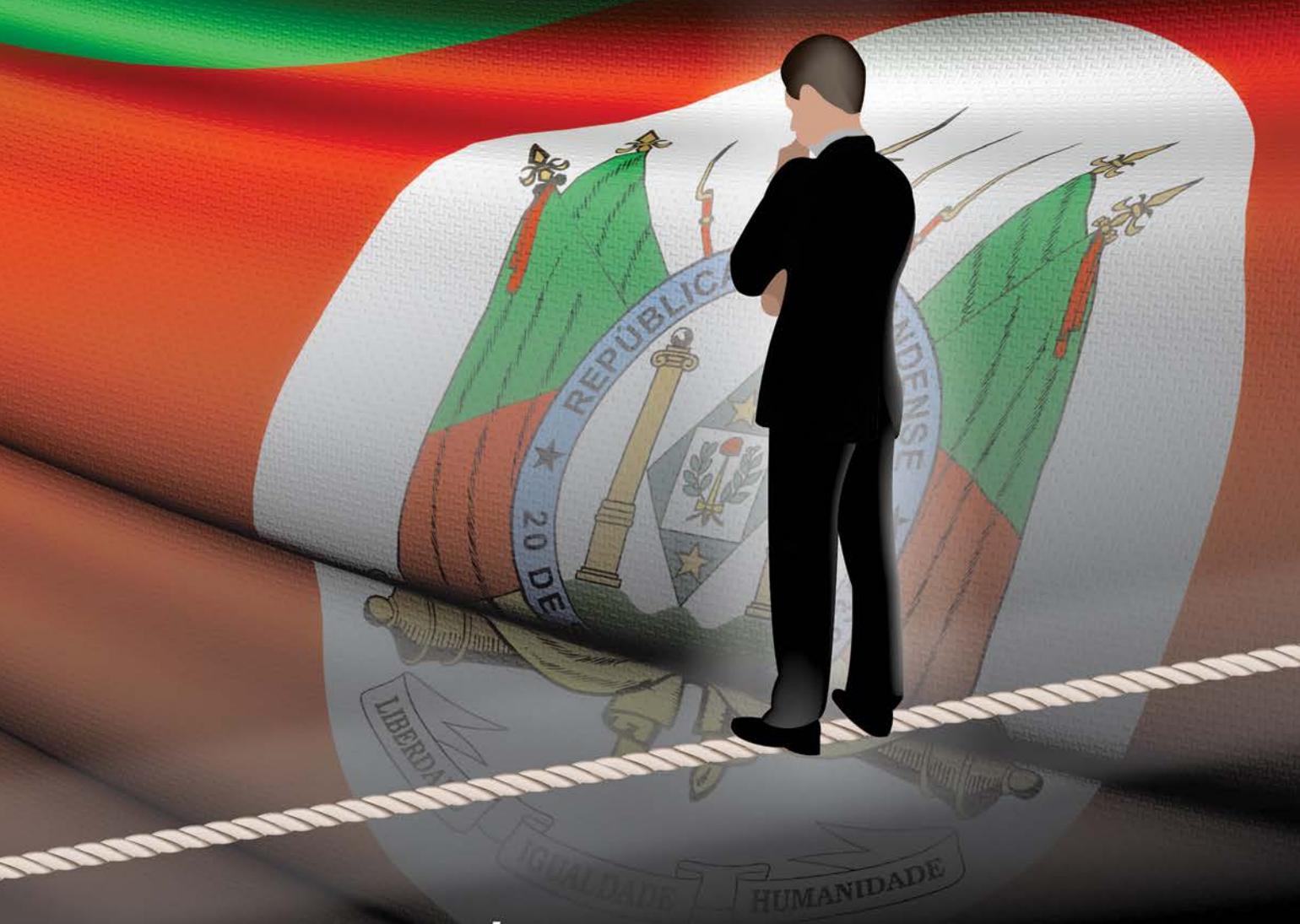


revista **MASTER**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | julho-agosto 2016

Edição 146
ISSN 2236-5737



*Um Estado na
corda bamba*



*Administrador:
estar do seu lado é oferecer
os melhores planos de saúde.*

Só a Qualicorp oferece inúmeras opções com o melhor da medicina para você escolher uma que atenda às suas necessidades. Líder de mercado, temos parceria com o CRA-RS e mais de 470 entidades de classe para negociar o melhor para você.

Planos
a partir de

R\$ **153**

(valor mensal
aproximado por pessoa)¹

Qualidade e credibilidade.



Bradesco
Saúde

SulAmérica
Saúde

Deixe a Qualicorp oferecer o melhor plano para você.

0800 799 3003

De segunda a sexta-feira, das 9h às 21h; aos sábados, das 10h às 16h.

www.qualicorp.com.br/anuncio



Qualicorp

Sempre do seu lado.

Bradesco Saúde:

ANS nº 005711

SulAmérica:

ANS nº 006246

¹R\$ 152,23 - Bradesco Saúde Nacional Flex E CA (registro na ANS nº 465.750/11-1), da Bradesco Saúde, faixa etária até 18 anos e acomodação coletiva (tabela de julho/2016 - RS).

Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência da respectiva operadora de saúde. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte da respectiva operadora de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Maio/2016.

Qualicorp
Adm. de Benefícios:
ANS nº 417173



Adm. Valter Luiz de Lemos
 Presidente do CRA-RS
 CRA-RS nº 843

Sob um olhar profissional

A cada edição da Revista Master, nosso Conselho comprova o motivo de sua existência: promover a ciência da Administração, registrar e fiscalizar o exercício profissional visando à defesa da sociedade. Que por consequência, é sua missão. Nesta edição, nº 146, não é diferente. Trazemos ao público o conhecimento do papel do Administrador em áreas como gestão de condomínios e negócios esportivos, por exemplo. É preciso debater, argumentar, questionar quem são os responsáveis por gerir esses mercados. Temos pessoas, profissionais qualificados que devem ser os gestores quando o dever é administrar com excelência.

A publicação aborda também os novos modelos de ensino na Administração, com uma entrevista do presidente da ANGRAD, Adm. Henrique Heidtmann Neto, que palestrou no último EPROCAD, em São Leopoldo. Nesse sentido, destacamos ainda na editoria “Na Universidade”, a mercantilização do ensino relacionando com os movimentos de fusão e aquisição envolvendo o Ensino Superior e de que forma esses processos afetam a qualidade da educação.

Nas duas últimas edições, a revista trouxe como matéria de capa a questão da falta do marco técnico na gestão pública sob diferentes olhares: como a profissionalização pode barrar o caos brasileiro e

quais os exemplos de outros Países que o Brasil deve trazer para perto. Nesta Master, chegou a vez de falarmos sobre nosso Estado, o Rio Grande do Sul, que se encontra em situação caótica. Assim como em nível nacional, o cenário é uma consequência desastrosa da má gestão. Os números comprovam isso: só em 2015, a despeito do enorme ajuste fiscal, ocorreu um déficit de R\$ 4,9 bilhões no RS. Não se pensa a longo prazo, atingimos um pouco de crescimento e logo após decaímos. Falta a ciência da Administração nos governos!

Inovação e tecnologia também são pautas da revista. O case da GS1 Brasil, Associação Brasileira de Automação, nos mostra de que forma o impacto do mundo digital está promovendo mudanças no cotidiano das empresas e como um Administrador controla processos de posicionamento de marcas e produtos por meio do código de barras.

Vivenciamos uma revolução. Revolução de ideias, processos, organizacional, e, sem dúvida, de paradigmas. Precisamos enxergar os mercados que movimentam a economia do País como um todo sob um olhar profissional. Estamos no caminho para a mudança e o CRA-RS atua fortemente para que o Administrador seja protagonista nesta transformação.

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

PRESIDENTE: Adm. Valter Luiz de Lemos

Adm. Vinícius Seibel Hummes (Vice-Presidente Administrativo)
Adm. Sérgio José Rauber (Vice-Presidente Financeiro)
Adm. Cesar Marques Sarmiento (Vice-Presidente de Fiscalização e Registro)
Adm. Rogério de Moraes Bohn (Vice-Presidente de Relações Externas)
Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler (Vice-Presidente Institucional)

COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS: Adm. Lourdes Maria Ritt; Adm. Helenice Rodrigues Reis e Adm. Izabel Cristine Lopes. **CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO:** Adm. Marco Aurélio Kihns; Adm. Elimar Kroner Teixeira e Adm. Marcia Valéria Borba Brasil. **CÂMARA DE REGISTRO:** Adm. Renato Luiz Tavares de Oliveira; Adm. Mauro Ochman e Adm. Nadir Becker

CONSELHEIROS DO CRA-RS

Conselheiros Efetivos

Adm. Cesar Marques Sarmiento; Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler; Adm. Helenice Rodrigues Reis; Adm. Izabel Cristine Lopes; Adm. Lourdes Maria Ritt; Adm. Marco Aurélio Kihns; Adm. Rogério de Moraes Bohn; Adm. Sérgio José Rauber; Adm. Valter Luiz de Lemos e Adm. Vinícius Seibel Hummes

Conselheiros Suplentes

Adm. Cezar Augusto Vieira de Oliveira; Adm. Elimar Kroner Teixeira; Adm. Fernando Fagundes Milagre; Adm. Marcia Valéria Borba Brasil; Adm. Mauro Ochman; Adm. Nadir Becker; Adm. Otilia da Costa e Silva Gomes e Adm. Renato Luiz Tavares de Oliveira

Conselheiros Federais

Efetivo: Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro
Suplente: Adm. Cláudia de Salles Stadtober

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Usina de Notícias
www.usinadenoticias.com.br
Adriana Kühn - Jornalista | Brigida Sofia - Jornalista
Rafaela Johann - Jornalista | Barbara Teixeira - Publicitária

IMPRESSÃO

Gráfica COAN
www.coan.com.br

TIRAGEM: 18.000 exemplares

jornalismo@crars.org.br
Rua Marcílio Dias, 1030
Bairro Menino Deus
CEP 90.130-000
Porto Alegre - RS



/conselhoregionaldeadministracaodors
www.crars.org.br



SECCIONAIS REGIONAIS

CAXIAS DO SUL

Delegado: Adm. Fabio Teodoro Tolfo Ribas - CRA-RS nº 37.678
Rua Ítalo Victor Bersani, 1134 - Jardim América
95050-520 - Caxias do Sul / RS
Telefone: (54) 3029-6663
E-mail: caxiasdosul@crars.org.br

IJUÍ

Delegado: Adm. Benísio Roque Rodrigues - CRA-RS nº 31.115
Rua 14 de Julho, 1220/02 - Bairro São Geraldo
98700-000 - Ijuí/RS
Telefone/Fax: (55) 3333-6480
E-mail: ijui@crars.org.br

NOVO HAMBURGO

Delegado: Adm. Carlos Roberto Escher - CRA-RS nº 23.036
Rua Domingos de Almeida, 135 - Térreo
93410-100 - Novo Hamburgo/RS
Telefone: (51) 3582-6444
E-mail: novohamburgo@crars.org.br

OSÓRIO

Delegado: Adm. Thiago Conceição Camargo - CRA-RS nº 24.489
Rua Marechal Floriano, 920 sala 109
95520-000 - Osório/RS
Telefone: (51) 3601-1381
E-mail: osorio@crars.org.br

PASSO FUNDO

Delegado: Adm. Luis Carlos Bortoncello - CRA-RS nº 33.631
Rua General Neto, 443 sala 503 - Bairro Centro
99010-023 - Passo Fundo/RS
Telefone: (54) 3601-5447
E-mail: passofundoo@crars.org.br

PELOTAS

Delegado: Adm. João Alberto Gonçalves Junior - CRA-RS nº 39.712
Rua XV de Novembro, 607/45
96015-000 - Pelotas/RS
Telefone/Fax: (53) 3025-4362
E-mail: pelotas@crars.org.br

SANTA MARIA

Delegado: Adm. Neiva Maria Cantarelli - CRA-RS nº 2.366
Rua Cel. Niederauer, 1565 sala 06/08
97015-123 - Santa Maria/RS
Telefone: (55) 3222-5815
E-mail: santamaria@crars.org.br

URUGUAIANA

Delegado: Adm. Mauricio Jardim Oliano - CRA-RS nº 25.707
Rua XV de Novembro, 2167
97500-510 - Uruguaiana/RS
Telefone: (55) 3411-0093
E-mail: uruguaiana@crars.org.br



6 ENTREVISTA



10 ESPECIAL



24 CASE

6 ENTREVISTA

“É preciso desenvolver no estudante a competência de discutir criticamente um tema ou assunto. A visão “googleniana” ou “facebookiana” na maioria das vezes traz consigo um assunto carregado de senso comum. Vejo aí uma grande oportunidade para provocar o aluno e desafiá-lo a pensar”, com o Adm. Henrique Heidtmann Neto

8 CONEXÃO CRA-RS

- Conheça os Administradores Prêmio Mérito 2016
- CIDEAD percorre cinco cidades do Estado no segundo semestre de 2016

10 ESPECIAL

Síndico-Administrador: para viver bem!

13 FISCALIZAÇÃO

Conselheiro Cidadão e o real interesse público dos cargos do TCE

14 CAPA

Reflexos da falta de equilíbrio

18 NA UNIVERSIDADE

Os movimentos de fusão e aquisição envolvendo o Ensino Superior com a Adm. Laura Alves Scherer e com a acadêmica Débora da Rosa Ludwig

19 OPINIÃO

Sua empresa está preparada para o século XXI?, com a Adm. Thais Abrantes

20 INTERNACIONAL

Canal do Panamá como eixo fundamental na economia mundial

22 ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

Quando o esporte é trabalho

24 CASE

GS1 Brasil, Código de Barras: muito mais que 13 dígitos

26 CAIXA DE SAÍDA

“É preciso desenvolver no estudante a competência de discutir criticamente um tema ou assunto. A visão “googleniana” ou “facebookiana” na maioria das vezes traz consigo um assunto carregado de senso comum. Vejo aí uma grande oportunidade para provocar o aluno e desafiá-lo a pensar.”

O Administrador e doutor em Administração Pública e Governo pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Henrique Heitmann Neto é o atual presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e aborda a aprendizagem como alicerce na formação de líderes para o desenvolvimento do Brasil, mas, para isso, é preciso explorar novos modelos de ensino.

////

COMO A INTERNET E AS TECNOLOGIAS TÊM IMPACTADO NO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO E NOS ESTUDANTES?

O hábito e o cotidiano da sociedade tendem a mudar em cada geração. O comportamento atual da sociedade parece se conectar e, também, intensificar o uso da tecnologia em sua vida. Isso tem impactado positiva e negativamente dentro das Instituições de Ensino, sejam elas desde o ensino básico até o superior. Positivamente isso tem feito com que sejamos criativos para utilizar as tecnologias e a inter-

net a nosso favor proporcionando um ambiente contextualizado com a realidade do nosso estudante. Por outro lado, alguns estudos mostram que a dispersão do aluno em sala de aula tende a aumentar com a utilização desse aparato. Grande parte dos gestores, professores e alunos compartilham da mesma preocupação com diferentes olhares, porém com um objetivo comum: como aprender melhor!

QUAL O PAPEL DO PROFESSOR QUANDO PODEMOS ACHAR INFORMAÇÕES SOBRE TUDO

FACILMENTE NO GOOGLE?

São vários, mas destaco um especialmente: desenvolver no estudante a competência de discutir criticamente um tema ou assunto. A visão “googleniana” ou “facebookiana” na maioria das vezes traz consigo um assunto carregado de senso comum. Vejo aí uma grande oportunidade para provocar o aluno e desafiá-lo a pensar mostrando as diversas faces do mesmo problema. Quero dizer que o verdadeiro papel da Escola e do professor é, também, desenvolver o espírito crítico do seu estudante.

COMO OS PROFESSORES TÊM SE ADAPTADO A ESTA REALIDADE? ESTÃO SE APERFEIÇOANDO?

Acredito que a cada mudança de geração de estudantes, surge uma nova geração de professores, com mais flexibilidade e adaptabilidade às novas tecnologias. Uma simples procura em um site de busca pelas palavras "inovação" + "professores" + "sala de aula", encontraremos aproximadamente 455.000 resultados. Desse total, alguns são bem criativos e outros apenas seguem a lógica da cópia. Mas, isso parece ser um evidência de que muitos estão tentando essa adaptação.

O FATO DO PROFESSOR SER O CENTRO DAS ATENÇÕES EM UMA AULA EXPOSITIVA PODE SER TIDO COMO UM PROBLEMA? NA SUA VISÃO, QUAL SERIA O MODELO IDEAL DE ENSINO?

Pessoalmente, considero o modelo ideal aquele com o qual aprendemos melhor. Entretanto, algumas tendências parecem claras, como a mudança de foco do ensino para a aprendizagem. A preocupação central com a aprendizagem não é novidade na área educacional. Alguns países e algumas Escolas Brasileiras já adotam esta perspectiva. Porém, vale ressaltar que muitas pessoas aprendem com aulas tradicionais e palestras, e, em contrapartida, a aprendizagem necessariamente dá-se por uma interação entre o aluno e o objeto estudado. O estudante deveria estudar antes das aulas para que, com a interação, a aprendizagem possa ocorrer. Precisamos

discutir no Brasil formas de mudar a cultura do nosso aluno, ou seja, ele aproveitará melhor o ensinamento se estudar o conteúdo antes de ir para a sala de aula, independentemente do método que o professor utilizar.

DURANTE SUA PARTICIPAÇÃO NO EPROCAD, VOCÊ DESTACOU O PBL (*PROBLEM BASED LEARNING*). CONTE UM POUCO SOBRE SUA EXPERIÊNCIA EM TRAZER ESSE MODELO PARA O ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO, JÁ QUE É MAIS COMUM EM CURSOS DA ÁREA DA SAÚDE, POR EXEMPLO.

As metodologias ativas surgiram em minha vida profissional quando eu percebi que não sabia ministrar aulas em formatos de palestras, apesar de dominar o conteúdo e ter realizado minhas pesquisas e meu doutorado no assunto. Minhas aulas eram desinteressantes e minhas avaliações uma das piores da Escola. Sempre que eu participava das reuniões de colegiado percebia que nós criticávamos muito o comportamento dos alunos. Bem, comecei a pesquisar um fenômeno chamado *generation gap*. Percebi que eu não sabia me comunicar com meus alunos. A partir disso, comecei a pesquisar sobre o assunto e o Diretor da Escola que trabalho me recomendou visitar a Escola de Economia da FGV de São Paulo que eles estariam trabalhando um método chamado *Problem Based Learning* (PBL). Visitei. Assim como conheci Maastrich, na Holanda, e depois McMaster, no Canadá, onde também fiz alguns cursos. No Brasil, fui até a Faculdade de Medicina do

CESUPA, em Belém, e outras faculdades de Enfermagem e Medicina para aprender sobre a metodologia. Resolvi então implementar em minha disciplina o método. No primeiro ano foi um desastre! Apreendi com os erros e depois fui aperfeiçoando e "abrasileirando" o formato. Depois de cinco anos, agora estou começando a acertar e pela primeira vez tive uma avaliação positiva da minha disciplina e os alunos, mesmo os que não gostam, tendem a aprender o conteúdo. Na verdade não defendo um método somente, mas uma combinação de métodos, pois em uma sala de aula você tem pessoas que aprendem de forma diferente. Posso dizer que aprendi com meus erros, e ainda aprendo com eles, mas hoje estou errando menos e contando com a colaboração de meus alunos para aperfeiçoar a técnica.

PREVISÕES INDICAM QUE BOA PARTE DAS PROFISSÕES DE UM FUTURO PRÓXIMO AINDA NÃO FORAM INVENTADAS. A ADMINISTRAÇÃO É UMA DAS CARREIRAS MAIS TRADICIONAIS. COMO VAI SE ENQUADRAR NESTE CENÁRIO?

Pergunta difícil! Acho que as novas gerações nos dirão, mas creio que a competência profissional estará acima de qualquer outra questão. Caminhamos para o mundo da transparência, internacionalização, eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional. Só sobreviverão as organizações competentes. Em relação à academia, é preciso discutir com a comunidade como aprender.

Conheça os Administradores Prêmio Mérito 2016

Láurea é conferida aos profissionais destaques nos setores Público, Privado e Ensino

O CRA-RS entregou os convites do Prêmio Mérito em Administração, distinção que tem como objetivo incentivar, destacar e premiar os profissionais registrados no Conselho gaúcho, de reconhecido mérito, que tenham contribuído sobremaneira para o desenvolvimento da Administração no Estado do Rio Grande do Sul. A láurea é conferida àqueles que se sobressaíram nos setores Público, Privado e Ensino a partir de uma análise da trajetória acadêmica e profissional feita por uma comissão já pré-estabelecida pela autarquia gaúcha. "Centenas de nomes são indicados por federações, sindicatos, governo, empresas e instituições de ensino. A equipe do CRA-RS faz uma avaliação e define os três nomes", explica o presidente do CRA-RS, Adm. Valter Luiz de Lemos.

No setor Público, o agraciado é o presidente do IPERGS, Adm. José Parode, indicado pelo governador José Ivo Sartori. Na diretoria executiva do Instituto desde abril de 2015, o Adm. Parode realiza um trabalho de gestão pública exem-

plar, investindo em modernização e no equilíbrio das finanças da autarquia estadual. A entrega do ofício ocorreu na sede do CRA-RS após a participação do Administrador no CRA Recebe especial que abordou a "Nova modelagem do projeto de reestruturação do IPERGS". Para ele, o Administrador tem um papel determinante na transformação da gestão. "Mais que uma nova modelagem no IPERGS, é preciso instituir uma nova modelagem na sociedade", frisou. Neste sentido, o presidente do CRA-RS, Adm. Lemos recordou uma frase do considerado pai da Administração moderna, Peter Drucker: "Não existe país subdesenvolvido, existe país mal administrado."

Já no segmento Ensino, o premiado é o diretor regional do Senac-RS, Adm. José Paulo da Rosa, também doutor e mestre em educação, especialista em Engenharia de Produção e Gestão de Escola Técnica e graduado em Administração de Empresas. De acordo com o presidente da Câmara de Fiscalização do CRA-RS, Adm. Marco Auré-

lio Kihs, a escolha foi realizada visando a trajetória do profissional na educação e, principalmente, na gestão do ensino.

E, por fim, no setor Privado, o escolhido foi o diretor Administrativo e Financeiro Corporativo do Grupo Elevato e vice-presidente do Sindilojas Porto Alegre, Adm. Arcione Piva. O empresário recebe o mérito devido sua atuação e trajetória como gestor de grandes empresas. Em 30 anos de formado, Piva está a frente da Elevato há 28, antes atuou nas lojas Tumelero. "Fui vendedor, subgerente, gerente e depois abri meu próprio negócio. É uma honra muito grande receber essa homenagem", exaltou.

A solenidade de entrega do Prêmio Mérito em Administração ocorreu no dia 9 de setembro, Dia do Administrador, na Sociedade Germânia em Porto Alegre. Confira a cobertura completa na próxima Revista Master.



PÚBLICO

ADM. JOSÉ PARODE



ENSINO

ADM. JOSÉ PAULO DA ROSA



PRIVADO

ADM. ARCIONE PIVA

CIDEAD percorre cinco cidades do Estado no segundo semestre de 2016

Neste segundo semestre de 2016, o CRA-RS leva às cidades de Osório, Marau, Torres, Lajeado e Ijuí, o XIV Ciclo de Debates de Administração do RS (CIDEAD). Nesta edição, o tema central é a “Nova economia e a economia tradicional”, abordando as mudanças econômicas que o País e o mundo passam atualmente. As inscrições para os eventos podem ser feitas na aba “eventos” no site do CRA-RS: www.crars.org.br.

Osório foi a primeira cidade a receber o debate, no dia 30 de agosto. O palestrante Flávio Steffens, fundador (e faz tudo) no Bicharia, a primeira plataforma de crowdfunding focada em animais, trouxe o tema “Nem todo problema tem solução”. Já em Marau, no dia 13 de setembro, o palestrante Adm. Eduardo Tevah, com mais de 30 anos de experiência na gestão de pessoas, abordou “Gestão de Empresas em Tempos de Mudanças”, diante do cenário adverso e em constante mutação que o Brasil se encontra.

O litoral norte também recebe o ciclo no mês do Administrador. O CIDEAD será uma das atividades do 3º Inove – Congresso

de Inovação e Negócios do Litoral Norte, que ocorre nos dias 26 e 27 de setembro, no Centro de Eventos da Ulbra – Torres. O congressista e mestre em comunicação Dado Schneider levantará o mote “Mudanças, o mundo mudou”, no dia 27.

Além disso, em outubro as cidades de Lajeado e Ijuí recebem o Ciclo. O Polo do Vale do Taquari será palco do CIDEAD, que acontecerá dentro de um evento realizado pelo Núcleo de Criatividade, Inovação e Empreendedorismo da Univates, no dia 6 de outubro. Para a atividade, o CRA-RS trará um dos mais reconhecidos palestrantes

do Brasil, Carlos Hilsdorf, que é também referência em desenvolvimento humano no País. E na mesma semana, no dia 8, o palestrante Doutor em Administração pela UFRGS, Adm. Jonas Venturini, coordenará o CIDEAD em Ijuí, falando sobre a importância de empreender e de que forma fazer isso da maneira certa.

O CIDEAD é desenvolvido pelo CRA-RS desde 2003 com o objetivo de discutir assuntos atuais e de interesse da classe dos Administradores percorrendo diversas cidades do interior do Rio Grande do Sul.

O palestrante Flávio Steffens falou sobre erros e acertos no momento de empreender no CIDEAD em Osório.



Síndico-Administrador: para viver bem!

A expansão da vida em condomínios, cada vez maiores e com mais áreas de uso comum, exige dos síndicos mais tempo, disposição e profissionalismo. Eles são os responsáveis por controlar as despesas e contratar fornecedores de bens e serviços, além, de claro, administrar o dinheiro que é de todos. Parece fácil? É, quando se tem profissionais capacitados. Diante disso, o Administrador tornou-se peça fundamental na área para que ocorra uma boa gestão.

A vida em comunidade exige organização para dar certo. Com a expansão dos condomínios, em função do preço dos terrenos e também por segurança, é cada vez mais comum viver em proximidade com pessoas desconhecidas. Os prédios vão ficando maiores, com mais moradores e áreas de lazer semelhantes a clubes, além de que, mesmo os pequenos, exigem mais cuidado, com novas legislações e demandas pessoais. A gestão profissionalizada de condomínios se mostra uma atividade promissora para os Administradores, pois exige cada vez mais tempo, disposição e técnica.

A função, que passou a ser conhecida como síndico profissional, é eletiva. O profissional é escolhido por uma assembleia de condôminos do mesmo modo que o síndico morador e é obrigado a cumprir o que prescreve o CCB, em seu artigo 1.348, que menciona suas responsabilidades. "O CCB não diferencia o síndico morador do profissional", diz o diretor da Escola de Síndicos, Adm. Vanderlei Aragão Rocha. Ele explica que a contratação deste tipo de serviço começou em 2002 com a reforma do Código Civil Brasileiro. Até esta data, a Lei 4.591, que deu origem à regulamentação dos condomínios, não permitia síndico que não fosse proprietário. "Como não é profissão regulamentada, qualquer pessoa pode constituir uma empresa e emitir nota fiscal referente a serviços prestados de síndico profissional. Não há tabela de honorários, nem tão pouco um sindicato ou instituição a quem os condomínios possam recorrer caso sejam cometidas irregularidades", explica.

Nesta situação, ao contratar um síndico-Administrador, o condomínio ganha em competência, já que o profissional tem o conhecimento, e em segurança, pois o Con-

selho de Administração é o órgão oficial para receber as denúncias de irregularidades cometidas por profissionais registrados. "Muitos pensam em regulamentar a função de síndico profissional. Será mais um sindicato, mais uma estrutura, mais uma burocracia a serviço de oportunistas. Quando se pode ir por um caminho mais fácil e correto: contratar um Síndico-Administrador", sugere Rocha.

Em 2009, a Escola de Síndicos foi a primeira iniciativa privada a desenvolver competências em pessoas que

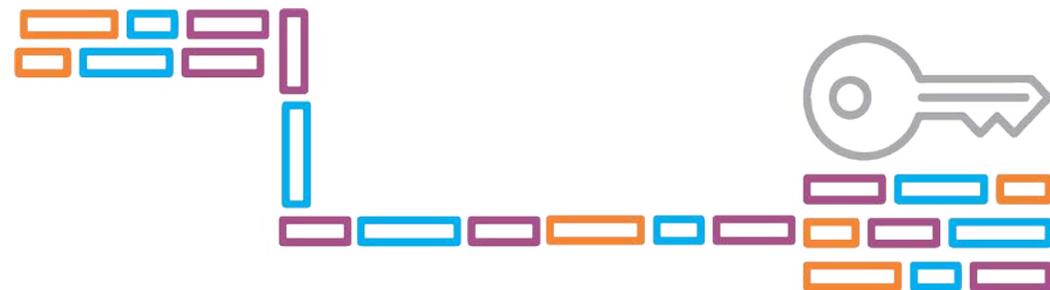
desejam ocupar essa função, sejam elas moradoras ou profissionais. Os professores colaboradores da Escola são todos profissionais regulamentados formados pela própria Instituição e atuantes no mercado de gestão de condomínios. Na capacitação, os alunos aprendem a conduzir condomínios de grande porte, a vender serviços de síndico profissional e a serem escolhidos na assembleia de condôminos.

Para o Adm. Rocha, um síndico devidamente capacitado evita falhas usuais que a prática evidencia. "Um erro muito comum é deixar a cargo da Administradora a elaboração da previsão orçamentária do condomínio. O próprio CCB, em seu artigo 1.348, menciona que é de responsabilidade do síndico a elaboração deste documento e a sua consequente exposição aos condôminos. Outra falha é começar a gestão sem um plano. Não obedecer a solicitação

de três orçamentos com um sistema de transparência de forma a não beneficiar fraudes. Permitir que obras nos condomínios sejam realizadas por parentes. Não prestar contas mensalmente através de documentos específicos. Efetuar solicitações à Administradora oralmente. Encobrir infrações de condôminos 'amigos'. Não obedecer a convenção e o que diz o Regimento Interno. Enfim a lista é interminável", destaca.

"Muitos pensam em regulamentar a função de síndico profissional. Será mais um sindicato, mais uma estrutura, mais uma burocracia. É só contratar um Síndico-Administrador. O Conselho é o órgão oficial para receber as denúncias de irregularidades. Esta é a vantagem competitiva dos Síndicos-Administradores regulamentados."

ADM. VANDERLEI ARAGÃO ROCHA



A qualificação na prática

Vicenta Solaz de Arruda mora em um condomínio de 28 apartamentos do bairro Santa Cecília, em Porto Alegre, que tem síndico profissional há três anos. Ela, o falecido marido e o casal de filhos, que residem em outros apartamentos no mesmo prédio, já assumiram a função e preferem o modelo externo. Vicenta vive no local há quarenta anos e neste período viu muitos problemas, como desvio de dinheiro e sumiço de registros por parte de síndicos moradores. Além disso, quando a família assumia a função, não sentia um retorno adequado ao empenho. “A gente dava a vida pelo edifício e não tínhamos retorno. Quando mandamos embora um mau zelador, muita gente se revoltou”, recorda.

Para ela, após a contratação de síndicos profissionais, tudo se tornou mais calmo. “É muito melhor. O síndico vem três vezes por semana e tem um assessor. Resolve todos os problemas, desde os transtornos com animais de estimação até os trâmites das reformas. Tudo é com ele! Houve um problema muito grande no telhado, por exemplo, ele acionou o seguro e solucionaram rapidamente”, diz. Além disso, reparos mais comuns também ficam a cargo do profissional, como a assistência hidráulica e elétrica. Para ela, o custo benefício é positivo: “É um valor baixo por apartamento, ainda mais pela tranquilidade que a gente tem. Recomendo para todos.”

CRA-RS na profissionalização de síndicos

A diversidade de serviços qualificados e necessários para o eficiente funcionamento dos condomínios desencadeou um processo de profissionalização na Administração voltado especificamente para esse ramo. Como Conselho atuante no campo da Administração, o CRA-RS firmou uma parceria com a Escola de Síndicos na realização do curso Administração de Condomínios, iniciado no mês de agosto. “O gerenciamento condomi-

nial tornou-se ainda mais complexo pela abrangência de atividade e setores existentes, mas principalmente devido à sobrecarga das obrigações de ordem fiscal, legal e administrativa, especialmente esta última que exige elevada profissionalização. Dessa forma é preciso oferecer especializações sobre o assunto para que o Administrador ocupe seu lugar na área”, aponta o presidente do CRA-RS, Adm. Valter Luiz de Lemos.

Conselheiro Cidadão e o real interesse público dos cargos do TCE

A fiscalização é uma ação importante para o cumprimento dos deveres. No caso das contas públicas, cuja aplicação inadequada prejudica a vida dos cidadãos, este cuidado é feito em âmbito regional pelo Tribunal de Contas do Estado. A escolha dos membros desta corte, cujos cargos são vitalícios, tem um procedimento majoritariamente político, o que tem levado a questionamentos sobre o seu real interesse público.

A Constituição determina os critérios de acesso à função de conselheiro; são sete vagas, duas de formação técnica restritas a concursados, e outras cinco por escolha do governador (uma) e da Assembleia Legislativa (quatro). Diante deste quadro, o Sindicato de Auditores Públicos Externos do Tribunal de Contas do Estado (CEAPE-Sindicato) promove, em conjunto com outras entidades da sociedade civil, a campanha Conselheiro Cidadão, que defende que a escolha envolva mais a sociedade. Com a abertura de uma vaga no TCE-RS no início deste ano, o CEAPE lançou uma ação em março pedindo que o fator político não fosse decisivo. Em junho, no entanto, tomou posse um político de carreira.

Os critérios de seleção são ter entre 35 e 65 anos de idade; Idoneidade moral e reputação ilibada; Notórios conhecimentos jurídicos, contábeis, econômicos, financeiros ou de administração pública; Mais de dez anos de exercício de função ou

de efetiva profissão que exija os conhecimentos mencionados. “Nada determina que os escolhidos sejam exclusivamente oriundos do mundo político. Assim, a ideia é que a cada seleção seja lançado edital público”, diz o presidente do CEAPE-Sindicato Josué Martins. Pelo atual rito, na prática não tem como qualquer cidadão se candidatar, pois é preciso que ao menos um deputado indique o nome. “Defendemos que não dependa disso.”

Após a indicação, acontece uma sabatina para confirmação do candidato, mas neste sistema é apenas um procedimento de uma escolha já definida. O CEAPE quer que este processo seja de fato de comprovação de conhecimentos, ainda que realizado pela Assembleia Legislativa, pois uma mudança neste sentido dependeria de alteração constitucional. “É um processo de amadurecimento da escolha, porém a sociedade vai se apropriando e pressionando para que esse modelo seja aperfeiçoado”, diz Martins.

Com a escolha de um político para o cargo, a campanha será retomada com a abertura de uma nova vaga no TCE-RS. Martins diz que este ano o cenário político nacional acabou abafando a campanha Conselheiro Cidadão, mas que o trabalho segue, lutando por um processo seletivo transparente, com edital que chama a sociedade, incorporando a cidadania.

NÚMEROS DA FISCALIZAÇÃO janeiro a julho de 2016*

AUTO DE INFRAÇÃO	GERAL 253
FICHA DE VISITA	GERAL 124
REGISTRO DE COMPROVAÇÃO DE APTIDÃO (RCA)	GERAL 231
PROCESSO DE EDITAIS E LICITAÇÕES	GERAL 04
INTIMAÇÃO	GERAL 511
NOTIFICAÇÃO DE DÉBITO	GERAL 97
OFÍCIO PESSOA FÍSICA	GERAL 110
OFÍCIO PESSOA JURÍDICA	GERAL 1.470
PROCESSOS NOVOS	GERAL 286
INFORMAÇÃO TÉCNICA	GERAL 708
Total Geral:	3.794

RELATÓRIO DE REGISTROS janeiro a julho de 2016*

ADMINISTRADORES	839
TECNÓLOGOS	192
OUTRAS ÁREAS	3
REGISTROS PJ	55

Total de Registros: 1.089

*As tabelas completas você encontra em www.crars.org.br/fiscalizacao



REFLEXOS DA FALTA DE EQUILÍBRIO

Gerenciar as diferentes esferas do poder é cada vez mais complexo devido a demandas crescentes e recursos escassos. O Rio Grande do Sul tem um desafio gigante quando falamos de gestão. É preciso estabilidade financeira e equiparação entre marcos legal, técnico e político para sair da corda bamba.

Recursos limitados e necessidades humanas infinitas. O conceito básico de economia nunca pareceu tão real no Brasil. É cada vez mais complicado gerenciar o bem público em todas as esferas. Tanto é que alguns prefeitos já abrem mão de disputar a reeleição, algo inesperado de um político. Há quem argumente que eles viraram meros gestores de folha de pagamento, ou seja, podem apenas dar andamento ao que já está estabelecido. Na busca de respostas simples, que estejam ao alcance do entendimento de

qualquer cidadão, costuma-se fazer uma comparação com o orçamento doméstico: é preciso gastar menos que se ganha. Se nem em casa isso é fácil, no espaço público é muito mais complexo, pois existem as despesas fixas e, diante de qualquer atraso em seu quinhão, ninguém está disposto a ceder ou esperar muito.

Perante o argumento do déficit zero, Yeda Crusius enfrentou críticas no sentido de “não adianta déficit zero sem saúde e educação”. O Governo Sartori encara grande resistência pelo

parcelamento de salários, inclusive de setores vitais como a Polícia. O Governo Alckmin se viu diante de protestos em São Paulo quando tentou um remanejamento de escolas e cedeu. O Rio de Janeiro está em calamidade pública. Como os governos podem atuar sobre o problema financeiro, mexer nos gastos, e atender aos anseios da população ao mesmo tempo? Difícil responder.

No Rio Grande do Sul, o problema é antigo, mas ficou mais evidente com o recorrente parcelamento de salários.

Há anos se fala que o Estado está quebrado e vai se tocando o barco. O secretário estadual da Fazenda Giovanni Feltes diz que é preciso equilibrar receita e despesa, mesmo com medidas impopulares. "O governador José Ivo Sartori deixou claro desde o primeiro dia que faria o que fosse preciso em busca de um Estado mais equilibrado, mesmo que estas transformações representassem enorme desgaste político. E assim fizemos com a adoção da aposentadoria complementar, na luta pelo novo acordo da dívida com a União, nossos dois problemas mais graves. Além disso, trabalhamos as peças orçamentárias de maneira realista, segurando as despesas correntes, bem como estamos buscando ampliar nossa arrecadação com maior efetividade na cobrança da dívida e no combate à sonegação."

Feltes afirma que o cenário é historicamente complicado. "Nos últimos 45 anos, em apenas sete anos a arrecadação foi suficiente para pagar as despesas de cada período. Os problemas foram sendo empurrados, por vezes com a ajuda da inflação, outras com a venda de ativos, depois com o uso dos recursos do caixa único, dos depósitos judiciais e de mais empréstimos", destaca. Este contexto foi agravado pela situação econômica nacional: "Mesmo com todos ajustes, o orçamento deste ano prevê um déficit na ordem de R\$ 4,3 bilhões". Ele acrescenta que o Governo Sartori teve o pioneirismo de apresentar uma Lei Estadual de Responsabilidade Fiscal, que nada mais é do que dizer o seguinte: gastar só o que se arrecada e tudo que ingressar a mais de impostos, a preferência

será para os 11 milhões de gaúchos e não para o processo autofágico que o RS vive.

O economista Darcy Francisco Carvalho dos Santos considera a situação das finanças gaúchas muito grave. "Em 2015, a despeito do enorme ajuste fiscal, ocorreu um déficit de R\$ 4,9 bilhões, o maior quando

"O RS recebe da União menos de dez por cento do que os gaúchos arrecadam em impostos. A crise é de receita e não de despesas."

- SÉRGIO ARNOUD -

medido em percentual da receita corrente líquida (RCL), na ordem de 15,3%. A margem para investir, isto é, o resultado orçamentário sem considerar os investimentos foi de -13,1% da RCL (negativo). O orçamento para 2016 foi fechado com um déficit de R\$ 4,6 bilhões. Com os ajustes feitos e mais a renegociação da dívida, ainda resta um déficit mensal de R\$ 250 milhões, em média", analisa.

Ele diz que ao longo do tempo o Estado foi acumulando déficit sobre déficit. Entre 1970 e 1998, os déficits primários (antes das receitas financeiras e das despesas da dívida) foram em média 15%. Isso formou uma dívida que se multiplicou por 27 em 28 anos. "A partir de 1999 - em 1998 houve a renegociação da dívida -, o Estado vinha se ajustando, mas ocorreram

dois fatos que fizeram a situação regredir: altos reajustes concedidos pelo governo anterior, muitos casos estendendo-se até 2018, sem que existisse receita permanente para isso; a crise econômica atual que reduziu a arrecadação, embora o 'tarifaço' do ICMS tenha amenizado um pouco essa queda", explica. Santos afirma que o atual governo está no caminho certo, mas a folha de pagamento está muito alta e crescente, por dois motivos: previdência e os reajustes, que atingem uma parte significativa da folha e com altos índices (o dobro ou até o triplo do crescimento da receita). "Sartori está tomando medidas importantes. O novo acordo da dívida, por exemplo, tem efeito imediato, mas isso não é suficiente."

Para Santos, é preciso fazer a reforma da previdência para alterar as idades mínimas, que são incompatíveis com o equilíbrio financeiro e atuarial: 87% dos servidores aposentam-se com 10 anos (a maioria) ou 5 a menos. A metade com idade mínima de 50 anos e uma quarta parte sem idade mínima. "O grande problema do Estado é o gasto com funcionalismo, embora a maioria ganhe muito mal, existe uma casta que ganha bem e muito bem, havendo casos acima do teto constitucional. Outra questão crítica é a folha de inativos e pensionistas que corresponde a 55% do valor da folha total. O governo fica pagando gratificação de permanência ou colocando novos servidores, quando a solução seria retardar as aposentadorias. No entanto, isso precisa ser feito em nível federal", aponta.

Para o presidente da Fessergs

(Federação Sindical dos Servidores Públicos no Estado do RS), Sérgio Arnoud, a ação mais eficiente deve vir de outro lado. "A situação das finanças do Estado decorre da falta de um pacto federativo democrático, onde se ordene corretamente a arrecadação e o que deve ficar aqui. O RS recebe da União menos de dez por cento do que os gaúchos arrecadam em impostos. Somos credores de uma União federativa fictícia que inchou o País com estados que não tem capacidade econômica e financeira para existirem e só existem para favorecer interesses políticos regionais", afirma. Assim, além de forçar a realização de um novo pacto federativo, eliminar esta dívida inexistente com a União, o Estado precisa exercitar sua real capacidade de arrecadação.

Muitas pessoas creditam ao funcionalismo público – em especial em razão da estabilidade no emprego e de benefícios a ele concedidos – a impossibilidade de governos resolverem ou pelo menos melhorarem o quadro no Estado. Arnoud rebate: "A crise é de receita e não de despesa. O Estado historicamente abre mão de bilhões de reais em benefícios fiscais a grupos empresariais nacionais e estrangeiros. Não fiscaliza a sonegação, nem cobra a dívida ativa. Evidentemente, existem distorções que são históricas e com as quais não compactuamos", defende.

O diretor executivo da Agenda 2020, Ronald Krummenauer diz que nunca, em nenhum lugar, se terá uma situação confortável se os pas-

sos da despesa forem maiores que os da receita. "Hoje, o RS tem um déficit de mais de R\$ 5 bi ao ano e o rombo na previdência é ainda maior, algo em torno de R\$ 8,5 bi. Se não houver ações imediatas, que tenham efeito num médio e longo prazo, a situação vai se tornar completamente insustentável já no próximo governo, quando a arrecadação dos cofres públicos será apenas para pagar salários", prevê. Ele afirma que

"Em nenhum lugar, se terá uma situação confortável se os passos da despesa forem maiores que os da receita."

- RONALD KRUMMENAUER -

a cooperação deve ser de todos. "Se apenas o Executivo, responsável pela prestação dos serviços mais básicos à população, for penalizado enquanto os demais poderes fingem não fazer parte do problema, continuaremos estagnados."

Segundo Krummenauer, algumas medidas estão sendo tomadas e merecem ser destacadas, como a já citada Lei de Responsabilidade Fiscal Estadual; a Lei de Concessões, que transfere à iniciativa privada a responsabilidade por administrar estradas importantes para o desenvolvimento do Estado; o projeto de uma previdência complementar para os servidores públicos estaduais,

aprovado em 2015, e que deve ser complementado ainda com algumas ações a nível federal. "O que deve seguir, a meu ver, é um ajuste de contas forte que tente, minimamente, equilibrar a despesa para que ela seja igual ou menor à receita. É meio utópico isso dentro do setor público, mas é o necessário", avalia.

A Agenda 2020, criada em 2006, faz um trabalho de análise do Estado. Nas últimas três eleições, foi entregue um caderno aos candidatos do Governo contendo propostas centradas em 11 áreas que os voluntários entenderam como necessárias ao desenvolvimento do Rio Grande do Sul. "Lançamos no ano passado a Sinaleira 2020 do Estado e, neste ano, a dos municípios. É a Sinaleira (um conjunto de mais de 90 indicadores classificados nas cores vermelho, amarelo e verde) que nos dá suporte para encontros no interior,

com o objetivo de dar um maior embasamento técnico às comunidades nos debates que devem ocorrer a partir da segunda quinzena de agosto, por conta das eleições. Por exemplo, quando se vê um candidato prometendo que vai fazer mais escolas sendo que número de escolas não é problema na sua cidade, mas sim a qualidade do ensino", explica. Saiba mais sobre Sinaleira 2020 no <http://agenda2020.com.br/sinaleira/>.

No âmbito estadual, a Agenda 2020 atua fortemente junto ao governo desde Yeda. No Governo Tarso, fez parte do Conselhão (Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social) e agora, no Governo Sartori,

continua colaborando no que acredita ser capaz, como nos projetos que foram aprovados recentemente e que tiveram a participação do movimento e seus voluntários – reforma da previdência, Lei de Responsabilidade Fiscal Estadual, LDO 2017, entre outros.

Para o presidente do CRA-RS, Adm. Valter Luiz de Lemos, que já foi Secretário Municipal de Administração e Coordenador de modernização administrativa da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, além de membro do CODES – Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e Assessor da Presidência do Tribunal de Justiça do RS, assim como o País, o Estado também precisa romper alguns pa-

radigmas no que se refere à gestão no setor público. “A gestão plena se dá por meio de um ‘tripé’ constituído por três marcos: legal, político e técnico. Esses três marcos precisam estar interligados de forma harmônica. Porém, observamos que o Rio Grande do Sul carece do marco técnico. É preciso valorizar mais os Administradores para colocá-los nas bases da estrutura do Estado qualificando-a na eficiência e eficácia da gestão”, reflete. Ele acrescenta que é necessário trocar a ideia, que hoje prepondera, sobre a economia política. “O dia que aplicarmos corretamente a ciência da Administração no setor público, seja em âmbito municipal, estadual ou brasileiro, nós não precisaremos recorrer à economia política como é

atualmente, pois essa não resolve o caos decorrente da má gestão pública”, explica. O Adm. Lemos analisa que se faz uma repartição de cargos com base fundamental no carimbo do partido político. “Isso aniquila com qualquer estrutura e acaba com o serviço público. Os funcionários de carreira se constroem a realizar suas atividades, porque não têm mais voz. O partido político toma conta e digladiam internamente as estruturas organizacionais. Isso gera custos e inchaço de máquina administrativa, faz com que teremos inúmeros ministérios e secretarias do Estado sem nenhum aproveitamento efetivo e nem resultado que a sociedade consiga realmente conhecer.”



Gestão Pública por competências com foco em resultados

O Adm. Joanez Woschnack desenvolve um trabalho de gestão pública por competências com foco em resultados para o poder público municipal. A aplicação junto à prefeitura de Nova Santa Rita rendeu a ele o Prêmio Gestor Público 2015 promovido pelo SINDIFISCO-RS e AFISVEC, entidades que congregam auditores fiscais do RS. A Gestão Pública por Competências é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas. Sendo assim, é o processo que induz os servidores a atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais.

Aplicá-la na Administração Pública tem seus desafios, pois usualmente neste ambiente os métodos de gestão são engessados e com vícios. Além disso, existem os limites de gastos. Neste cenário, é preciso desburo-

cratizar as tarefas, identificar os problemas e gargalos através do planejamento e organização. Nas organizações da Administração pública, as ferramentas tradicionais e o planejamento de Recursos Humanos geralmente focam-se no contexto da estrutura estatal, restringindo-se ao controle e pagamento de pessoal. Ir além disso pode esbarrar em características próprias do ambiente, como a estabilidade dos servidores e a descontinuidade de ações. “Deve-se mudar o conceito de Administração Pública atual e desenvolver legalmente meios para enxugar a estrutura deficitária e maximizar os resultados através da competência e qualificação dos servidores e a fiscalização dos resultados gerados por estes, de forma que a estabilidade esteja diretamente ligada ao desempenho esperado pela população.”

Esse é o espaço que docentes e acadêmicos têm para abordar temas atuais que abrangem a Administração. Nesta edição, conversamos com a Adm. Laura Alves Scherer, Doutoranda em Administração e professora do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), e com a acadêmica Débora da Rosa Ludwig, do 3º semestre de Administração da UniRitter.

ADM. LAURA ALVES SCHERER

Doutoranda em Administração e professora do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Campus Santana do Livramento (laurascherer@unipampa.edu.br)



Arquivo pessoal

A questão financeira sempre fez parte das universidades brasileiras. "Historicamente as universidades se expandem no Brasil na primeira metade do século XX sob uma perspectiva econômica, isto é, a educação como base para o desenvolvimento econômico. Mais adiante esta visão se intensifica com o neoliberalismo, o que vincula a educação ao mercado. Assim as instituições de ensino superior privadas seguem as mesmas estratégias de negócios de empresas lucrativas de outros setores", analisa a professora Laura Alves Scherer do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Campus Santana do Livramento. Ela afirma que as fusões e aquisições são um exemplo da busca da competitividade dessas instituições, no intuito de explorar novos mercados,

aproveitando a estrutura e alunos da universidade adquirida. "O problema é quando a educação se transforma em um negócio lucrativo por si só e, os alunos, muitas vezes, são tratados simplesmente como clientes, distorcendo os objetivos fins do ensino superior, de formar profissionais não só com competências técnicas, mas também cidadãos conscientes." Ela acrescenta que, diante de uma fusão e aquisição, é importante verificar qual instituição prevaleceu no negócio, pois será a responsável pela expedição do diploma do aluno. "É comum ter demissões de professores e também funcionários do administrativo. Para os que ficam na instituição, é preciso se adaptar à nova gestão, que pode ser a da instituição que realizou a compra, mas também ser uma combinação entre uma e outra."

Os movimentos de fusão e aquisição envolvendo o Ensino Superior sempre chamam a atenção e trazem a dúvida: como eles afetam a qualidade do ensino e a vida de alunos e professores? Quais os limites, já que envolvem um bem especial, a educação?

Uma administração competente há de garantir a efetividade do serviço em situações de fusão ou aquisição, acredita a estudante do terceiro semestre de Administração da UniRitter Débora da Rosa Ludwig. Ela diz ficar atenta a estas movimentações, pois o aluno é o mais afetado. "Muda a metodologia e afeta a qualidade do ensino." Para Débora, o principal fator deveria ser a qualidade da educação – que vê cada vez mais comprometida - e não a quantidade de alunos. "Estamos em uma era onde as 'uniesquinas' estão tomando conta do mercado, prometendo um ensino muito mais em conta, porém com uma péssima qualidade. Isso vai fazer muita diferença na hora de contratar um profissional. Quem

perde é o estudante", ressalta. A prevenção está no universitário, que deve se manter focado nos estudos e agregar conhecimento com as ferramentas disponíveis, como livros, artigos, ou até mesmo na internet com vídeo aulas e notícias. Já a renovação de docentes, com professores mais jovens e sem tanta experiência, não é algo negativo para Débora. "A idade não é um ponto que interfira na qualidade. A formação é algo muito importante, mas muitas vezes vemos em sala de aula um professor com doutorado falando em uma linguagem totalmente técnica, dificultando o entendimento, enquanto um professor que está no mestrado domina e consegue passar o conteúdo de forma mais clara."

DÉBORA DA ROSA LUDWIG

Acadêmica do 3º semestre de Administração da UniRitter (debora.ludwig@hotmail.com)



Arquivo pessoal

Sua empresa está preparada para o século XXI?

Adm. Thais Abrantes

Estamos vivendo tempos interessantes de transformação. No ambiente de negócios complexo e em rápida mudança, as organizações tendem a subestimar a importância de refinamentos no modelo operacional para efetuar a transformação entre os componentes, pessoas, tecnologia, gestão de dados e gestão da inovação.

A mudança é para todos. As organizações que não entenderem que precisam se reinventar, rever seus modelos de negócios, gerar valor para o seu consumidor, e que precisam trabalhar de forma mais transparente possível, não sobreviverão a esta onda de mudanças.

Esta nova abordagem de gestão que vem sendo chamada de "Business Transformation" também incorpora a Reengenharia de Processos. Para realizar qualquer mudança dentro de uma organização, é preciso estar com os processos todos mapeados, entender os processos críticos, os gaps e analisar como pode ser iniciada tal transformação.

O grande erro é pensar que esta transformação se dá somente em alterar os processos críticos, diminuindo custos, aumentando receitas, provendo

melhores serviços. Claro que esta visão de transformação traz benefícios para o negócio, porém é uma ação para sobrevivência de curto prazo e não uma ação sustentável.

E, num mundo em rápida mudança, jogar um jogo velho melhor é simplesmente insuficiente. É preciso fazer o que você está fazendo atualmente de uma forma fundamentalmente diferente.

Faz-se necessário também uma transformação estratégica, que se executada com sucesso revigora o motor de crescimento de uma empresa. Esta estratégia deve estar alinhada com todos os envolvidos no negócio para que todos possam mirar o mesmo objetivo.

Uma transformação estratégica muda o conjunto competitivo de uma empresa, muda suas métricas e seu desenvolvimento.

Líderes devem pensar em uma dupla transformação, uma na reinvenção do funcionamento do seu negócio e outra na mudança do seu *core business*. Esta é uma maneira de enfrentar o desafio presente de mudança disruptiva, de vencer o futuro incerto ao invés de ser incomodado por ele.



Arquivo pessoal

Adm. Thais Abrantes (CRA-RS N°049170)

thaisf.abrantes@gmail.com

Bacharel em Administração de Empresas (Laureate International Universities). Pós-graduada em Business Process Management (Unisinos). Atua como consultora de negócios na zshare4d – Design de transformação. Especialista em Business Transformation e Transformação Digital.



Canal do Panamá como eixo fundamental na economia mundial

Operação com espaço ampliado será visitada por Administradores durante o Mundial de Administração.

///

O Canal do Panamá será um dos pontos visitados pelos Administradores durante o Mundial de Administração em novembro na Colômbia. A estrutura, cuja história teve início no século XIX, se mantém como ponto de grande relevância para a economia mundial, mesmo com o passar dos anos e o avanço tecnológico. Em junho, teve início as operações com o espaço ampliado, que agora com-

porta navios maiores com capacidade para até 14.000 contêineres. Para isso, foi construída uma terceira via, com novas eclusas, uma no Pacífico e outra no Caribe, além de outras melhorias. A embarcação chinesa Cosco Shipping Panama, um new panamax de 48,25 metros de altura e 299,98 metros de comprimento com capacidade para transportar até 9,4 mil contêineres, fez a travessia inaugural.

O vice-presidente de Relações Externas do CRA-RS, Adm. Rogério de Moraes Bohn, afirma que o Canal do Panamá é uma importante rota comercial para o mundo inteiro há muitas décadas, mas quando foi projetado os navios tinham um tamanho bem menor que têm hoje. "Então, aqueles que permitem transportar contêineres com grande capacidade não podiam utilizá-lo, é como se o

canal não existisse para estes modelos”, explica.

E são justamente estas embarcações que acabam tendo um interessante custo de frete, pela grande quantidade o valor acaba diluído. “Com a ampliação do Canal do Panamá, estes navios mais modernos têm agora a possibilidade de usá-lo para acessar os mercados asiáticos e outros, inclusive da Ásia para cá, de uma forma mais rápida e econômica. Beneficia a viagem e o transporte dos produtos para as Américas de forma geral.” Para Bohn, a mudança possibilita uma redução do custo de exportações, impactando o comércio mundial.

O Canal do Panamá tem uma importância econômica e geopolítica que marca a influência clara dos EUA na América Latina, segundo o professor de Relações Internacionais da ESPM-Sul, Camilo Pereira Carneiro Filho. A região era parte da Colômbia e em 1903 houve um movimento separatista que tornou o Panamá independente. “Os EUA apoiam a separação, impedem a retomada pela Colômbia e fazem um acordo com o governo separatista, um tratado para administrar a área. Com o apoio americano, o Canal é finalizado e os EUA passam a controlá-lo”, explica Carneiro.

As obras já tinham sido iniciadas no século anterior por franceses, mas foram interrompidas. O Canal foi um símbolo na alteração de rotas do comércio mundial, facilitou conexão entre continentes. Serve sobretudo a portos dos EUA, conectando mais

rapidamente Nova York a São Francisco, ligando os oceanos Atlântico e Pacífico. “Foi uma economia substancial e até hoje os navios que mais passam por ali possuem bandeiras dos EUA, China e países como Coreia do Sul e Chile.” São poucas nações que utilizam o canal de forma expressiva, mas elas são as principais do comércio internacional. As duas maiores economias do mundo usam esta rota, EUA e China, sendo que a primeira também representa a maior força militar do planeta. O Canal do Panamá foi controlado por americanos até 1977; de 1977 a 1999 teve o controle compartilhado e a partir de 1999 passou a ser 100% panamenho.

Segundo Carneiro, o Canal do Panamá influenciou até mesmo os modelos de construção dos navios. Em função do seu tamanho, a indústria se adaptou. Mas nas últimas décadas embarcações maiores do que este padrão começaram a ser feitas em volume significativo, o que aumentou a concorrência de outras estruturas, como o Canal de Suez. A ampliação aberta em junho permitirá a presença de veículos maiores que anteriormente, mas, mesmo assim, alguns superpetroleiros ainda não poderão passar. “Tem mais um canal paralelo, com largura maior. Vai ampliar de 14 para 18 mil navios/ano que passam por ali. Mas claro que tudo depende da recuperação da economia americana (manutenção) e da volta do crescimento chinês. Não vai comportar todos os navios de qualquer maneira, mas é uma ampliação substancial que vai recuperar parte

dos clientes que foram para Suez”, avalia.

Dados anteriores à nova fase dão conta que 68% dos bens que saem de portos americanos passam pelo Canal do Panamá, assim como 23% dos produtos que saem da China, e o rendimento aferido pelo governo panamenho é de \$ 2,3 bi ano. A previsão é que em 2025 passe para \$ 6 bi. Em média, são 40 navios/dia e o preço do pedágio varia de \$800 a \$3200. Há ainda uma taxa de urgência para navios que não podem esperar na fila, cujo preço varia conforme a demanda.

Há poucos anos, foi divulgado que a China queria construir uma ferrovia na Colômbia que seria concorrente do Canal. Carneiro diz que o país asiático tinha vários projetos na América do Sul, inclusive no Brasil. “Tem uma série de estudos sendo realizados sobre impacto ambiental e viabilidade econômica. Se fosse na Ásia ou África, a China faria mais rápido. Talvez os entraves sejam maiores por aqui ser área de influência americana. Na África e em países asiáticos, como Myanmar, por exemplo, a China faz grandes obras em tempo recorde. Não encontra restrições como planejamento de impacto ambiental ou outras exigências. Myanmar, por exemplo, possui um histórico longo de regimes ditatoriais, já no Brasil existem protocolos”, comenta. Ele diz que na Nicarágua está em andamento um projeto para a construção de um canal que será explorado por 50 anos por uma empresa de Hong Kong.

QUANDO O ESPORTE É TRABALHO



O esporte traz a sensação de alegria e descontração, mas gerir eventos esportivos não é brincadeira, como conta o prefeito de Porto Alegre e Administrador José Fortunati sobre a experiência da Copa do Mundo. ///

A afeição ao esporte pode iludir candidatos à atuação em negócios esportivos. Tudo pode parecer simples, até divertido, mas na verdade a organização e o gerenciamento dessas atividades exigem muita técnica e profissionalismo. Ainda mais em megaeventos como Olimpíadas e Copa do Mundo, que vêm com regras próprias e acontecem sob avaliação global. Nos dois casos, além dos desafios naturais da gestão de uma ação deste porte, foi preciso lidar com as peculiaridades brasileiras: receio da violência e rejeição da população na fase pré, em função da destinação de recursos financeiros

e humanos para este fim diante de tantas carências nacionais.

O prefeito de Porto Alegre e também Administrador, José Fortunati diz que embora muitos achem que as coisas se resolvem na última hora, o planejamento de Porto Alegre para a Copa do Mundo de 2014 iniciou em 2007, quando o Brasil foi anunciado como sede do evento. “A partir daquele momento começamos a nos articular junto à Fifa e Ministério dos Esportes para consolidar a candidatura da cidade. Iniciamos uma análise das condições da Capital, das melhorias necessárias e realizamos um profundo diagnóstico junto à ABDIB

(Associação Brasileira de Desenvolvimento e Indústrias de Base). Com base nesses dados, elaboramos nosso planejamento, que passava por obras de melhorias, aperfeiçoamento nas estruturas da rede hoteleira e nos serviços de turismo e, também, pela criação da Secretaria Extraordinária da Copa, a Secopa”, recorda.

A Secopa, que foi montada com data de extinção pré-estabelecida, foi desenhada com uma estrutura enxuta, cerca de 20 pessoas, que desse conta da confirmação de Porto Alegre como sede, o que ocorreu no dia 31 de maio de 2009, e de todo o trabalho de articulação da prepa-

ração da Capital. Estava basicamente dividida em três áreas: técnica, gestão institucional e comunicação. “Evidentemente, todas as secretarias da Prefeitura se envolviam no trabalho de preparação. A grande missão da Secopa era articular todos esses parceiros, internos e externos, e dar sinergia aos esforços de cada órgão”, explica Fortunati.

Diante de um evento destes, que chega com regras próprias, surge a dúvida sobre as liberdades e restrições à equipe da Secretaria e se isso não engessou a gestão. Fortunati diz que as exigências e cadernos de encargos realmente assustavam no início do processo. “Aqui em Porto Alegre, adotamos o posicionamento de negociar absolutamente tudo. Não iríamos aceitar imposições que julgássemos descabidas, desnecessárias ou exageradas. E foi a melhor coisa que poderíamos ter feito, pois conforme o evento foi se aproximando, as temidas exigências foram sendo flexibilizadas ou, algumas vezes, ignoradas. Nossa meta, que foi cumprida à risca, era não colocar um centavo público em tudo aquilo que não representasse legado ou que não fosse completamente aberto e voltado para toda população. Sendo assim, só investimos recursos municipais em obras e em eventos gratuitos, como a bem sucedida Fan Fest.”

O futebol é uma paixão nacional, mas não dá para esquecer que o ambiente antes dos jogos era negativo no País. Ficou famosa a #naovaitercopa e havia temor de ações violentas. “Sem dúvida, o cli-

ma geral do País, especialmente em locais onde ocorreram investimentos públicos em estádios (o que não era nosso caso), preocupava. Sabíamos que o trabalho de anos poderia ser comprometido. Por outro lado, apostávamos que, conforme fosse se desenrolando a Copa, o clima fosse sendo alterado.” Ele acrescenta

“Por ser concentrada em uma só Praça, as Olimpíadas têm grandes vantagens e também grandes desvantagens. O território é menor, facilitando ações de segurança. Mas também exige demais da cidade em termos de estruturas e investimentos.”

- ADM. JOSÉ FORTUNATI -

que a decisão foi acertada, quando a cidade percebeu estava tomada pelo clima da festa, com a FanFest, o Acampamento Farroupilha Extraordinário, o Caminho do Gol, as exposições públicas, entre outros.

Por mais que se planeje contra eventualidades, a magnitude de um evento como a Copa do Mundo guarda surpresas. Foi assim, por exemplo, na invasão *hermana* para

a partida entre Argentina e Nigéria. Estimativas dão conta de que quase 150 mil argentinos vieram para a Capital. “Para atender todos esses turistas, tivemos que lançar mão da criatividade. Montamos uma outra FanFest na área externa do anfiteatro, realizamos uma campanha de acolhimento aos visitantes, muitos inclusive acabaram ficando no próprio Acampamento Farroupilha, e, claro, elaboramos um complexo plano de segurança para evitar qualquer incidente.”

Fortunati diz que a gestão de um megaevento como a Copa do Mundo é uma experiência única. São muitos detalhes para planejar e, especialmente, muitos parceiros para articular: FIFA, Governo do Estado, Governo Federal, Federações Esportivas, Forças de Segurança, Clubes, Instituições, entre tantos outros. “Talvez esse tenha sido o maior desafio, conseguir manter todos esses parceiros ativados e em sinergia. A principal lição que fica é de que Porto Alegre e sua gente é capaz de realizar e superar qualquer desafio. Conseguimos todos recolocar a cidade em um eixo de investimento federal e também de divulgação turística, o que nunca havia acontecido”, destaca.

Na comparação com as Olimpíadas, ele diz que por ser concentrado em uma só Praça, o evento tem grandes vantagens e também grandes desvantagens. O território é menor, facilitando ações de segurança. Mas também exige demais da cidade em termos de estruturas e investimentos.



GS1 BRASIL

Código de Barras: muito mais que 13 dígitos

A partir da conversa entre dois estudantes americanos, em meados do ano de 1948, surgiu a ideia de pesquisar um método de captura de informação de um produto na saída de caixa. Mas, foi somente em 1974, em Ohio, nos Estados Unidos, quando um cliente entrou em um supermercado da rede Marsh's e comprou um pacote de pastilhas elásticas Wrigley's Juicy Fruit Gum, a primeira compra por código de barras GS1.

Com a premissa de acompanhar um mundo em que o desenvolvimento e a tecnologia não podem parar, a GS1 Brasil, Associação Brasileira de Automação implementa e dissemina padrões de identificação de produtos com a mais alta inteligência e inovação. Seu código de barras permite a automação de processos e soluções logísticas em diversas escalas como em estoques de medicamentos em hospitais, comércio, supermercados e produções fabris.

Já pensou como era há cerca de 40 anos? O simples ato de passar um produto pelo leitor ótico oferecendo uma série de informações em fração de segundos facilitou não somente a gestão do estoque

das empresas, mas, também resultou em processos mais rápidos e estáveis, gerando credibilidade ao cliente. A inovação não para por aí, uma questão que vem sendo discutida recentemente é a tecnologia de identificação por radiofrequência (*radio-frequency identification, RFID*), capaz de armazenar dados e localizar produtos em tempo real. O presidente da GS1 Brasil, Adm. João Carlos de Oliveira, destaca que, diferentemente do que muitos pensam, as tecnologias são acessíveis também para os pequenos empresários. "São técnicas que podem ser adaptadas ao tamanho do negócio. No cenário atual o mais importante não é o tamanho da empresa, mas sim a qualidade atribuída à entrega. Com o uso da RFID, por exemplo, é possível cortar custos e ter mais produtividade", explica.

Além disso, os modelos de negócios estão tendo uma quebra de paradigmas, onde a automação ganha destaque no processo de compra e venda. Nesse sentido, os mecanismos que ajudam a otimizar o comércio estão disponíveis no Centro de Inovação e Tecnologia (CIT) da GS1 Brasil. Criado em 2013, está entre os mais modernos centros do

mundo, inspirado no Knowledge Center, da Alemanha. No Brasil, sistemas controlados e executados por meio de dispositivos mecânicos ou eletrônicos ainda chegam bastante tímidos, principalmente devido uma cláusula normativa que protege os trabalhadores contra o desemprego gerado pelo uso de novas tecnologias. "É preciso deixar claro que a automação é uma alternativa e não uma substituição do atendimento humano. Sempre haverá modelos em que as pessoas recebem os consumidores e, mais do que isso, estabelecimentos que não optarão pela tecnologia, justamente porque não é todo mundo que prefere esse tipo de sistema", aponta.

Oliveira, que é profissional registrado no CRA-RS, destaca que acompanhar a inovação já faz parte do escopo do Administrador. "A tecnologia pertence à Administração em todos os âmbitos, seja em empresa privada, na gestão pública ou comércio. O Administrador é qualificado para isso e deve estar familiarizado com a inovação independentemente do seu campo de atuação", afirma.

COMO FUNCIONA A LEGENDA DE UM CÓDIGO DE BARRAS?



- A) País onde o produto é fabricado (No caso Brasil, os três primeiros dígitos são 789)
- B) Identificação da empresa
- C) Identificação do produto
- D) Dígito de controle, que é calculado em função dos outros doze e tem como função garantir a fidelidade do código como um todo.

* CRA-RS REALIZA 9º SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO NA SAÚDE

Estão abertas as inscrições para o 9º Seminário de Administração na Saúde, que acontece no dia 14 de outubro, a partir das 14h, no Auditório da Faculdade SENAC-RS (R. Coronel Genuíno, 130 – 9º andar), em Porto Alegre. Nesta edição, o tema do evento realizado pelo CRA-RS será “Intervenção em hospitais, você está preparado?”, abordando os aspectos administrativos, legais, sociais e os seus resultados. O seminário é gratuito. As inscrições para participar podem ser feitas no site do CRA-RS www.crars.org.br/eventos até o dia 5 de outubro.

Faz parte da programação do evento uma apresentação de cases, como a Santa Casa de Uruguaiana e o Hospital São Vicente de Paulo de Cruz Alta, com a presença de seus respectivos diretores administrativos, e um painel tratando sobre a necessidade da intervenção Administrativa/Judicial, com a presença de representantes do Ministério Público Estadual, da Procuradoria Geral do Município de Venâncio Aires e do setor privado. O presidente da Câmara de Assuntos da Saúde do CRA-RS, Adm. Alexandre Andara, fará o encerramento do evento.

* EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Período: 1º de janeiro a 31 de julho de 2016. As tabelas completas podem ser consultadas no site do CRA-RS (www.crars.org.br).

+	- RECEITAS -	- DESPESAS -	-
	Correntes R\$ 6.964.708,84	Correntes R\$3.620.724,84	
	Tributária R\$ 2.947,86	Pessoal e Enc. Sociais R\$ 739.263,63	
	Contribuições R\$ 6.005.338,11	Outras despesas correntes R\$ 1.280.099,08	
	Serviços R\$ 224.508,95	Tributárias e Contributivas R\$ 2.198,23	
	Financeiras R\$ 320.277,07	Demais despesas correntes R\$ 222.421,87	
	Transf. Correntes R\$ 198.000,00	Serviços bancários R\$ 183,60	
	Outras receitas correntes R\$ 213.636,85	Transferências correntes R\$ 1.376.558,43	
		Despesas de capital R\$2.585,00	
		Investimentos R\$2.585,00	
		Inversões financeiras R\$0,00	
		Outras despesas de capital R\$0,00	
	TOTAL: R\$ 6.964.708,84	TOTAL: R\$ 3.623.309,84	

Vice-Presidente Financeiro: Adm. Sérgio José Rauber (CRA-RS nº 15.952) Contador: Valdemar da Graça Stieh (CRC-RS nº 18.500)



CIDEAD

XIV Ciclo de Debates de Administração do RS



Este ano o **CIDEAD** vai tratar do tema "**A Nova Economia e a Economia Tradicional**" – **sob a ótica da Administração**. Em algumas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, o evento será desenvolvido paralelamente a outro evento de porte contando com a presença de grandes conferencistas, fortalecendo e dando visibilidade à profissão.

A NOVA ECONOMIA E A ECONOMIA TRADICIONAL

Sob a ótica da Administração

- **Startups**
- **Inovação**
- **Tecnologia**
- **Empreendedorismo**

*Abordagens setorializadas do CIDEAD 2016



As informações sobre os calendários dos eventos de cada cidade serão disponibilizadas em www.crars.org.br. Acesse!

Organização
e realização:



DESTINATÁRIO:

Empty dashed box for recipient address.

Endereço para devolução:
AC Menino Deus | CEP 90150-970 | Porto Alegre - RS

Fechamento Autorizado.
Pode ser aberto pela ECT.



PARA USO DOS CORREIOS

<input type="checkbox"/> MUDOU-SE	<input type="checkbox"/> AUSENTE	<input type="checkbox"/> NÃO EXISTE N° INDICADO
<input type="checkbox"/> DESCONHECIDO	<input type="checkbox"/> NÃO PROCURADO	<input type="checkbox"/> INFORMAÇÃO ESCRITA
<input type="checkbox"/> RECUSADO	<input type="checkbox"/> END. INSUFICIENTE	<input type="checkbox"/> PELO PORTEIRO OU SÍNDICO
<input type="checkbox"/> FALECIDO	<input type="checkbox"/> CEP	

REINTEGRADO AO SERVIÇO POSTAL EM __/__/____ RESPONSÁVEL _____



Prezado(a) Colega Administrador(a):
 Você é nosso convidado(a) a participar do
 XII Congresso Mundial de Administração,
 na histórica cidade de Cartagena de Índias,
 na Colômbia + Panamá,
 com visita ao moderníssimo
 Canal de Miraflores.



XII
 CONGRESSO MUNDIAL
 DE ADMINISTRAÇÃO

**Práticas de Gestão
 para Empresas do Século XXI**

A Organização do Futuro

De 16 a 19 de novembro de 2016*
 Cartagena de Índias – Colômbia



*Saída do Brasil no dia 15 de novembro. Retorno ao Brasil no dia 20 ou, com a extensão ao Panamá, no dia 23 de novembro.

Informações e inscrições: www.mundialdeadministracao.com.br

Organização:



Apoio Institucional:



Co-promoção:



Promoção e Realização:

