthorne basta se delinear o quadro de mudanças organizacionais ocorridas no mundo do trabalho nos últimos 30 anos em que tais descobertas passaram a ser simplesmente ignoradas, ou tratadas como velharias ultrapassadas.

Em nome da intensificação da concorrência e da competição, e na busca crescente do máximo de resultados e de lucros, a gerência neoliberal se dedica, cada vez mais, a construir organizações fundadas na individualização de objetivos e dos meios para alcançá-los, na atribuição também individualizada das responsabilidades e das pressões, nas avaliações de desempenho, na concessão dos prêmios e nas sanções.

Nunca se propalou tanto a importância do trabalho em equipe, mas também nunca se praticou mais ainda a individualização. Apesar do discurso contemporâneo de modernidade, o núcleo dominante de organização dos processos de trabalho não é a

equipe, mas o indivíduo como pessoa e como profissional.

O mundo corporativo impõe a dedicação incondicional dos empregados à empresa. Têm-se aí como marcos expressivos o aumento crescente da sobrecarga de trabalho, a redução de tempo que cada um dispõe para a vida familiar, e a submissão integral às exigências constantes de mobilidade e de uso do tempo pessoal em favor da empresa.

As consequências de todo esse quadro de circunstâncias não são difíceis de identificar: o que antes se chamava de "relações humanas" efetivamente hoje já não mais existem, tendo sido substituídas pelo culto aos resultados, às metas de desempenho a serem alcançadas, e pela indiferença generalizada às questões que configuram em plenitude a realização humana no trabalho.

Cada um por si na luta de todos contra todos é o que garante o capital de competência, de reputação e de prestígio profissional que permite a conquista de posições na hierarquia organizacional.

É a primeira vez, em tamanha escala, que a competição e a cooperação antagônica dentro da organização se transformam em variáveis críticas de estruturação de processos de trabalho.

À atomização social reforça-se a ameaça, sempre presente, de demissão e o temor do desemprego para favorecer ainda mais a submissão de todos aos desígnios das direções e das gerências.

As organizações informais são, assim, varridas da realidade empresarial por um sistema esdrúxulo indiscriminado de competição individual, de todos e de cada um em busca da conquista de espaço pessoal e de um "lugar ao sol".

Os argumentos econômicos não são suficientes para explicar a enorme ascendência da gerência neoliberal nas grandes corporações. Toda forma de organização do trabalho reproduz em si mesma, a seu tempo e por sua vez, a aplicação de uma técnica instrumental de dominação social.

O próprio ensino da administração se baseia nos pressupostos de preservação de poder de uma sociedade inteiramente centrada no mercado.

O conhecimento está a serviço do mercado, que se transformou em força modeladora da sociedade como um todo. O mercado põe e dispõe em todas as suas formas de expressão: na educação e na cultura, nos esportes e no lazer, na pesquisa e nas suas utilizações práticas, na política e na defesa do meio ambiente, e, muito mais, na vida empresarial.

A teoria das organizações se constitui, assim, numa ideologia que legitima, em nível empresarial, a sociedade de mercado, vale dizer, também suas iniquidades e disfunções.

Portanto, não se constitui em qualquer surpresa a desconsideração factual das estruturas sociais espontâneas, as chamadas organizações informais, quer sejam internas, vinculadas diretamente ao próprio mundo corporativo, quer sejam externas, vinculadas à vida do empregado na família e na comunidade.

Não havia qualquer necessidade de desconsiderar a influência da organização informal para a realização dos paradigmas neoliberais prevaletentes no mundo corporativo dos tempos presentes.

É evidente que a violência social sempre existiu no mundo das organizações e no universo da sociedade.

O novo é a deliberada e intencional ação empresarial no sentido de destruir a organização informal no ambiente organizacional sob o pressuposto de sua disfuncionalidade.

A estrutura social nos integra em relações humanas *soi-disant* de "normalidade", ao passo que sua ausência nos faz mergulhar no caos da contradição e da anomia.

O que a realidade do mundo corporativo nos mostra hoje com tanto sofrimento é que a desconsideração da influência da organização informal conduz a muita insatisfação no trabalho, ao desajustamento e à depressão. E até aos suicídios!

Precisamos tratar das almas e dos corpos das organizações, de suas estruturas e de seu funcionamento, de suas organizações formais e informais.

Deixemos de procurar as causas da insatisfação individual e coletiva lá onde elas não estão por insistirmos em desconhecer lá onde elas efetivamente estão: nas relações sociais de trabalho.

Deixemos de considerar como normal, habitual, como parte das regras do jogo, e como via necessária a destruição da estrutura social que preside a existência humana no trabalho.

O homem como um animal social é quase uma lei pétrea da natureza humana. A relação social faz parte de seu DNA, integra o seu código genético.



# Fiscalização: abaixo os leigos

Disciplinar e fiscalizar é imprescindível para o fortalecimento da Administração em todo o país: “Em especial para precaturar ou prevenir a sociedade do amadorismo dos leigos ou da leviandade dos pseudo Administradores travestidos de profissionais bem formados, quando, na verdade, em grande parte, advêm de outras profissões que não conseguem absorver seus quadros no exercício profissional para os quais foram formados”, enfatiza o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira.

“Ações disciplinares e fiscalizadoras do CRA/RJ devem estar voltadas, para prevenir a sociedade do amadorismo dos leigos e dos pseudos Administradores.”

*Adm. Wagner Siqueira*



O Presidente do CRA/RJ não aceita que ações disciplinares e fiscalizadoras sejam direcionadas apenas aos Administradores inadimplentes. Para ele, elas devem se voltar, principalmente, contra os tais leigos que, indevidamente, ocupam os espaços destes profissionais.

Sendo assim, o Setor de Fiscalização do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro está trabalhando com afinco para coibir cada vez mais o exercício ilegal da profissão por meio da fiscalização do mercado de trabalho privativo do Administrador, inclusive através da impugnação de vários concursos públicos que, indevidamente, franqueiam a Administração para diplomados em outras profissões.

Segundo o Adm. Paulo Cesar Coelho, Coordenador de Fiscalização do CRA/RJ, só em 2010 foi exigida a impugnação de 28 concursos – entre eles os promovidos pelas empresas Investe Rio, Embrapa, Anvisa, Petrobras Biocombustível, Eletrobras, Fundação Oswaldo Cruz e Embratur, entre outras.

“Este ano, por meio da nossa Assessoria Jurídica, já estamos pedindo a impugnação de mais quatro concursos públicos, que estão sendo patrocinados pelo Conselho

Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Cobra Tecnologia S.A., Prefeitura Municipal de São Gonçalo e Auditor Fiscal da Receita Estadual. Todos eles estão cometendo o mesmo erro: oferecendo cargos privativos do Administrador para profissionais de outras áreas”, informa o Adm. Paulo Cesar.

## Foco em pessoas jurídicas

Com a intenção de coibir irregularidades, está sendo feita uma fiscalização em massa nos grandes hospitais do estado do Rio de Janeiro. “Através de notícias publicadas nos jornais, soubemos que alguns hospitais estavam sendo multados por manterem em seus estoques remédios e produtos alimentícios vencidos. Estoque é uma área que deve ser gerenciada por um Administrador de Material. Motivados por nossa missão de defender a sociedade, abrimos processos de Fiscalização do Exercício Profissional (FEP) e estamos solicitando informações para garantir que tais cargos sejam ocupados por Administradores”, enfatiza o Coordenador de Fiscalização.

O setor também está focado em outros tipos de empresas, sejam elas públicas, estatais ou privadas, investigando os profissionais que assumem, por exemplo, a gestão

“Concursos públicos ilegais cometem o erro de oferecerem cargos privativos do Administrador para profissionais de outras áreas.”

*Adm. Paulo Cesar*

## O Responsável Técnico

O instituto da Responsabilidade Técnica foi criado para garantir a melhor atuação profissional, fazendo com que a empresa cumpra seu objetivo social e o contrato firmado com o tomador do serviço. Ele existe em quase todas as profissões e é essencialmente ético-profissional. No caso da Administração, surgiu com o advento do regulamento da Lei nº 4.769/1965, aprovado pelo Decreto Federal nº 61.934, de 22 de dezembro de 1967. É uma atribuição específica e inerente ao profissional Administrador.

de recursos humanos, marketing, operações, finanças, entre outras: “Na verdade, o que queremos saber é se tais atividades estão sendo exercidas por Administradores, por isso, estamos levantando a documentação daqueles que estão à frente destes setores em algumas empresas. Em 2010, investigações como essas geraram 562 ofícios.”

Para fiscalizar pessoas jurídicas que trabalham na área de Administração, como empresas *holdings*, de *factory*,

**O Adm. Paulo Cesar conta que, só em 2010, mais de 100 empresas que trabalham na área de Administração foram registradas através da fiscalização. Atualmente, o CRA/RJ tem 4.689 empresas registradas.**

logística, locação de mão de obra, limpeza e conservação, Administração de condomínio etc., o Setor de Fiscalização faz inúmeras pesquisas por meio dos diários oficiais, estadual e municipais, jornal *Folha Dirigida*, anuários empresariais, internet etc.

Nestes casos é emitido um ofício para as empresas em processo de fiscalização solicitando cópias do contrato social, alvará e CNPJ da empresa, visando analisar o seu objeto so-

cial para saber se a atividade desempenhada é realmente privativa da Administração. Caso seja, a empresa tem que efetuar o registro no Conselho e manter em seu quadro de pessoal um Administrador que atue como Responsável Técnico (leia box na página 7).

O Adm. Paulo Cesar conta que, só em 2010, mais de 100 empresas que trabalham na área de Administração foram registradas através da fiscalização.

Foi em junho de 2008, que o Tribunal Regional Federal da 2ª Região (RJ/ES) referendou a função fiscalizadora do Conselho, determinando que pessoas jurídicas, quando em processo de fiscalização, são obrigadas a apresentar os documentos solicitados. Atualmente, o CRA/RJ tem 4.689 empresas registradas.

### Estratégia desenvolvimentista

O Adm. Wagner Siqueira informa ainda que a sua principal estratégia como Presidente do CRA/RJ – buscando esgotar a discussão com um longo ciclo de debates – é a primazia pela linha desenvolvimentista, orientada para a afirmação do Administrador como categoria profissional relevante no seio da sociedade e no mundo das organizações. Contudo, isso não implica a exclusão da linha disciplinar ou fiscalizadora – “o que seria inviável e indesejável”, diz –, confirmando mais uma vez, que: “esta deverá estar voltada prioritariamente contra o leigo e apenas secundariamente para o Administrador inadimplente ou ainda não registrado, que deve ser atraído positivamente à participação ativa e interessada”.

## Projeto Fiscalização Certa

O Coordenador de Fiscalização do CRA/RJ, Adm. Paulo Cesar Coelho, é integrante da Comissão Técnica de Estudos formada pelo CFA que tem como principal meta desenvolver o Projeto Fiscalização Certa, criado com foco nas pessoas jurídicas devido ao pouco conhecimento dos empresários, da sociedade e do próprio Poder Judiciário sobre as atividades do Administrador.

A Comissão tem entre seus objetivos compreender o segmento, criar oportunidades de operacionalizar a fiscalização, direcionar as ações em atividades/campos claramente definidos como de atuação privativa do Administrador, fundamentar os processos administrativos fiscais, dirimir dúvidas de pessoas físicas e jurídicas fiscalizadas e/ou registradas e cumprir com eficiência o papel institucional da Autarquia.

São focos do Projeto Fiscalização Certa e da Comissão Técnica de Estudos: convencer o empresário da obrigatoriedade de registrar sua empresa no CRA; possibilitar a padronização fundamentada teórica e legal dos processos administrativos fiscais; direcionar as ações de fiscalização em atividades/campos claramente definidos como de atuação privativa do Administrador; propiciar conhecimento e atualização dos Agentes de Fiscalização dos CRAS; Prevenir os Conselhos Regionais de demandas judiciais; criar jurisprudências favoráveis ao Sistema CFA/CRAs, consolidando os campos privativos do Administrador.

Os membros da Comissão se reúnem duas vezes por ano em Brasília – cidade sede do CFA – mas mantêm constante contato virtual (MSN e e-mail) para troca de informações.

## Desconstrução das profissões liberais

Dando continuidade à luta contra a Lei nº 5.355/2008, do estado do Rio de Janeiro, que se apropria das atribuições do Administrador, previstas nas alíneas a, b e c da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, e as transfere para uma nova categoria, a dos gestores de políticas públicas estaduais, o CRA/RJ emitiu ofícios para o ministro do Trabalho e Emprego, Carlos Roberto Lupi, e para todos os dirigentes da Confederação Nacional das Profissões Liberais, incluindo o presidente Francisco Antonio Feijó.

O ofício solicita a parceria dessas pessoas na defesa dos direitos da Administração, uma profissão devidamente regulamentada e pede que se evite a supressão de milhares de postos de trabalho, uma vez que a vigência da mencionada lei, que cria a nova categoria profissional, exclui vários cargos e postos de trabalho, assim como extingue a vacância dos cargos de aproximadamente 26 profissões de nível superior, muitas delas regulamentadas por lei federal.

Esta é uma luta antiga, iniciada pelo então Conselheiro Federal, Adm. Adilson de Almeida, que já se pronunciou dizendo estar muito satisfeito com a direção que está sendo dada pelo Presidente Adm. Wagner Siqueira: “Essa frente que ora é feita pelo nosso Conselho merece o reconhecimento de todos nós, Administradores. Espero que os demais conselhos regionais se espelhem na sua conduta destemida e objetiva em busca do nosso espaço.”

# Casa do Administrador ganha novos espaços

O jornalista Nato Kandhall (à direita) recebe (a partir da esquerda) o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, o Presidente do CFA, Adm. Sebastião Luiz de Mello, e o Superintendente do CFA, Adm. Douglas Evangelista Neto para uma entrevista sobre o Programa Plataforma do Conhecimento (leia matéria na página 12)



“O foco de gestão no CRA/RJ é maximizar o potencial das tecnologias da informação a serviço da realização dos objetivos institucionais do Conselho e dos Administradores.”

Adm. Wagner Siqueira

No segundo andar da Casa do Administrador, na Tijuca, já está quase tudo pronto para receber as instalações da Web Rádio e da Web TV CRA/RJ. O objetivo dos meios de comunicação on-line é aproximar cada vez mais Administrador e Conselho, fornecendo informações em tempo real (que posteriormente estarão disponíveis em formato de áudio e de vídeo no site do CRA/RJ: <http://cra-rj.org.br>) durante 24h, sete dias por semana. No andar também fica localizado o Auditório Gilda Nunes, que passou por uma reforma de modernização e ampliação. O espaço será reinaugurado com o “Eprocad RJ – Encontro de Professores e Coordenadores de Cursos de Administração”, no dia 31 de maio, a partir de 8h.

## Web Rádio CRA/RJ é sucesso

A rádio foi criada há quatro meses com o objetivo de divulgar serviços do Conselho, bem como informar e entreter Administradores, empresas e estudantes. A programação conta com entrevistas, dicas, notícias e programação musical de alta qualidade. O jornalista responsável pelo projeto, Nato Kandhall, ex-

plicou como é realizado o trabalho:

“Fazemos semanalmente os programas ‘Faixa Especial’ (sobre artistas internacionais de renome), ‘MPB Especial’ (artistas brasileiros de renome) e ‘Night Fly’. Há programação musical diversificada. Entrevistamos profissionais sobre temas que são do interesse do Administrador e convidamos as Comissões para gerar seus conteúdos na Web Rádio.”

O Adm. Luiz Henriques Silva da Comissão de Recursos Humanos aprova o novo meio de comunicação do CRA/RJ: “A rádio é uma beleza! Já gravamos dois programas da comissão sobre ‘Métricas em Gestão de Recursos Humanos’ e ‘A felicidade no trabalho’, com a participação da psicóloga Ilma Lima, e vamos gravar o terceiro ainda em maio, sobre “A utilização das mídias sociais pela gestão de pessoas.”

“A rádio é um atrativo para trazer o Administrador para o Conselho”, avalia o Adm. Pedro Paulo Leite do Vale. “Prioritariamente, é um instrumento de disseminação de informações e serviços para a categoria, que também oferece entretenimento. Dessa forma o Administrador está sempre atualizado com o que



As instalações da Web Rádio ficam no mesmo andar da Web TV CRA/RJ e do novo Auditório Gilda Nunes

acontece no CRA/RJ.” Pedro, que faz parte da Comissão de Saúde revelou ainda que o programa sobre “A epidemia de dengue no Rio de Janeiro e a importância do papel do Administrador na minimização de seus efeitos” poderá ser gravado ainda em maio.

Quem quiser entrar em contato com a equipe que trabalha na Web Rádio pode enviar suas sugestões, elogios e críticas pelo próprio site do Conselho. De acordo com Kandhall, a participação dos ouvintes é muito grande: “Temos um quadro chamado O ‘CRA/RJ quer saber!’ “. Nele divulgamos um desafio dentro da área de conhecimento da Administração provocando o internauta a responder. O retorno começou de forma esporádica e agora já estamos repensando a forma de colocar esse conteúdo no ar porque a resposta está sendo muito positiva”, afirmou Kandhall complementando que a Web Rádio do Conselho já ultrapassou a marca dos 1.550 acessos simultâneos.

Acompanhando as tendências do merca-



Constantemente, Administradores debatem variados temas e colocam no ar programas de primeira linha

do, a Web Rádio também pode ser ouvida nos Smartphones. E em virtude do sucesso e da demanda de pedidos de profissionais, empresas e estudantes, o Conselho disponibiliza em seu site o código HTML da Web Rádio CRA/RJ para todos aqueles que desejarem inserir o banner eletrônico em seus blogs ou sites.

Kandhall destacou ainda que entre as vantagens de implantar um sistema de Web Rádio e Web TV está a economia: “Hoje você trabalha com equipamentos 60% virtuais e os outros 40% são equipamentos acessíveis em termos de aquisição. Então o custo-benefício é extremamente apazível”, concluiu Kandhall.

O veículo também presta serviço de divulgação de livros de profissionais registrados no CRA/RJ. Para ter uma chamada na Web Rádio sobre o seu título, é preciso enviar para o Salão de Leituras do CRA/RJ (Rua Prof. Gabizo, 197, Tijuca, CEP 20271-064) um exemplar do livro recém-lançado, um texto com as principais informações sobre o conteúdo da obra e um breve currículo do(s) autor(es).

## Conheça o projeto da Web TV CRA/RJ

A Web TV do CRA/RJ começará a funcionar assim que os equipamentos chegarem do exterior. A licitação e a compra já foram feitas. A TV terá um canal exclusivo no site do Conselho. De acordo com Kandhall, “Isso sai da dependência de ter um canal no YouTube para divulgar vídeos que de certa forma acabam concorrendo com outros conteúdos e canais”.

No projeto de programação estão debates sobre a importância da Administração e dos Administradores no desenvolvimento socioeconômico do país; cobertura de eventos do CRA/RJ e de outras instituições de interesse da categoria; palestras e notícias em forma de vídeo.

# CRA/RJ tem programa de disseminação do conhecimento

A apresentação do programa Plataforma do Conhecimento, que ocorreu no início do ano na Casa do Administrador, no Rio de Janeiro, contou com a presença do Presidente do CRA-RJ, Adm. Wagner Siqueira, além do Presidente e do Superintendente do CFA, Adm. Sebastião Luiz de Mello e Adm. Douglas Evangelista Neto.

Superintendente do CFA, Adm. Douglas Evangelista Neto, explica como funciona o programa Plataforma do Conhecimento



Os Administradores se reuniram com os representantes das Comissões Especiais do CRA/RJ para discutir a iniciativa, que visa conceder um canal de diálogo entre a profissão e a sociedade.

Criado por meio de uma parceria entre o CFA e os Conselhos Regionais, a iniciativa Plataforma do Conhecimento vai reunir os Conselheiros e integrantes das Comissões Temáticas do CRA-RJ: Serviços de Saúde, Recursos Humanos, Logística, Desenvolvimento Sustentável, Mulher Administradora, Empresa Junior e Empreendedorismo e Inovação para debates via web no site plataforma.cfa.org.br.

Os grupos, juntamente com especialistas

convidados, apresentarão um tema para esclarecer dúvidas e disseminar o conhecimento das mais diversas esferas da Administração. Para isso, será mobilizado todo um aparato técnico de câmeras, microfones, além do estúdio da Web TV CRA/RJ para a produção do programa Plataforma do Conhecimento.

Com a veiculação, de acordo com o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, vai ocorrer não só uma difusão de conhecimentos administrativos, mas um exercício democrático de cidadania.

“Não só pela perspectiva da melhoria da qualificação do profissional em área específica a partir de um programa tão importante quanto esse que é a Plataforma do Conhecimento,



Adm. Luiz Henrique da Silva, da Comissão de Recursos Humanos, o Presidente do CFA, Adm. Sebastião Luiz de Mello, e o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, atentos à explicação

mas também pelo exercício de cidadania na construção de uma sociedade mais democrática, mais justa, mais equitativa, enfim, resolvendo conflitos, criando soluções e caminhos, que, se implementados, resolverão problemas da sociedade brasileira de gargalos de pontos de estrangulamento.”

O programa, transmitido pela primeira vez em São Paulo, já discutiu temas como *coaching*, governança corporativa, planejamento estratégico e ética e sustentabilidade. No CRA/RJ, segundo Conselho a adotar o programa, vai ocorrer um aperfeiçoamento da Plataforma do Conhecimento e, de acordo com o Presidente do CFA, Adm. Sebastião Luiz de Mello, isso vai ajudar a disseminar a iniciativa entre o restante dos Conselhos Regionais.

“Temos algumas coisas para corrigir, aperfeiçoar e acredito que a experiência agora do Rio de Janeiro será até muito mais valiosa, porque São Paulo serviu como um modelo para que pudéssemos disseminar essas ideias. Mas o mais importante é prever a participação de voluntariado, de várias profissões, empresários, acadêmicos, professores, de forma que toda a sociedade terá a oportunidade de interagir com os Administradores e também deixar sua parcela de contribuição pela experiência do passado acumulada em anos e anos de prática.”

Como um dos objetivos do projeto é armazenar o conhecimento dos Grupos de Excelência na web e disponibilizar à sociedade, o



A partir da esquerda os membros das Comissões de Serviços de Saúde, Adm. Pedro Leite do Vale, de Logística, Adm. Hélio Ricardo Meirim, e de Empreendedorismo e Inovação, Adm. Alberto Levitan

Superintendente do CFA, Adm. Douglas Evangelista Neto, explica que o internauta que não conseguir acompanhar o programa ao vivo, poderá recorrer a um banco de conhecimento onde os debates estarão arquivados.

“Nós estamos transmitindo e guardando isso via web, ou seja, a pessoa daqui a um ano quer recorrer, saber qual foi a solução para um determinado problema de logística, de ética e de sustentabilidade, de recursos humanos, de marketing, vai acessar a Plataforma do Conhecimento e terá lá essas soluções para esses determinados tipos de problemas.”

Além disso, o usuário poderá interagir com os especialistas no decorrer do programa via Twitter e também por meio de um fórum que será aberto para discutir somente o tema que será veiculado.

Em relação ao número de estados que vai receber a Plataforma do Conhecimento ainda neste ano, o Presidente do CFA considerou que se pelo menos a metade dos conselhos aderir ao projeto em 2011, já será um ótimo resultado.

“Se este ano conseguirmos implantar o programa em metade dos Conselhos Regionais, ficaremos muito satisfeitos. Sabemos das dificuldades dos conselhos menores em criar grupos de excelência e incentivar debates. Mas, mesmo assim, acredito que conseguiremos atingir a nossa meta, o que será fantástico. E, em 2012, conquistaremos os demais”, disse o Adm. Sebastião Luiz de Mello.

O CRA/RJ é o segundo Conselho Regional a adotar o programa Plataforma do Conhecimento e, de acordo com o Presidente do CFA, Adm. Sebastião Luiz de Mello, isso vai ajudar a disseminar a iniciativa entre os demais Regionais.

# Comissões entusiasmadas para trabalhar

O CRA/RJ possui sete comissões que têm por objetivo reunir especialistas, Administradores, empresários e professores constituindo assim um fórum permanente de avaliação e crítica da atividade do Administrador. O foco é a constante atualização do profissional sobre o tema a ser tratado em cada comissão.

**T**odas as comissões são integradas por Profissionais de Administração e Tecnólogos de Gestão, não sendo abertas a outras categorias. Cabe ao coordenador de cada comissão planejar, dirigir, coordenar, controlar, executar e avaliar as atividades programadas, delegando funções e atribuindo tarefas aos demais integrantes. É ele quem elabora documentos (como relatórios) que descrevem o andamento dos trabalhos para serem encaminhados ao Presidente do CRA/RJ, por meio do corpo técnico do Conselho, que realiza a interface entre os diversos públicos envolvidos.

Leia a seguir as ações programadas pelas Comissões para os próximos meses de 2011.

## Comissão de Administração de Serviços de Saúde



A CASS/RJ participa do programa Plataforma do Conhecimento. A intenção é discutir o tema "O papel do Administrador nas crises geradas pelas epidemias de dengue no Rio de Janeiro". Além de definir seu calendário de reuniões, a comissão também organiza V Encontro de Administração em Serviços de Saúde.

## Comissão de Desenvolvimento Sustentável



A CDS participa do programa "Sustentabilidade é um bom negócio" na Web Rádio abordando de modo sustentável temas como empreendedorismo, Administração e logística. Além dos cafés da manhã realizados na sede do CRA/RJ, a Comissão tem planos para um evento em uma instituição de ensino superior. As posições de coordenador e coordenador adjunto foram redefinidas com a eleição, respectivamente, dos Adms. Marcelo Pereira Marujo e Célio Espíndola.

## Comissão de Estudos de Empresa Júnior



Foi criada como extensão do Grupo de Trabalho de Empresas Juniores e, hoje, trabalhando em conjunto, visa a realização de estudos e pesquisas que contribuam com as Instituições de Ensino Superior, como também proporcionar uma maior integração e participação dos atores envolvidos, e, ainda, entender as dificuldades das Empresas Juniores debatendo formas de estabilização das EJs e, por fim, contribuir com o Movimento de Empresas Ju-

niores no Rio de Janeiro.

A Comissão e o Grupo de EJs, que trabalham integradamente, são formados por acadêmicos, preferencialmente, integrantes de EJs em suas IES's, por professores, preferencialmente, que mantenham relação com EJs em suas IES's, e por convidados indicados por participantes da Comissão e do Grupo de Trabalho de EJs.

## Comissão de Logística



A Comissão iniciou estudos para verificar a possibilidade de contribuir com o projeto de mapeamento logístico do Rio de Janeiro e tem a intenção de aproximar o Conselho do grupo que realiza esse trabalho. Mensalmente a Web Rádio CRA/RJ fornecerá dicas de logística: em maio o tema abordado foi "Tendências da Logística no Brasil"; já em junho será o "Relacionamento com Fornecedor". Também em junho será realizado o evento "Seleção e Desenvolvimento de Fornecedores". As reuniões da Comissão ocorrem mensalmente, em horários alternados (8h ou 19h).

## Comissão de Recursos Humanos



No dia 3 de junho, Dia do Administrador de Pessoal, a Comissão de RH promoverá um encontro, nas dependências do CRA/RJ, restrito a Administradores, para discutir o tema "A importância do Administrador de RH no cenário organizacional". Já em 30 de novembro será realizado o "II Encad RH". Esta Comissão também desenvolve vários programas para a Web Rádio CRA/RJ. Já tendo realizado "Métricas em gestão de pessoas", "A felicidade no trabalho" e "Utilização das redes sociais pela gestão de pessoas".

Em preparação há programas que abordarão temas como liderança e assédio moral. A Comissão tem participado ativamente com palestras nas Instituições de Ensino Superior e também se coloca à disposição do Conselho para participar de palestras no auditório e em eventos nas Casas do Administrador do Interior.

## Comissão da Mulher Administradora



A Comissão realiza seu primeiro evento no dia 26 de maio, sob o tema "Mulher empreendedora, habilidades e dificuldades". Ele vai apresentar uma oficina de empreendedorismo voltada à mulher bem como a abordagem das questões de gênero na sociedade e no ambiente organizacional. O grupo também terá um programa na Web Rádio.

## Comissão de Empreendedorismo e Inovação



Esta é uma das mais novas comissões e vem trabalhando na elaboração de um plano de Atuação para o biênio 2011/12 que conterà sugestões de programas de capacitação e dicas para a Web Rádio do CRA/RJ, bem como palestras sobre Empreendedorismo e Inovação, a serem ministradas na sede e nas Casas do Administrador. O grupo elabora também projetos com o intuito de atrair parceiros que possam auxiliar o CRA/RJ na redução de custos dos projetos e serviços a serem ofertados aos seus registrados. Um curso de Capacitação em Empreendedorismo e Inovação e o projeto da Semana de Empreendedorismo e Inovação no CRA/RJ também já estão sendo planejados.

As comissões atuam com o objetivo de fomentar a discussão e disseminar informações sobre áreas específicas despertando o interesse dos profissionais de mercado para a relevância do Administrador.

# 100 anos de Administração Científica

O conceito criado em 1911 por Frederick Taylor divide opiniões sobre sua aplicação nos dias de hoje. Afinal, ela ainda é utilizada por Administradores ou é uma teoria ultrapassada?



“Taylor estava dentro do espírito do seu tempo, mas isso já foi embora, já é passado. Atualmente, você tem técnicas de computação, você tem o trabalho automatizado substituindo o que se fazia antigamente.”

Professor Mello de Souza

Quando criado, há um século, o conceito da Administração Científica foi mergulhado em um cenário bem diferente do que podemos ver nas condições de trabalho contemporâneas.

Na época, Taylor observou operários, modos de produção e sugeriu um método administrativo nas empresas que funcionasse da parte hierárquica mais baixa até a mais alta, e das partes para o todo, visando sempre ao processo produtivo realizado da melhor forma e em menos tempo.

Ele formulou quatro pontos fundamentais em sua teoria: princípio do planejamento; princípio da preparação dos trabalhadores; princípio do controle e, por fim, princípio da execução. Todos esses fatores são diretamente ligados ao objetivo final de racionalizar o trabalho do operariado.

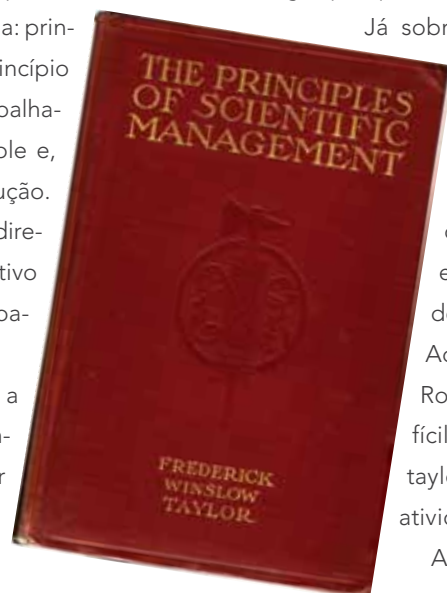
Taylor acreditava que a melhor forma de se conduzir uma empresa era por meio de uma ciência. Fato que o professor e ex-dire-

tor da Organização dos Estados Americanos (OEA), Professor Nelson Mello de Souza, atribui a um “fascínio” que existia na época pelas teorias científicas e matemáticas.

Segundo ele, Taylor “estava dentro do espírito do seu tempo, mas isso já foi embora, já é passado. Atualmente, você tem técnicas de computação, você tem o trabalho automatizado substituindo o que antigamente se fazia e que o Charlie Chaplin reproduziu cômica e tragicamente em *Tempos Modernos*. Aquele negócio do operário o dia inteiro fazendo um movimento só. Aquilo mata, esmaga qualquer um”.

Já sobre a aplicação do taylorismo nos dias atuais, o professor Administrador Antônio Roldão afirma que não se pode negar o legado do conceito por ele ser a base da pirâmide das demais teorias da Administração. No entanto, Roldão reitera que, hoje, é difícil precisar uma dimensão do taylorismo, pois isso varia de atividade para atividade.

Adotando uma linha de



pensamento diferente, o Professor Nelson Mello afirma que, ao falar da Administração Científica, tem que se ter um olhar relativizante, levando em conta todas as perspectivas históricas que cercavam a época de Taylor. Tanto a relação patrão e operariado quanto as próprias relações sociais do início do século XX.

“Naquela época existia uma legislação diferente, você tinha uma visão de mundo diferente, você tinha relações diferentes, você praticamente não tinha sindicato. Os sindicatos americanos começaram a se organizar nessa época e a maioria dos líderes sindicais ia para a chamada ‘lista negra’. Eram despedidos e nenhuma outra empresa por solidariedade empregava aquele líder sindical. Isso não existe mais, acabou. Hoje nós vivemos em um mundo completamente diferente.”

## O homem como apêndice da máquina

Uma das maiores críticas acerca da teoria de Taylor é que sua aplicação na linha

de produção mecaniza o homem. O funcionário, dessa forma, era tratado como uma engrenagem do sistema fabril, tornando-se passivo e desencorajado a tomar iniciativas por conta própria.

O Adm. Antônio Roldão, enfático, nega a procedência dessa crítica feita ao taylorismo. “Absolutamente não posso concordar. Considero um grave equívoco, até histórico, a forma como o assunto vem sendo tratado em filmes e, o que é mais grave, em sala de aula. Ao dirigir seu veículo o motorista é um apêndice dele? É necessário compreender que Taylor, sempre que viável para a conjuntura da época, procurava desenvolver ferramentas, gabaritos etc. que tirassem do humano atividades que não exigissem sua participação. O que a máquina não conseguia fazer era realizado pelo homem. Quem é apêndice de quem? Considero simplista demais tal afirmação.”

Tratando a questão sob uma ótica histórica, o Professor Nelson Mello considera verídica a crítica sobre o taylorismo, contrariando a ideia proposta pelo Adm. Antônio Roldão.



“É necessário compreender que Taylor procurava desenvolver ferramentas que tirassem do humano atividades que não exigissem sua participação. O que a máquina não conseguia fazer era realizado pelo homem. Quem é apêndice de quem?”

Adm. Antônio Roldão

“Na visão de quem não via outra saída a não ser a fábrica de alfinetes, que Adam Smith definiu com seus 18 ou 19 movimentos típicos, cada um fazendo o seu e passando para o outro para aumentar a produção pela divisão social do trabalho, isso foi transformando o homem em uma peça de engrenagem, numa máquina, uma espécie de robô.”

### Taylorismo no Brasil

Um dos pontos de comum acordo entre os Administradores é que a teoria de Taylor produziu legados. Não somente práticos, no chão de fábrica, mas conceitualmente. Foram criadas diversas ramificações do taylorismo, entre elas o *Kaizen*, que foi adotado no Japão para reequer a sua indústria na década de 50. No entanto, no Brasil, segundo o Professor Nelson Mello, “o que vinha do es-

trangeiro em caixa-preta era o que se fazia. A indústria brasileira sempre foi uma indústria de montagem, nós montávamos aqui o que vinha de lá de fora prescrito para a gente montar. Tinha as prescrições de como operar as máquinas e de como organizar o sistema fabril e os empresários faziam isso direitinho. Estamos falando de 1905, 1920, 1930 quando o Brasil ainda produzia dessa maneira. Você comprava a máquina na caixa-preta, pagava o *royaltie*, pagava o direito de produção, tinham as instruções e você montava”.

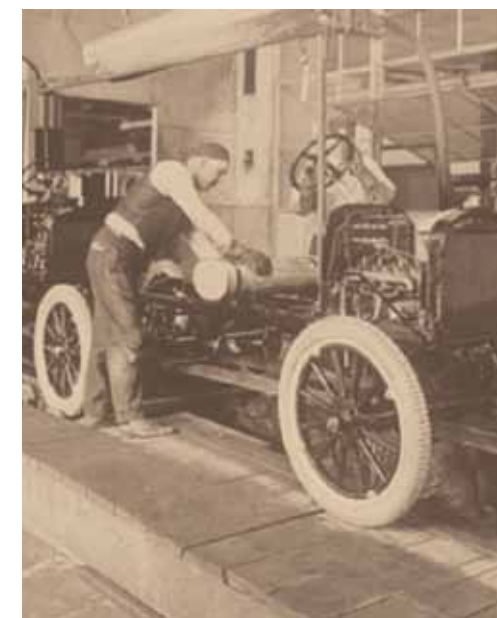
Roldão enfatiza a importância da Administração Científica no mundo de hoje. Ele propõe que os Administradores pensem em um antes e depois e contabilizem o que mudou. Para Roldão, “Taylor, assim como Freud, Darwin e outros, não foi importante só para a Administração, mas também foi e

é para a humanidade”.

O Professor Nelson Mello, da mesma forma, não nega que Taylor desencadeou uma série de estudos para o desenvolvimento de diversas práticas administrativas.

“Taylor representa uma época. Fazem muito bem ao comemorar os cem anos por que ele inaugurou com isso toda uma nova perspectiva para se olhar a Administração que foi sendo desenvolvida, transformada, modificada, complementada. Ele inaugurou toda uma fase brilhante de estudos de Administração”, conclui.

Finalizando o debate o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, afirma que os críticos de Taylor nem sempre conseguem contextualizar suas contribuições porque o tiram de suas circunstâncias: “O mesmo se dá com Ford e o fordismo. É preciso que os professores de Administração, na sua maioria, passem a ler os textos originais de Taylor, contribuindo assim para a reflexão crítica de seus alunos e a contextualização da contri-



buição da Administração Científica até os dias de hoje. Em verdade, muitos professores falam e ensinam o que não conhecem em primeira mão, repetindo leituras, adequadas ou não, das contribuições tayloristas. Enfim, repito, muitas vezes falam e ensinam o que não conhecem”, concluiu o Presidente.



### Quem foi Taylor

O americano Frederick Winslow Taylor, conhecido como um dos pais da Administração Científica, nasceu em 1856, escreveu diversas obras ao longo da sua vida. Originário da Filadélfia, ele, na juventude, estudou dois anos na França e na Alemanha e, posteriormente, viajou por toda a Europa. Por volta de 1873, de retorno aos Estados Unidos, Taylor tornou-se um aprendiz industrial, ganhando experiência no chão de fábrica na Enterprise Hydraulic Works, uma empresa de fabricação de bombas. Aproximadamente 5 anos depois, Taylor, alocado em outra companhia, foi promovido a chefe de equipe, supervisor, diretor de pesquisa, e finalmente engenheiro-chefe. Em 1883, depois de estudar por correspondência, foi diplomado engenheiro mecânico pelo Instituto de Tecnologia Stevens. A partir daí, a vida de Taylor começou a levá-lo a um caminho de bastante sucesso e reconhecimento. Em 1898, Taylor desenvolveu o aço de alta velocidade. Ele recebeu uma medalha de ouro individual na Exposição de Paris em 1900, e foi condecorado com a medalha Elliot Cresson no mesmo ano pelo Instituto Franklin da Filadélfia por conta de seu processo de tratamento de ferramentas de aço de alta velocidade. Seis anos depois, Taylor recebeu o grau honorífico de Doutor *Honoris Causa* em Ciências pela Universidade da Pensilvânia e, em seguida, foi lecionar na Tuck School of Business até contrair uma pneumonia em 1914 e falecer aos 59 anos.

### Carreira de Administração cresce com a economia brasileira

No começo de maio, o jornal *O Globo*, em seu caderno “Boa Chance”, deu destaque ao crescimento do número de oportunidades de emprego na área de Administração. A reportagem abordou os diferentes setores em que um profissional graduado em Administração pode atuar. Com o crescimento da economia, a carreira de Administrador de Empresas fica em destaque e a percepção desse bom momento já foi notada pelos jovens. Dados do MEC informam que atualmente a Administração lidera o *ranking* em número de alunos matriculados em Instituições de Ensino Superior, são mais de um milhão em quase três mil faculdades espalhadas pelo Brasil.

Por outro lado, pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2010 apontou que cerca de 21 milhões de pessoas estão tocando negócios próprios no país. O tema envolve diretamente os Administradores que estão colaborando de forma autônoma e positiva para o crescimento econômico do país.

As duas notícias são mais um bom motivo para comemorar o centenário do livro *Os Princípios da Administração Científica*, pois sendo ou não válidos até os dias de hoje os ensinamentos de Taylor, sem dúvida, eles foram desbravadores.

# Conselho tem representação nas IES

O Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro instituiu, em março, o status de Docente Representante do CRA/RJ nas Instituições de Ensino Superior. O título é concedido aos professores que irão atuar como interface entre o CRA/RJ, os docentes e os alunos do curso de Administração e de outros cursos cujo registro profissional seja no Conselho.

**O**s professores que serão indicados pela coordenação do curso de Administração das IES, devem estar devidamente registrados e em dia com suas obrigações junto ao Conselho.

De acordo com o Superintendente do CRA/RJ, Adm. Leonardo Fuerth, os profissionais escolhidos tornam-se o braço direito do Conselho dentro das IES: "Isso confere status para a pessoa; ela se sente privilegiada. Além de se tornar o braço do Conselho dentro daquela instituição de ensino, o Administrador é nomeado através de uma portaria Representante Docente do CRA e recebe um diploma." Ele afirmou ainda que espera a consolidação da parceria com as IES ao longo deste ano.

Por enquanto, as universidades estão escolhendo seus docentes representantes. Mas três já confirmaram. Em Barra Mansa, sul do estado, o Adm. Dílson Monteiro Macedo foi o escolhido para representar a Universidade

de Barra Mansa (UBM). Em Resende, a Universidade Estácio de Sá indicou o Adm. Jose Roberto Costa Lima. E em Teresópolis, a Fundação Educacional Serra dos Órgãos (Feso) convidou o Adm. Jucimar André Secchin.

A nomeação por parte do CRA/RJ será pelo prazo de um ano, prorrogável por iguais períodos, desde que a IES não indique outro profissional para essa representação.

O Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, explica que o crescente número de faculdades de Administração e de outros cursos correlatos vem tornando cada vez mais árduo o importante serviço de permanente relacionamento do Conselho com cada coordenador de curso, professores e alunos. "Há um manifesto interesse dos professores em serem representantes do CRA/RJ em suas Instituições de Ensino Superior, principalmente nas cidades que ainda não contam com as Casas do Administrador que são as representações regionais do CRA/RJ", esclarece o Presidente do CRA/RJ.



O CRA/RJ em parceria com a Angrad realiza o XIII Eprocad RJ - Encontro de Professores e Coordenadores de Cursos de Administração e o II Encontro da Angrad no Rio de Janeiro, dia 31 de maio de 2011, de 8:00 às 13:00h, na sede do CRA/RJ. O evento marcará a reinauguração do Auditório Gilda Nunes. As inscrições são gratuitas, limitadas e estão disponíveis por meio do link [www.cra-rj.org.br/xiiieprocadrj](http://www.cra-rj.org.br/xiiieprocadrj).

## Confira a Programação:

- 9h** – Abertura do XIII Eprocad RJ – Adm. Wagner Siqueira (Presidente do CRA/RJ)
- 9h30** – Tendências para os Cursos de Administração – Prof. Adm. Mauro Kreuz (Presidente da Angrad)
- 10h30** – O Coordenador Gestor – Prof. Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade (Conselheiro do RJ no CFA)
- 11h30** – Retrospectiva e Perspectivas sobre o Enade – Prof. Adm. Mario Moraes (Vice-presidente da Angrad)
- 13h30** – Encerramento do XIII Eprocad RJ – Prof. Adm. Carlos Roberto Fernandes Araujo (Vice-presidente do CRA/RJ e Representante da Angrad no RJ)

## CRA/RJ avalia novos cursos de Administração para o MEC

O Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro recebeu do Conselho Federal de Administração a incumbência de analisar indicadores dos cursos de bacharelado em Administração, com jurisdição no estado do Rio de Janeiro, que se encontram em processo de autorização e de renovação de reconhecimento em tramitação no Ministério da Educação (MEC). Os critérios adotados para análise abordam três dimensões: pertinência, relevância e inovação.

Em abril e maio, novos cursos foram autorizados pelo Conselho: Ibmec, Centro Universitário Celso Lisboa, Faculdade Gama e Souza e Universidade Cândido Mendes, todos no Rio de Janeiro, e Faculdade Metropolitana São Carlos, em Bom Jesus do Itabapoana, ABEU – Centro Universitário, em Angra dos Reis, e Faculdade Arthur Sá Earp Neto, em Petrópolis. Os cursos de bacharelado em Administração a seguir tiveram sua renovação

de reconhecimento: Faculdade de Economia e Finanças do Rio de Janeiro (Suesc), Universidade Estácio de Sá (unidades São Gonçalo, Rio de Janeiro e Niterói), Universidade Plínio Leite, Uniabeu e Centro Universitário Metodista Bennett.

Anteriormente já haviam sido avaliados: Universidade Estácio de Sá (unidades Cabo Frio, Macaé, Duque de Caxias, Campos dos Goytacazes, Nova Iguaçu, São João de Meriti e Queimados), Ceferj, São Camilo e Unipli.

A análise dos cursos de bacharelado em Administração está prevista no Termo de Colaboração assinado pelo CFA e pela Secretaria de Educação Superior do Ministério (SESu/MEC), em 2008. O objetivo do documento é a colaboração técnica do sistema CFA/CRA junto à secretaria, em contribuição ao processo de melhoria da qualidade dos cursos de Administração, intenção primordial do MEC expressa no art. 37 do Decreto nº 5.773/2006.



## FUTURO GARANTIDO

Os agraciados com o Prêmio CRA/RJ Empreendedor Junior 2010 foram os acadêmicos: Rodrigo Luiz da Silva Veronese, Uelington Pereira da Silva, Jardes Duarte Machado, Bernardo da Costa Moreira e Leandro Njaine Borges.

O CRA/RJ homenageou os cinco alunos de Administração do Rio de Janeiro que alcançaram as melhores colocações no Desafio Sebrae 2010. Os estudantes, que chegaram à semifinal do jogo, foram à sede do CRA/RJ e receberam diversos prêmios, além de uma placa, formalizando o reconhecimento do Conselho aos futuros Administradores.

Durante o Desafio, cerca de 158 mil universitários de todo o Brasil participaram de uma simulação do dia a dia de uma empresa, tomando decisões e trabalhando em equipe para alcançar os melhores resultados.

Esse formato, de acordo com o gerente da Área de Educação e Cultura Empreendedora do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) do Rio de Janeiro, Francisco José Marins Ferreira, pode ser fortalecido e expandido em parceria com o CRA/RJ.

“Nosso programa já é um estímulo aos alunos e a todos os universitários brasileiros e ter uma parceria com o CRA/RJ, para nós, vem fortalecer ainda mais a ação do Desafio Sebrae. O curso de Administração é o campeão de inscrições no Brasil inteiro. Nós temos hoje cerca de 40% a 50% das inscrições para o curso de Administração.”

Pensando da mesma forma, um dos homenageados, o estudante de Administração Jarder Duarte Machado do Centro Universitário de Volta Redonda (Unifoa), considera que a iniciativa

do CRA/RJ e do Sebrae será produtiva tanto para sua vida pessoal, quanto para a profissional.

“É uma experiência que eu vou levar para o resto da vida que vai ajudar na minha carreira. E posso pôr em prática tudo que eu estou aprendendo, onde eu posso errar onde eu não posso errar...”

Cientes do reconhecimento prestado pelo CRA/RJ, os universitários foram unânimes após a solenidade. Para eles, se destacar diante de estudantes de Administração de todo o Brasil e ainda ser premiado pelo Conselho é um incentivo a mais para representar outras vezes o Rio de Janeiro no Desafio Sebrae.

Para o Conselheiro Adm. Francisco de Jesus, que estava representando o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, na cerimônia de premiação promovida pelo Conselho, “A aproximação do Conselho com os estudantes de Administração é de fundamental importância uma vez que eles serão o futuro de nossa profissão. E o projeto do CRA/RJ que faz uso do resultado do Desafio Sebrae – que tive o privilégio de propor quando ainda era Vice-presidente de Fiscalização e Registro Profissional – vem ao encontro com este ideal, ou seja, criar uma maior sinergia entre o Conselho e o alunado. Lembramos que o CRA/RJ foi o primeiro e ainda é o único Conselho em todo o Brasil e em todas as profissões a destacar o alunado com tal distinção.”

## Novidade

### Pague sua anuidade com cartão de crédito



Os Administradores que não pagaram a anuidade até o dia 31 de março devem acessar o CRA/RJ virtual utilizando seu número de registro e senha para gerar o boleto de cobrança. Após o acesso, clique no X situado à direita de débito para imprimir.

A novidade em 2011 é que o pagamento pode ser realizado com cartão de crédito e de débito. As bandeiras aceitas são MasterCard, Elo e Visa. O Administrador que quiser parcelar seu débito pode fazê-lo por meio presencial ou telefone (21) 3872-9550. De acordo com o chefe do setor de Cobrança e Dívida, Fábio Batalha, “o CRA/RJ sempre tem a melhor solução para o seu registrado”.



## Retificando a edição anterior

Na edição nº 90 da Revista *Administração*, matéria *Quebec é aqui*, página 16, retificamos a redação descritiva dos trabalhos do Adm. Daniel Roedel. O Adm. Daniel Roedel apresentou os trabalhos “Responsabilidade Social em Arranjos Produtivos Locais”, no qual resume a dissertação de mestrado no CPDOC da FGV-RJ (pesquisa de campo realizada em Nova Friburgo-RJ), e “A sustentabilidade como requisito para a gestão competitiva” que aprofunda o referencial teórico da dissertação. Para o Administrador, a busca da eficiência eminentemente econômica tem pautado a gestão, com desdobramentos negativos no âmbito socioambiental. Ainda predo-

minam iniciativas ambientais mais como ações de marketing ou legais. Além disso, a busca por vantagens competitivas de custos muitas vezes precariza as condições de trabalho, agravando os problemas sociais: “para que a competitividade sustentável seja um pilar da gestão pública, privada, ou do denominado terceiro setor, é necessário que se tenha um posicionamento ideológico nessa direção, também por parte dos gestores”.

Na mesma edição, na matéria *Criada a Comissão de Empreendedorismo e Inovação do CRA/RJ* deixamos de mencionar o nome do Adm. Thiago dos Santos Azevedo que também faz parte da comissão citada.

## Serviço de Orientação Sociojurídica supera média de atendimentos

“O Conselho estabelecerá critérios, pois se dos atendimentos realizados, 50% forem procedidos de ações judiciais, será preciso uma reestruturação.”

Adv. Cláudia Souza

O Serviço de Orientação Sociojurídica bateu recorde de consultas no primeiro trimestre de 2011. De acordo com informações da Coordenadora do Serviço, a Advogada Cláudia Souza, “a procura teve um aumento de 75% em relação à média de atendimentos no último trimestre, tanto virtualmente quanto por telefone”. Ainda de acordo com a Coordenadora, “as matérias que mais suscitam dúvidas são as relacionadas aos direitos trabalhistas e direito de família”.

Alguns Administradores questionam sobre retorno do patrocínio de processos judiciais. Sobre o assunto, a Advogada informa que “o Conselho estabelecerá critérios, pois se dos atendimentos realizados, 50% forem procedidos de ações judiciais, será preciso uma reestruturação”. Ainda de acordo com suas informações, em breve outra reivindicação será atendida: “o Administrador poderá agendar o atendimento presencial”, afirma.

Cláudia Souza destacou ainda que ao verificar que o Administrador está com a anuidade em aberto (nas consultas por telefone) esclarece a necessidade de estar em dia e orienta-o a procurar a Central de Atendimento. Porém não deixa de orientá-lo quanto à consulta pretendida, enfatizando que não será uma rotina, até por que, o mesmo já está impedido de realizar a consulta virtual.

Os Administradores que precisarem de orientação podem utilizar o Serviço Virtual de Orientação Sociojurídica ([www.cra-rj.org.br/site/osj](http://www.cra-rj.org.br/site/osj)) do CRA/RJ. O espaço destina-se a orientações nas áreas trabalhista, Direito de Família, Direito do Consumidor e Concur



A Advogada Cláudia Souza atualiza o site do serviço com informações relevantes para os Administradores

so Público. O serviço é gratuito.

Para atendimento telefônico, o profissional deve ligar para o número (21) 3872-9561, fornecer alguns dados e o resumo do assunto a ser consultado. O serviço funciona de segunda a sexta, de 9h às 17h.

### Navegando no site do serviço

“O primeiro passo é a informação”, afirma a Dra. Cláudia Souza – que mantém atualizado o site do Serviço Virtual de Orientação Sociojurídica com notícias e links de utilidade pública. Confira as seções:

**Utilidade pública:** principais links dos órgãos Públicos, como Defensoria Pública e Justiça Federal.

**Acesse a legislação:** principais leis, como Código Civil e Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

**Fique por dentro:** notícias de decisões judiciais importantes para a classe.

**Sugestões:** canal de comunicação direta com a equipe de Orientação Sociojurídica. Envie seus elogios, sugestões e críticas. É muito importante para eles.

## Atenção:

### Empresas de empregos devem ter registro nos CRAs

O programa *Fantástico*, exibido pela TV Globo, denunciou a ação ilegal de uma falsa empresa de recrutamento de candidatos, que pode ter faturado R\$ 1 milhão iludindo pessoas que estavam desempregadas. A reportagem chamou a atenção do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. De acordo com o CRA/RJ, todas as empresas de recrutamento e seleção de pessoal devem possuir registro empresarial no Conselho Regional de Administração, conforme determinam as Leis nºs 4.769/65 e 6.839/80, além das Resoluções Normativas do CFA.

Ainda de acordo com o CRA/RJ, o tema é recorrente na imprensa e ao longo dos anos a entidade recebe vários relatos de profissionais desempregados que sofreram o golpe.

Para saber se a empresa de recrutamento está registrada, acesse [www.cfa.org.br/cadastronacional](http://www.cfa.org.br/cadastronacional).



### Procuração por instrumento público é suspensa na RF

A Confederação Nacional das Profissões Liberais obteve no início do ano uma decisão liminar suspendendo a exigência de procuração por instrumento público para os contadores e técnicos em contabilidade.

A procuração por instrumento público implicava maior investimento de tempo e dinheiro para solução de pendências. Ela foi substituída pela procuração eletrônica emitida em favor de profissionais que possuam certificação digital, mais prática, barata e veloz. “Para atuar junto à Receita não é mais necessária a procuração por instrumento público”, explicou o Assessor Jurídico do CRA/RJ, Dr. Marcelo Almeida, “basta acessar o site da Receita Federal, preencher o cadastro, imprimir e assinar a procuração na

frente do servidor da Receita Federal ou reconhecer firma do outorgante em cartório”.

Os Administradores também podem obter o certificado digital e dessa forma agilizar processos sem precisar utilizar os serviços de um contador. Quem explica é o próprio Dr. Marcelo: “Quem recebe a procuração eletrônica tem que ter certificação digital. Assim, os Administradores que pretendem trabalhar representando empresas, ou pessoas naturais, junto à Receita Federal, devem começar a pensar em obter seus certificados digitais”, alertou ressaltando que o Presidente do CRA/RJ, Adm. Wagner Siqueira, está buscando uma alternativa viável para que os Administradores possam obter seus certificados digitais junto ao Conselho.

# Centro de Educação a Distância: cursos gratuitos para registrados

## O CRA/RJ disponibiliza aos registrados a transmissão de três canais:

Com o intuito de auxiliar o Administrador em seu desenvolvimento profissional, o Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA/RJ) mantém parceria com a Direct to Company S/A (Dtcom) para o projeto conjunto de cursos gratuitos para os profissionais registrados e quites, além de estudantes cadastrados no CRA/RJ, através de transmissões via internet. É importante lembrar que os cursos valem horas de atividades acadêmicas complementares para os universitários.

- **AD Autodesenvolvimento**, que auxilia em competências, conhecimentos e atitudes que agregam valor e geram resultados;
- **GC Gestão Corporativa**, dedicado às técnicas gerenciais e organizacionais, fornecendo recursos em temas como gestão, finanças, marketing etc.
- **GP Gestão Pública**, voltado ao segmento de órgãos e instituições de Administração Pública.

No primeiro quadrimestre do ano foram solicitados 422 cursos. Veja os que estão sendo oferecidos em maio de 2011 e fique sempre atento à programação do Centro de Educação a Distância do CRA/RJ pelo site [www.cra-rj.org.br](http://www.cra-rj.org.br) (clique em "Serviços" que aparecerá a aba do CED).

- Administração eficaz de conflitos
- Aplicando os controles internos da Administração
- Aula ao vivo – introdução aos modelos internos gerenciais, tópicos avançados em gestão e gestão de pessoas
- Balanced Scorecard – conceito, origem e história
- Balanced Scorecard – implementação e benefícios
- Balanced Scorecard – indicadores e perspectiva
- Controles internos na administração pública contemporânea
- Entrevista – desenvolvimento de pessoas no setor público
- Entrevista – relacionamentos interpessoais e os resultados organizacionais
- Entrevistas boas práticas – planejamento do orçamento público
- Entrevistas boas práticas – planejamento estratégico público
- Entrevistas boas práticas em controles internos – execução
- Entrevistas boas práticas em controles externos – implantação
- Gestão estratégica de pessoas 1 – as habilidades do gestor de pessoas
- Gestão estratégica de pessoas 2 – mapeando competências
- Gestão estratégica de pessoas 3 – analisando o desempenho de pessoas
- Gestão estratégica de pessoas 4 – avaliando o desempenho
- Gestão estratégica de pessoas 5 – tendências

## Veja os 10 cursos mais solicitados em 2011

- |  |   |
|--|---|
| 1º Excel I – intermediário             | 6º Pensamento estratégico I                       |
| 2º Excel I – básico                    | 7º Pensamento estratégico II                      |
| 3º Gestão e gestão de pessoas          | 8º Ao Oito SENSO – a base para manter a qualidade |
| 4º A ISO e as Ferramentas da Qualidade | 9º - A empresa envolvida com a ética              |
| 5º Excel – tópicos sobre a versão 2007 | 10º - Gestão da Qualidade Total                   |

\* Os cursos valem horas de atividades acadêmicas complementares.

- NR 10 – Introdução à eletricidade básica I;
- NR 10 – Introdução à eletricidade básica II;
- NR 10 – Introdução à eletricidade básica III;
- Planejamento do orçamento público;
- Planejamento estratégico público;
- Relacionamento interpessoal no trabalho I;
- Relacionamento interpessoal no trabalho II;
- Word – tópicos sobre a versão 2007;
- Word I – básico;
- Word I – intermediário;
- Word II – básico;
- Word II – intermediário.



## CRA/RJ disponibiliza livros digitais

Os livros em formato digital já estão disponíveis no site do CRA/RJ ([www.cra-rj.org.br](http://www.cra-rj.org.br)). Os Administradores devem clicar em Serviços/Salão de Leitura/Nosso Acervo Digital para acessar: *A reforma da Administração brasileira: A política de pessoal e o Problema dos ociosos*, do Adm. Wagner Siqueira; *Do regime de concurso: sua eficiente implantação no SPF*, do Adm. Belmiro Siqueira; *Adm. Belmiro Siqueira – patrono dos Administradores*, coordenado pelos Administradores Adilson de Almeida e Leonardo Fuerth; *Administrador: uma profissão bem-sucedida*, do Adm. Wanderley Theodorico Viana; *Guerreiro Ramos: Considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado e A sociologia crítica de Guerreiro Ramos*, ambos do Adm. Luiz Antonio Alves Soares; e, finalmente, de Guerreiro Ramos, *Uma introdução ao histórico da Organização Racional do Trabalho (ORT)*.

A página Nosso Acervo Digital conta ainda com links para bibliotecas virtuais gratuitas. Em breve o espaço vai receber textos de profissionais ilustres na área de Administração, bem como artigos e trabalhos. Não deixe de conferir!



# A relação universidade e empresa aplicada à formação do Administrador

**Adm. Antonio Andrade, D. Sc.**

*Vice-presidente de Educação, Estudos e Pesquisa do CRA/RJ  
Professor Adjunto da UniRio – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e da Universidade Estácio de Sá*

**Com o passar dos anos, a universidade e a empresa foram se distanciando uma da outra. Esse afastamento reduziu a possibilidade de desenvolvimento de ambas, da sociedade, da formação dos acadêmicos e de futuros profissionais.**



Adm. Antonio Andrade

**P**ara que o desenvolvimento ocorra em um ritmo que a sociedade exige e necessita, a relação universidade e empresa deve elevar sua consonância, formando uma forte complementaridade. Por um lado, a universidade fornecendo conhecimento e tecnologia, e, por outro, a empresa financiando pesquisas e absorvendo os graduados, como força de trabalho e agentes de disseminação do conhecimento.

Outro aspecto a considerar é a possibilidade do desenvolvimento compartilhado da inovação e, mais especificamente, da inovação não tecnológica, que promove a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços e vem tornando-se cada vez mais importante para o desenvolvimento socioeconômico dos países. Contudo, para melhorar e ampliar essa oportunidade e benefícios da relação universidade e empresa, são necessárias medidas para estimular atividades de ciência e tecnologia que estejam articuladas com as demandas do setor produtivo.

O modelo de gestão tradicional vem so-

frendo alterações ao longo das duas últimas décadas e muitos são os fatores responsáveis por tal mudança. Uma variedade de novas práticas de gerenciamento se junta às práticas de uma relação tradicional ainda existente, motivada por um ambiente em transformação que essencialmente traz o mercado diretamente para dentro da empresa.

A contradição inerente à nova relação está no fato de que a natureza do trabalho realizada pela maioria dos gerentes não se encaixa nas relações e competências exigidas pelo mercado e pela sociedade de maneira geral. Ao mesmo tempo, as pressões dos mercados e a necessidade de alterar as organizações significam que relações de emprego verdadeiramente de longo prazo e com final em aberto estão, em grande parte, extintas. O grande problema do novo modelo de gestão, portanto, reside em como transplantar o modelo adequado às exigências do mercado para a organização sendo que nem todos os componentes do modelo são exatamente apropriados.

A velocidade da economia implica a possi-

bilidade de um processo de mudança contínuo que não deve ser apenas promover ajustes à situação, mas melhorias e aperfeiçoamentos para atender a padrões de desempenho adequados para padrões específicos ou, até mesmo, superiores.

A escola de Administração perdeu o rumo e não contribui para que os problemas identificáveis na empresa atual se resolvam. Vários são os motivos que se iniciam na obrigação da realização da pesquisa científica e pressão para publicação de artigos em uma perseguição constante da produtividade acadêmica até um ensino empacotado e resumido em apostilas universais que procuram nivelar o conhecimento em poucas e específicas situações comuns.

Em ambas as situações, a reflexão e o debate como fontes de criatividade e inspiração de novas ideias não são praticados, bem como a experimentação e vivência real de situações típicas da organização ficam limitadas a estudos de caso de situações já vividas e sem perspectiva de validação das novas decisões e situações projetadas. Para as universidades e, em particular, para os cursos de Administração, tal comportamento acaba por formar inadequadamente os futuros profissionais para o mercado de trabalho, deixando-os, assim, mal preparados para lidar com as questões complexas que o mundo dos negócios enseja.

Dessa forma, o foco da educação em Administração está mais circunscrito a olhar o mundo por um retrovisor, observando casos já vividos e menos relevantes para quem atua ou atuará na prática. Não que esse modelo de ensino-aprendizagem seja inapropriado, mas desenvolvido isoladamente, é limitante. Há a necessidade de desenvolver-se novos modelos que busquem a possibilidade de experimentar e avaliar a experimentação como forma de construção de novo conhecimento, não só adquirido da teoria, fundamental, mas

nem sempre eficaz com seu uso isolado para o resultado que se espera da atuação dos Administradores.

No modelo científico a universidade sustenta os interesses de acadêmicos. Administração é ciência, mas também uma profissão, e precisa tratar de aspectos que permitam ao acadêmico uma perspectiva objetiva gerando maiores oportunidades de trabalho, para quando quiser ingressar no mercado de trabalho, seja como empregado ou como empregador.

Assim, torna-se importante debater a relação universidade-empresa no tocante à formação do Administrador. Alianças entre empresas e universidades são importantes para facilitar o avanço da empresa em relação ao conhecimento e em relação às novas tecnologias; por outro lado, as universidades têm papel relevante na transformação do ambiente externo, notadamente no meio empresarial e, em especial, na sociedade de uma forma geral, contribuindo ativamente para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Contudo, a relação entre elas é, ainda, muito limitada e uma das possíveis explicações para que isso ocorra, pode ser a motivação de ambos os lados. Aparentemente incompatíveis, elas possuem interesses comuns.

Empresa e universidade são duas entidades geradoras de energia para a sociedade. De um lado, as universidades produzindo o conhecimento por meio de suas pesquisas e, por outro, as empresas industrializando e transformando matérias-primas em produtos úteis à humanidade. Pode-se concluir, portanto, que a parceria entre universidade e empresa pode se tornar uma forte estratégia para o desenvolvimento da sociedade e para a formação do Administrador e, ainda, uma fonte geradora de inovação e, sem dúvida, uma oportunidade para as empresas, principalmente as micro e pequenas empresas, ampliarem seus ganhos de competitividade e sua inserção em novos mercados.

**Empresa e universidade são duas entidades geradoras de energia para a sociedade. De um lado, as universidades produzindo o conhecimento por meio de suas pesquisas e, por outro, as empresas industrializando e transformando matérias-primas em produtos úteis à humanidade.**

# Inteligência Competitiva e Sustentabilidade

**Adm. Daniel Roedel**

*Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais pelo CPDOC/ FGV-RJ e DEA em Inteligência Competitiva pela Université Aix de Marseille. É integrante da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do CRA/RJ.*

**Com o acirramento da competição no mercado global, a obtenção de vantagens competitivas tem sido o foco predominante da gestão empresarial. Identificar sinais fracos que indiquem rupturas ou tendências pode alterar o modo de atuação de uma organização.**



Adm. Daniel Roedel

**D**esse modo, decidir com base em informações relevantes pode fazer a diferença num ambiente instável que cria e destrói rapidamente produtos, serviços, hábitos e valores.

Nesse ambiente de concorrência intensa, a Inteligência Competitiva (IC) pode ser um importante suporte para a gestão. Oriunda dos meios militares e políticos, largamente utilizada em períodos de conflitos, a inteligência se incorpora ao ambiente de negócios visando à tomada de decisão que possibilite uma competitividade sustentável.

A IC, entendida como um processo ético e sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação de informações portadoras de futuro sobre atividades dos concorrentes, fornecedores, clientes e tecnologias, visando subsidiar a tomada de decisão, é uma ferramenta fundamental para prospecção e monitoramento dos mercados e da tendência geral dos negócios.

A intensificação da orientação neolib-

eral na economia e na vida das pessoas nas décadas recentes impulsionou a gestão empresarial na busca por resultados imediatos no curto prazo. Nesse caso, a perspectiva de resultados tem sido eminentemente econômica, fato que tem comprometido a qualidade de vida no planeta, inclusive para as gerações futuras. Assim, o entendimento que emerge é o de que a obtenção de vantagens competitivas não pode desconsiderar os aspectos sociais e ambientais da atividade empresarial. É a sustentabilidade orientando a gestão!

Resumidamente, a sustentabilidade visa compatibilizar a eficiência econômica com a ambiental e a social, dentro de uma perspectiva de construção do futuro para as empresas e a sociedade em geral. Articulação denominada de visão *triple bottom line*.

Basicamente, a sustentabilidade se inseriu na agenda dos países a partir da década de 1960. Desde então, diversos têm sido os movimentos no sentido de torná-la priorida-

de de governos e de empresas.

No âmbito empresarial, os sinais emitidos já não são tão fracos e indicam que a sustentabilidade deverá orientar a decisão de consumo na sociedade e será requisito fundamental da proposição de políticas públicas. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE, como é conhecido) da Bovespa é um exemplo de que investimentos sustentáveis já são o foco de investidores que identificam o tema como orientador da prática empresarial no longo prazo. Produzir ou fornecer serviços que utilizem mão de obra infantil, ou que atue em condições precárias; utilizar insumos que

agredem a saúde, ou que contaminem a terra e a água tendem a enfrentar forte rejeição na sociedade e na legislação.

Nesse ponto a IC se apresenta como um importante apoio para a sustentabilidade. Identificar informações relevantes para a tomada de decisão que crie negócios sustentáveis é fator crítico de sucesso nos negócios.

É claro, porém, que a sustentabilidade não está restrita à gestão empresarial. Sua relevância requer que a sociedade civil e o poder público assumam também o protagonismo nessa abordagem, que preconiza o desenvolvimento além da perspectiva econômica.

**Basicamente, a sustentabilidade se inseriu na agenda dos países a partir da década de 1960. Desde então, diversos têm sido os movimentos no sentido de torná-la prioridade de governos e de empresas.**

**Participe da RAD**

A *Revista Administração em Debate* (RAD) é uma publicação Eletrônica do CRA/RJ que tem por objetivo divulgar trabalhos científicos (artigos, resumos e resultados de projeto de iniciação científica) relevantes no campo da Administração e de suas áreas correspondentes. Profissionais brasileiros e estrangeiros podem colaborar na revista sendo que os textos devem ser enviados em português ou espanhol.

O CRA/RJ recebe artigos científicos, resumos de teses e dissertações (2010 e 2011) e resultados de projeto de iniciação científica (PIC) para publicação na RAD. O Conselho Editorial da revista é composto por especialistas, mestres e doutores de áreas da Administração. Confira o regulamento no link: <http://www.cra-rj.org.br/site/publicacoes/rad.asp>. Participe!

## Questionário para identificação de gargalos às exportações de micro e pequenas empresas

O Conselho Federal de Administração (CFA) e o Conselho Regional de Administração (CRA/RJ) disponibilizam, até o final de junho, em seus sites o Questionário para Identificação de Gargalos às Exportações de Micro e Pequenas Empresas. O levantamento visa identificar as principais dificuldades encontradas pelas MPEs no processo exportador dos seus produtos e serviços.



# FAÇA HISTÓRIA NO PRÊMIO BELMIRO SIQUEIRA



**8 mil  
EM PRÊMIOS**

**Estudante de Bacharelado em Administração, participe da maior premiação brasileira na área e faça história no Prêmio Belmiro Siqueira**

O Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração premia estudantes que escreverem os melhores artigos acadêmicos na área de Administração. Os artigos terão que abordar o tema **"A Administração e as Micro e Pequenas Empresas"**.

Dezenas de estudantes já participaram do Prêmio Belmiro Siqueira.

Faça parte deste grupo e ainda concorra a R\$ 8.000,00 em prêmios!

Os artigos que forem selecionados pelo Conselho Regional de Administração (CRA) para concorrerem ao Prêmio receberão um kit(\*).

**Inscrições nos CRAs até o dia 31/08/2011**


**Julgamento pelo CFA até o dia 15/12/2011**

Mais informações acesse [www.belmirosiqueira.org.br](http://www.belmirosiqueira.org.br)

Email: [formacao@cfa.org.br](mailto:formacao@cfa.org.br)

Fique, também, informado pelas nossas redes sociais:

 @cfa\_adm

 [www.youtube.com/cfaadm](http://www.youtube.com/cfaadm)

**PRÊMIO  
BELMIRO  
SIQUEIRA  
DE ADMINISTRAÇÃO  
2011**

Realização:

 **CFA/CRAs**  
CONSELHOS FEDERAL E REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO