

revista **MASTER**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | setembro-outubro 2017

Outubro Rosa,  
o CRA-RS apoia  
essa causa.



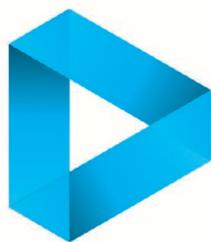
Edição 153  
ISSN 2236-5737

~~ERA DE~~  
~~MUDANÇAS~~  
**MUDANÇA**  
**DE ERA**

*Que o mundo muda muito rápido todos sabem, mas não se engane, pois não estamos passando por uma Era de mudanças, e sim estamos mudando de Era. De que forma a tecnologia irá impactar no dia a dia das pessoas e empresas? Como os novos negócios estão entrando no mercado nesse período de transição? E os antigos, de que maneira se readaptam?*



Estamos ao vivo no



**CFAPLAY**

[youtube.com/cfatvoficial](https://youtube.com/cfatvoficial)



**CFA**

Conselho Federal de  
Administração

## Os novos desafios são nossos!



JA Produções Fotográficas

*Adm. Claudia de Souza Pereira Abreu  
Presidente do CRA-RS  
CRA-RS nº 20.905*

Cenários, Gestão de Pessoas, Inovação e Sustentabilidade e Gestão Pública. Quatro eixos temáticos que orientaram meses de trabalho para a realização do XV Fórum Internacional de Administração. A retomada do crescimento e do desenvolvimento é muito falada, mas é preciso saber como chegar a isso de fato e como a Administração pode contribuir. Debater os obstáculos e adversidades mundiais é de extrema importância para traçar um caminho de recuperação econômica.

Nessa edição da revista Master, nº 153, abordamos de forma aprofundada alguns temas discutidos no XV FIA, assim como trazemos na capa um assunto que tem se tornado a chave do desenvolvimento das organizações: a inovação, seja na criação de novos negócios, seja na readaptação de empresas que já estão há alguns anos no mercado de trabalho. Nesse sentido, trazemos exemplos de técnicas, formatos de negócio, ferramentas e tecnologias que foram conhecidos na Missão Acadêmico Empresarial ao Canadá, promovida pela ESPM-Sul em parceria com o CRA-RS.

O entrevistado dessa edição é o Coordenador do Programa Delegacia Legal, Adm. Cesar José de Campos, que fala sobre a crise nas penitenciárias brasileiras, exaltando a importância da atuação do Administrador na gestão dos presídios. Já a editoria Especial aborda o tema do nosso meeting: os desafios e as conquistas das mulheres no mercado de trabalho. Já que elas, mesmo

representando boa parte da força de trabalho no país, ainda enfrentam obstáculos, especialmente quando se trata de assumir cargos de gestão e liderança.

Ainda falamos em Fiscalização, sobre um caso em que o CRA-RS atuou na defesa do Administrador em cargos públicos. Na editoria Na Universidade, destacamos a importância da pesquisa acadêmica para a sociedade, já que o FIA também realiza a troca entre estudantes da área com a apresentação de artigos científicos. Em Internacional, mostramos como o rearranjo geopolítico, pelo qual passou a União Europeia com a saída do Reino Unido no fim de 2016, criou um novo cenário econômico mundial. O assunto é pauta do XV FIA.

Outro tema que a revista traz ao público é sobre a responsabilidade social empresarial, assunto enfatizado pelo trabalho decente como fator preponderante para o desenvolvimento sustentável das organizações. E na editoria Case, falamos sobre o primeiro parque de neve *indoor* das américas, o Snowland, um dos locais que faz parte das visitas técnicas do XV FIA.

O desafio de preparar um evento como esse é o mesmo desafio de enfrentar a crise e não deixarmos nos abater. É uma honra para o CRA-RS recebê-los em nosso Estado para o Fórum Internacional de Administração. Uma oportunidade única para os profissionais da área e que os debates e trocas se multipliquem diante de um tema tão importante no contexto em que vivemos.

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

**PRESIDENTE:** Adm. Cláudia de Souza Pereira Abreu

Adm. Sérgio José Rauber (Vice-Presidente Administrativo)  
Adm. Izabel Cristine Lopes (Vice-Presidente Financeiro)  
Adm. Helenice Rodrigues Reis (Vice-Presidente de Fiscalização  
e Registro e de Relações Externas)  
Adm. João Alberto Gonçalves Junior (Vice-Presidente Institucional)

**COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS:** Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler;  
Adm. Fábio Teodoro Tolfo Ribas e Adm. Valter Luiz de Lemos. **CÂMARA DE  
FISCALIZAÇÃO:** Adm. Luiz Klippert; Adm. Elimar Kroner Teixeira e Adm. Otília  
da Costa e Silva Gomes. **CÂMARA DE REGISTRO:** Adm. Carlos Theodoro Strey;  
Adm. Luciana Maines da Silva e Adm. Nadir Becker

## CONSELHEIROS DO CRA-RS

### Conselheiros Efetivos

Adm. Bruno José Ely; Adm. Cláudia de Souza Pereira Abreu; Adm. Elivelto  
Nagel da Rosa Finkler; Adm. Fábio Teodoro Tolfo Ribas; Adm. Helenice  
Rodrigues Reis; Adm. Izabel Cristine Lopes; Adm. João Alberto Gonçalves  
Junior; Adm. Rogério de Moraes Bohn; Adm. Sérgio José Rauber e  
Adm. Valter Luiz de Lemos

### Conselheiros Suplentes

Adm. Carlos Theodoro Strey; Adm. Elimar Kroner Teixeira; Adm. Fernando  
Fagundes Milagre; Adm. Luciana Maines da Silva; Adm. Luiz Klippert; Adm.  
Marcia Valéria Borba Brasil; Adm. Maria D'Lourdes Guimarães Rotermond; Adm.  
Mauro Ochman; Adm. Nadir Becker e Adm. Otília da Costa e Silva Gomes

### Conselheiros Federais

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

## PRODUÇÃO DE CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Usina de Notícias  
www.usinadenoticias.com.br  
Adriana Kühn - Jornalista | Rafaela Johann - Jornalista  
Louise Bragado - Jornalista  
Felipe Johann - Designer Gráfico

### IMPRESSÃO

Gráfica COAN  
www.coan.com.br  
TIRAGEM: 21.000 exemplares

FOTO DE CAPA: Miriam Espacio | Pexels

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. Davi Ballerini - CRA-RS nº 12.528  
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: passofundo@crars.org.br

### PELOTAS

Delegado: Adm. Anselmo Teixeira La Rocca - CRA-RS nº 48.314  
Rua XV de Novembro, 607/45  
96015-000 - Pelotas/RS  
Telefone/Fax: (53) 3025-4362  
E-mail: pelotas@crars.org.br

### SANTA CRUZ DO SUL

Delegado: Adm. Lucas Leon Rubinger Junior - CRA-RS nº 42.648  
Rua Venâncio Aires, 633 sala 02 - Bairro Centro  
96810-124 - Santa Cruz do Sul/RS  
Telefone: (51) 3902-4183  
E-mail: santacruzdosul@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

"Como Administrador, vejo que melhoramos muito em relação ao que apresentávamos no setor de segurança pública.", com o Adm. Cesar José de Campos, coordenador do Programa Delegacia Legal que modernizou e informatizou 153 delegacias policiais no Rio de Janeiro.

## 8 CONEXÃO CRA-RS

Prêmio Mérito em Administração 2017

## 10 ESPECIAL

A força feminina nos negócios e o labirinto da liderança

## 13 FISCALIZAÇÃO

CRA-RS atua na defesa do Administrador em cargos públicos

## 14 CAPA

MUDANÇA DE ERA:  
quando a mudança é a única constante

## 18 NA UNIVERSIDADE

A importância da pesquisa científica para a sociedade, com o Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Adm. Clezio Saldanha dos Santos e com o acadêmico Felipe Riolfi, do 9º semestre de Administração da UFRGS

## 19 OPINIÃO

Informação, com o Adm. Carlos Theodoro Strey

## 20 INTERNACIONAL

Desafios da nova geopolítica na União Europeia

## 22 ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

Caminhos para a responsabilidade social nas empresas

## 24 CASE

Snowland: o único parque de neve do Brasil é gaúcho!

## 26 CAIXA DE SAÍDA

“Como Administrador, vejo que melhoramos muito em relação ao que apresentávamos no setor de segurança pública.”

O Administrador Cesar José de Campos foi coordenador do Programa Delegacia Legal, no início da década de 1990. Com a criação de um grupo executivo e em parceria com universidades, o programa modernizou e informatizou 153 delegacias policiais no Rio de Janeiro e acabou com as carceragens. Além disso, Campos é autor do livro “Gestão Pública é possível: o case Delegacia Legal RJ”, que aborda as diversas dificuldades e resistências que um gestor encontra para a implantação de um projeto inovador em uma organização pública

A DELEGACIA LEGAL FEZ COM QUE PELA PRIMEIRA VEZ O BNDES ABRISSE UMA LINHA DE CRÉDITO PARA UM PROJETO DE SEGURANÇA PÚBLICA. NA SUA OPINIÃO, POR QUE ESSE SETOR NÃO É VISTO COMO PRIORIDADE?

Isso foi em 2008, envolvendo cerca de US\$ 85 milhões. O interessante é considerarmos estranho um Banco de Desenvolvimento não privilegiar o item básico de maior importância para o desenvolvimento econômico - a segurança pública. Foram inúmeras as experiências de como a degradação das condições de segurança pública causam a degradação da atividade econômica. Um dos exemplos, foi a depreciação econômica da região da Avenida Brasil, via de entrada da capital carioca, por conta de roubos de cargas e invasões de fábricas e depósitos existentes no local. Os custos com a segurança privada ficaram tão elevados que inviabilizaram a continuidade das atividades econômicas existentes na área, deixando prédios fabris fechados e alguns até invadidos.

DE QUE FORMA O PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PODE SE INSERIR NA GESTÃO PENITENCIÁRIA?

Não se deve olhar as condições do sistema penitenciário como um fato isolado. Elas são consequências e não uma causa. Só existe um preso após a atuação da Polícia Militar, da Polícia Civil, do Ministério Público e da Justiça. Portanto, é necessário uma visão sistêmica para analisar o problema. E esse sistema é o da segurança pública, que

no Brasil atua de forma desintegrada e, às vezes, suas organizações até concorrem entre si. Então nos deparamos com um problema de gestão, no qual suas consequências podem ser dramáticas, como foram as rebeliões em presídios, cadeias públicas e delegacias policiais. Nesse cenário, há sim oportunidades para a atuação do Administrador. O CFA, por exemplo, encaminhou uma emenda à Lei de Execuções Penais para incluir nos requisitos que o contratado para o exercício do cargo de diretor de estabelecimento prisional seja agente penitenciário, Administrador ou outro curso superior relacionado à atividade e ter curso de gestão penitenciária. Isso é um avanço.

**"Não se deve olhar as condições do sistema penitenciário como um fato isolado. Elas são consequências e não uma causa."**

ADM. CESAR JOSÉ DE CAMPOS  
(CRA-RJ Nº 01-10838)

A PARTIR DISSO, COMO O PROGRAMA DELEGACIA LEGAL MODERNIZOU E AGIU DIANTE DA SITUAÇÃO DOS PRESÍDIOS? QUAL FOI O RESULTADO?

Os objetivos do programa eram a informatização, a modernização dos processos e a melhoria das condições de trabalho, o treinamento dos poli-

ciais e a eliminação das carceragens nas delegacias policiais em todo o Estado do Rio de Janeiro. Porém, com a abordagem sistêmica, sabíamos que iríamos nos deparar com dificuldades, pois ao mudarmos um dos elementos, todos os demais seriam afetados. Os policiais, sem as carceragens, passaram a se dedicar apenas às suas atividades e não mais à guarda e vigilância de presos, por exemplo. Esses resultados forçaram a criação da Secretaria de Estado de Administração Penitenciária voltada exclusivamente para a guarda de detentos. As ações foram um grande passo para melhorar a gestão das penitenciárias no Estado do Rio de Janeiro.

NA SUA OPINIÃO, ATUALMENTE, QUAL É A SOLUÇÃO MAIS VIÁVEL PARA QUE O PROBLEMA AMENIZE? VOCÊ ACREDITA EM UMA REFORMA DO SISTEMA PENAL BRASILEIRO?

Como Administrador, vejo que melhoramos em relação ao que apresentávamos no setor de segurança pública, mas não temos o hábito de olharmos para nossa evolução e nem para o sistema penitenciário como parte integrante do sistema de segurança. Acredito que quanto mais entendermos que as forças policiais (Militar, Civil e Municipal) são "organizações prestadoras de serviços de segurança pública" à sociedade, melhores serão as relações entre as organizações policiais, os governos e a população sobre como podemos utilizar o sistema de segurança pública como um dos fatores de desenvolvimento e prosperidade.



## "UMA PROFISSÃO NOVA QUE VEM FAZENDO MUITO, MAS QUE TEM MUITO A REALIZAR NOS PRÓXIMOS 50 ANOS"

*Diretoria do CRA-RS na noite de celebração do Prêmio Mérito em Administração 2017*

*A declaração da presidente do CRA-RS, Adm. Claudia Abreu, abriu a noite de premiação do Prêmio Mérito em Administração 2017*

Comemoração, requinte, êxito, reconhecimento. Quatro palavras que resumem a noite do Prêmio Mérito em Administração 2017, realizado pelo CRA-RS, no dia 2 de setembro na Sociedade de Ginástica de Porto Alegre (SOGIPA). "É um reconhecimento destinado para Administradores que se destacam no seu respectivo setor, além de ser uma forma de estimular a gestão profissionalizada, seja ela pública, privada ou no ensino", exaltou a presidente do CRA-RS, Adm. Claudia Abreu durante

a solenidade de entrega do Prêmio aos profissionais destaques. Em alusão ao Dia do Administrador, comemorado no dia 9 de setembro, data de assinatura da Lei nº 4.769 de 1965, que criou e regulamentou a profissão, a celebração visa fortalecer ainda mais o papel do profissional de Administração nas áreas que lhe competem. "É a láurea máxima da nossa profissão, que mesmo nova, com 52 anos, vem fazendo muito, mas que ainda tem muito a realizar nos próximos 50 anos", destacou Claudia.

## OS DESTAQUES DA ADMINISTRAÇÃO



### Setor Público

*Adm. Francine Pedroso de Oliveira, diretora Administrativa e Financeira da Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional (METROPLAN)*

"Me sinto muito honrada em poder representar todos os Administradores dentro do setor público. Mais ainda de estar representando as Administradoras, já que, nesse caso, dentro do setor público predominam as lideranças masculinas, então é muito valoroso pra mim. A gente sabe da situação do nosso Estado e País e isso acaba nos dando uma responsabilidade muito maior. Acredito que se em governos anteriores tivesse havido

uma valorização maior do profissional da Administração dentro de órgãos públicos de diferentes esferas, hoje a situação não estaria tão complicada. Mas o governo tem se empenhado em fazer uma política de resultados, colocando dentro de seu quadro não só políticos, mas pessoas de áreas técnicas para que consigam colaborar para uma gestão eficiente, desburocratizada e que atenda cada vez mais e melhor a sociedade."

### Setor Privado

*Adm. Francisco Dias Duarte, diretor Administrativo da SERDIL Radiologia*

"O Prêmio Mérito é o Oscar, o Grammy dos Administradores. É uma valorização destinada a não só os Administradores, mas sim a todos os profissionais que trabalham com seriedade, com ética, com dedicação. Em relação ao setor privado, é importante frisar que, muitas vezes,

existe um certo preconceito, mas ele faz parte da sociedade, faz parte do público, por mais paradoxal que isso seja. Estou muito feliz em receber esse prêmio junto com os outros dois colegas. É uma grande celebração, o CRA-RS está de parabéns por essa iniciativa."



### Setor Ensino

*Adm. Prof. Dr. Marco Aurélio Bertolazzi, coordenador do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS)*

"Essa premiação serve de incentivo a todos os coordenadores de curso de Administração do Estado, pois nós temos um trabalho importantíssimo na profissão, no sentido de fazer parte da formação do Administrador e mostrar a ele a importância de, após conquistar o título de bacharel, buscar o seu registro no CRA-RS. Há questões na profissão que devem ser repensadas, no entanto, com o esforço de todos na discussão e

reflexão desses temas, faremos com que realmente o Administrador ocupe o espaço que é dele na sociedade. Se hoje enfrentamos problemas graves no país nos setores público e privado em relação à corrupção, à desigualdade social, é com a formação de profissionais competentes, éticos e que tenham senso de justiça, que conseguiremos ter um Conselho forte e uma profissão que cumpra aquilo que se espera dela."





# A FORÇA FEMININA NOS NEGÓCIOS E O LABIRINTO DA LIDERANÇA

*As mulheres já representam mais de 49% do mercado de trabalho mundial, segundo a Organização Mundial do Trabalho (OIT), mas ainda têm pouca representatividade em cargos de liderança. É um labirinto, no qual são enfrentados desafios complexos e variáveis durante a jornada até se chegar a um cargo de chefia*

**C**om mais da metade (51,5%) da população composta pelo sexo feminino, o Brasil ainda precisa avançar em pontos-chave para garantir uma competição equânime entre homens e mulheres no mercado. Elas já comemoraram importantes conquistas: representam 43,8% da força de trabalho nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e ocupam cargos nas mais diversas áreas. Mas essa participação diminui conforme aumenta o nível hierárquico nas empresas: apenas 37% dos postos de liderança no país são ocupados por mulheres. Nos níveis mais altos (como comitês e conselhos, por exemplo) essa taxa cai para 10%, ainda segundo os dados do instituto. É um labirinto, que com persistência é possível cruzá-lo, porém o caminho é repleto de

obstáculos, voltas e desvios.

O que explica esse cenário? Para pesquisadoras do assunto, há razões bem específicas. “Um dos momentos críticos é a decisão da maternidade”, aponta a Adm. Soraia Schutel, CEO da Sonata Brasil e professora da Unisinos. Para ela, as mulheres não encontram estrutura dentro do ambiente organizacional para equilibrar essa escolha, como creches e salas de aleitamento. Já a Adm. Juliana Fürstenau, há 15 anos diretora administrativa-financeira na KIA Sun Motors, percebe a necessidade de as empresas se posicionarem. “As mulheres que optam por ser mães não querem abrir mão da vida profissional. As empresas têm de permanecer abertas à mulher no retorno da licença-maternidade”, observa.

Outros motivos estão relacionados a questões estruturais. “As mulheres não são educadas para serem líderes.

É preciso criar uma nova cultura que derrube esses estereótipos”, defende a Adm. Soraia. Para Corinne Giely-Eloy, fundadora do Springboard – programa de liderança feminina – as crenças limitantes que as mulheres recebem na educação contribuem negativamente para isso. “As meninas não são incentivadas a sair da casa, se sujar, se arriscar, coisas que os meninos fazem. Isso, inevitavelmente, cria uma semente para que ela não saia da sua zona de conforto”, afirma Corinne.

A presidente do CRA-RS, Adm. Claudia Abreu, acredita que a maioria das mulheres que estão no mercado passaram por uma história de luta por seus ideais porque, para ela, o mundo ainda é masculino. “As mulheres continuam ganhando menos, nos mesmos cargos, com as mesmas competências dos homens e com resultados iguais e às vezes até superiores, mas com uma cobrança sempre maior, porque parece que a expectativa do fracasso é mais forte do que a do sucesso”, aponta. Ela acrescenta que o mercado é dinâmico e a mulher deve se arriscar mais. “A Administração está neste contexto, de uma inversão de gênero, num curso que era muito mais masculino. Acredito que com essa mudança de perfil dos estudantes, teremos mais mulheres em cargos de liderança, principalmente como executivas”, diz, lembrando que na sua época de graduação as salas de aula tinham no máximo cinco mulheres. “O medo do desconhecido ainda impede o rápido crescimento dentro das organizações. A mulher tem habilidades desenvolvidas desde o seu nascimento, nas brincadeiras, o cuidado com as bonecas, e isso faz com que elas tenham a intuição desenvolvida, assim como a capacidade em trabalhar em grupo e dividir tarefas.”

## Espaços de poder

Se nas empresas os números já são desfavoráveis, na esfera política são alarmantes. Mesmo com a legislação vigente que demanda a candidatura de mulheres em pelo menos 30% das vagas de cada partido ou coligação, ainda existe uma disparidade grande na quantidade de mulheres e homens eleitos a cada pleito. Segundo dados da *Inter-Parliamentary Union* – associação dos legislativos nacionais de todo o mundo – no Brasil, pouco mais de 10% dos deputados federais são mulheres. Ocupamos o 154º lugar entre 193 países do ranking.

A senadora Ana Amélia Lemos, do PP-RS (foto ao lado), enxerga na instabilidade da vida política uma das razões pelas quais os números são tão díspares. Para ela, as mulheres procuram profissões que lhes deem condições de planejar sua vida laboral e afetiva.

“Estamos ganhando espaço na política aos poucos. No Senado, até 2016, não havia banheiro feminino no Plenário. Hoje, as mulheres representam 15% dos senadores”, diz.

Ela não acredita que as cotas para a participação das mulheres seja o caminho correto. “Obrigando partidos a preencher vagas com candidatas dá a possibilidade para que mulheres sejam inscritas apenas para cumprir a regra. As mulheres devem buscar o protagonismo e mostrar vontade de concorrer, de participar da vida pública”, afirma.

Para a primeira-dama de Gramado e coordenadora do Centro de Referência de Atendimento à Mulher, Bianca Bertolucci, a política é um espaço ainda a ser desbravado pelas mulheres. “Como vamos garantir políticas públicas de qualidade para as mulheres, se não temos mulheres na política? O avanço ainda é muito tímido. As mulheres no poder falam por todas nós”, afirma.



## Liderança do futuro

Estimular a participação feminina em cargos de liderança traz impactos reais para os resultados das empresas. Segundo uma pesquisa do Credit Suisse, mulheres nesses postos geram organizações mais lucrativas. Outro estudo, elaborado pela Ernst Young, corrobora essa visão, apontando também que empresas

lideradas por mulheres geram mais lucros.

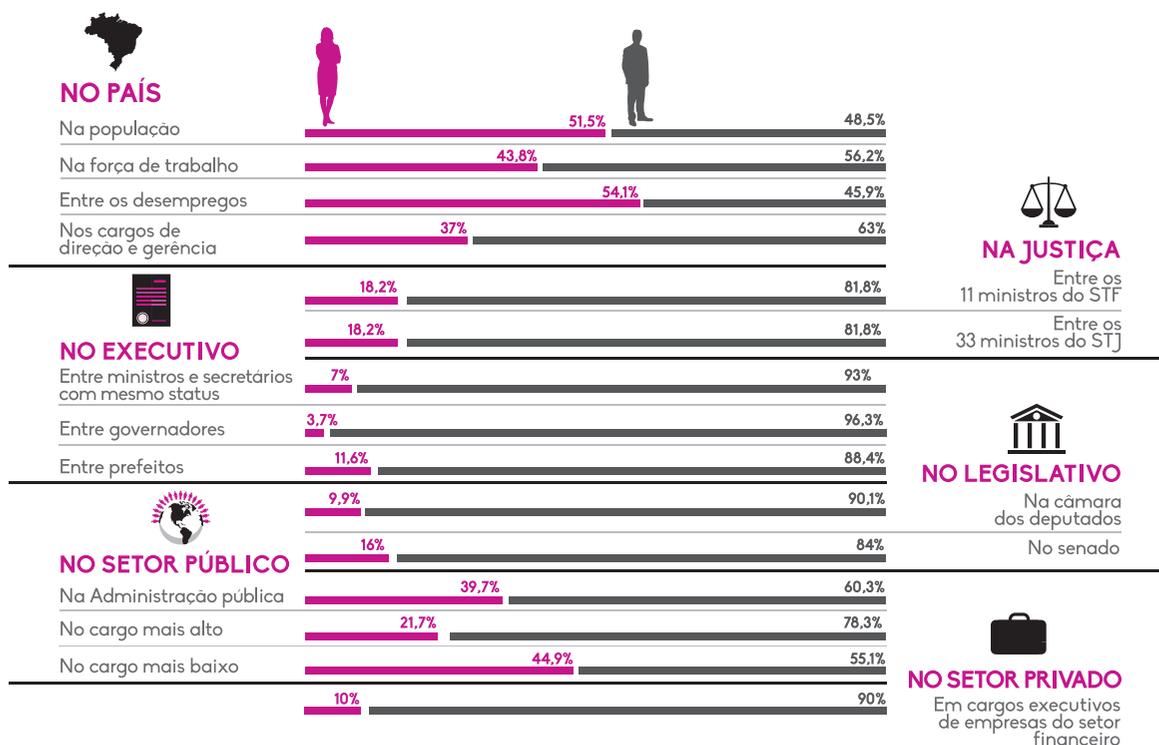
Isso se deve principalmente aos pontos fortes da liderança feminina, entre os quais estão a capacidade de identificar o momento de tomar decisões. Além disso, elas sabem delegar e têm a habilidade de buscar a melhor solução para a empresa, não necessariamente a sua própria solução.

“As mulheres querem integrar a

equipe para então gerar uma decisão melhor pela organização. Além disso, elas engajam mais os colaboradores, e isso tem impacto direto na produtividade, e por consequência, nos resultados”, afirma Adm. Soraia. “Quando falamos da liderança feminina, estamos falando da liderança de amanhã. A longo prazo, vai impactar a liderança do futuro nos dois gêneros”, completa Corinne.

## OS NÚMEROS QUE COMPROVAM A DESIGUALDADE

Disparidade em todas as esferas



## Você sabia?

Tipo de câncer mais comum entre as mulheres no mundo e no Brasil, depois do câncer de pele, o câncer de mama responde por cerca de 28,1% dos casos novos a cada ano no país. Campanhas de prevenção como o Outubro Rosa ajudam a enfatizar a importância dos exames preventivos.

## Meeting

O CRA-RS, juntamente com o CFA, promove durante o XV Fórum Internacional de Administração o meeting “Conquistas e desafios das mulheres: mercado de trabalho e igualdade de gênero”. Para participar é preciso estar inscrito no XV FIA e doar um lenço que será entregue à Liga Feminina de Combate ao Câncer de Gramado/RS, a qual também estará fazendo a venda de lenços no evento para arrecadação de fundos à entidade.

## CRA-RS atua na defesa do Administrador em cargos públicos

Em março deste ano, o diretor de Operações da Trensurb, Adm. Diego José Tarta, foi autuado pelo Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado do Rio Grande do Sul (CREA-RS) por possível exercício ilegal da profissão. A entidade alegou que o diretor estava atuando em um cargo que deveria ser ocupado por engenheiro, pois Tarta é formado em Administração de Empresas. Imediatamente, ele procurou o CRA-RS para demonstrar que as atividades do cargo são sim de competência de Administradores.

A partir disso, o CRA-RS, por meio do então vice-presidente de Fiscalização e Registro, Adm. Bruno José Ely e da Câmara de Fiscalização da autarquia, presidida pelo Adm. Luiz Klippert, auxiliou o profissional na construção de sua defesa, esclarecendo, entre outros pontos, que os cargos e as funções comissionados na Administração Pública são estabelecidos em lei, de acordo com o princípio norteador Constitucional, e que os atos praticados pelo Diretor de Operações não são, nem nunca foram privativos de bacharel em Engenharia, não constando tal previsão em nenhum diploma legal. Dessa forma, o Ministério Público considerou que não cabia a abertura de inquérito para o caso, solicitando o arquivamento da denúncia.

Em setembro, a presidente do CRA-RS, Adm. Claudia Abreu e o presidente da Câmara de Fiscalização, Adm. Luiz Klippert, acompanhados da coordenadora do setor de fiscalização, Adm. Claudia Susana Pan e da fiscal Adm.

Deleuse de Azevedo, se reuniram com o Adm. Diego Tarta para discutirem o desfecho do caso.

Para o Adm. Klippert, o caso do Trensurb é emblemático, pois o Ministério Público validou a nomeação de um Administrador para o cargo de Diretor de Operações daquela empresa e isso só reforça a posição defendida pelo CRA-RS, de que a gestão das organizações deve ser feita por Administradores. "Não se trata aqui de criarmos uma reserva de mercado para os nossos profissionais, mas tão somente de colocarmos nos cargos diretivos pessoas habilitadas para o adequado exercício das funções de comando. Só assim teremos empresas públicas eficientes, lucrativas e bem administradas, gerando economia e desenvolvimento, além de produtos e serviços de qualidade para toda a população", disse. Já o Adm. Tarta se mostrou muito grato ao apoio do Conselho. "O auxílio do CRA-RS foi fundamental, pois no momento em que eu recebi o auto de infração do CREA, o Conselho me ajudou na produção da defesa, que foi utilizada também no Ministério Público. Me senti amparado, me deu segurança, pois o material teve embasamento técnico e legal", apontou.

A decisão pelo indeferimento de instauração de Inquérito Civil pelo Ministério Público Estadual foi comemorada pelo Diretor da Trensurb e pelo Conselho Regional de Administração, uma vez que o fato consolida ainda mais a profissão de Administrador como fundamental para o sucesso das organizações.

## NÚMEROS DA FISCALIZAÇÃO janeiro a agosto de 2017\*

AUTO DE  
INFRAÇÃO

GERAL  
**204**

FICHA  
DE VISITA

GERAL  
**105**

REGISTRO DE  
COMPROVAÇÃO DE  
APTIDÃO (RCA)

GERAL  
**661**

PROCESSO  
DE EDITAIS E  
LICITAÇÕES

GERAL  
**7**

INTIMAÇÃO

GERAL  
**225**

NOTIFICAÇÃO  
DE DÉBITO

GERAL  
**118**

OFÍCIO  
PESSOA FÍSICA

GERAL  
**39**

OFÍCIO PESSOA  
JURÍDICA

GERAL  
**1.101**

PROCESSOS  
NOVOS

GERAL  
**504**

INFORMAÇÃO  
TÉCNICA

GERAL  
**327**

Total Geral:

**3.291**

### RELATÓRIO DE REGISTROS janeiro a agosto de 2017\*

ADMINISTRADORES **765**

TECNÓLOGOS **153**

OUTRAS ÁREAS **2**

PESSOA JURÍDICA **64**

Total de Registros:

**984**

# QUANDO A MUDANÇA É A ÚNICA CONSTANTE

*Não é uma Era de mudanças, é uma mudança de Era. Uma transformação de cultura, ambiente e o modo de vida das pessoas, além de uma quebra de paradigmas para as empresas. Segundo historiadores, já passamos por três grandes eras: a Era Agrícola, Era Industrial e a atual, Era Digital. Saímos da lógica linear, segmentada e repetitiva da Era Industrial para algo descentralizado, conectado e exponencialmente imprevisível da Era Digital. De que forma fazer essa transição? Como os novos negócios estão entrando no mercado nesse período de transformação? E os antigos, de que maneira se readaptam?*

O escritor e futurista americano, Alvin Toffler (1928 – 2016), define que a sociedade passa pela terceira onda.

A primeira foi a Revolução Agrícola, quando a principal forma de capital era a terra, em que o mínimo de noção sobre plantio e ânimo corporal para trabalhar bastavam. Após, veio a Revolução Industrial, na qual a indústria era a principal fonte de renda e empregos, além do surgimento das máquinas e o início do capitalismo. Alguns historiadores e economistas consideram que estamos passando por uma 4ª Revolução Industrial, já outros, defendem que estamos em transição de era, iniciando a Era da Revolução Digital ou da Informação.

O especialista em marketing digital, André Carvalho, destaca em seu livro “Moda com Propósito”, que o que “os astrólogos chamam de era de Aquário é o mesmo que os economistas chamam de capitalismo consciente. É a era do conhecimento para os filósofos, a era caórdica para os intelectuais e a era digital para os tecnológicos. Humanistas chamam de revolução humana e os varejistas de crise”. Nesse mundo sem certezas, em que a mudança é a única constante, é possível afirmar que é preciso fazer a transição da Era Industrial para a Era Digital.

Nesse sentido, Gustavo Nogueira, estrategista digital e futurista, destaca que é o momento das marcas, veículos e organizações explorarem novos

caminhos. “As relações de consumo mudaram, as ferramentas de comunicação evoluíram e os propósitos que guiam as empresas na escolha de parceiros estratégicos, por exemplo, se ressignificam a cada dia”, ressalta. Para ele, não basta falarmos de tecnologia sem falarmos de pessoas. “Tecnologia não é apenas sobre desenvolver ferramentas melhores, mas sim sobre possibilitar mais empatia e conexão entre as pessoas. Quando uma nova tecnologia é adotada pelas pessoas, elas mudam de comportamento e o comportamento é vital para desenvolver estratégias”, lembra.

Passamos por um novo arquétipo de mundo, onde o masculino abriu espaço ao feminino, partidos políticos



concorrem com movimentos sociais, o sintético é deixado de lado pelo orgânico, o poder virou potência, as instituições são valorizadas como e por pessoas, o indivíduo se tornou o coletivo e o corporativismo está perdendo espaço para o empreendedorismo.

## **NOVOS NEGÓCIOS. NOVOS IMPACTOS!**

Por trás dessa grande revolução, há pessoas inquietas, inovadoras, engajadas buscando a resolução de problemas de forma criativa. Sim, estamos falando de empreendedorismo, pauta de debate em 16 cidades até o mês de outubro no Ciclo de Debates de Administração do CRA-RS (CIDEAD), faltando apenas Uruguaiana, que recebe a atividade em novembro. O Conselho levou os empreendedores Bruno Perin, Vinicius Mendes Lima, Jonas Venturini e Thomás Capiotti para debater o assunto nas universidades do interior do Rio Grande do Sul. Para o Adm. Bruno Perin, é preciso levar a

prática para as salas de aula. "O número de pessoas que quer empreender, para o número de pessoas que realmente começa a agir é infinitamente menor e isso muito pelo medo do fracasso, pelo desconforto do não saber e a busca de estar 100% preparado", ressalta, destacando que ele, particularmente, é apaixonado pelo empreendedorismo disruptivo, aquele que muda a realidade. "É preciso tentar o inusitado, aquilo que o mercado ainda não viu ou não conseguiu fazer acontecer."

Nesse sentido, o Adm. Jonas Venturini destaca que no Brasil os empreendedores nascem por necessidade e não por oportunidade. "O fundamental na hora de criar um negócio é saber quais necessidades precisam ser supridas, que problema está sendo resolvido, buscar o maior número de dados e estatísticas", ressalta, apontando que o que falta no Brasil é uma reforma cultural. Já o Adm. Vinicius Mendes Lima explica que o empreendedorismo ainda não é uma ciência, mas está quase virando de tão procurado e estudado

que tem sido. "As pessoas ainda não se engajaram no mundo empresarial, muitos entendem que o empreendedor é quem abre um negócio, mas vai muito além. O empreendedor é alguém que almeja, planeja, luta e conquista um sonho ou um simples objetivo", diz.

Já o presidente da Associação Gaúcha de Startups (AGS), Thomás Capiotti, frisa que o fundamental em um ecossistema de inovação é a cultura da cooperação. Ele lembra que Mark Zuckerberg gastou US\$ 16 bilhões na compra do WhatsApp que até então não dava lucro algum, mas o transformou em uma ferramenta poderosa e bilionária e, em breve, será usado para fazer transferência bancária. "Para fortalecermos a inovação e a criação de novos negócios, é necessário conexão, conversa, resiliência. No Vale do Silício, por exemplo, há uma cultura de colaboração, onde as empresas e as pessoas se relacionam com muito mais rapidez", diz, acrescentando que um dos problemas do Brasil é ter uma cultura mais reativa do que proativa.

## SE REINVENTAR É PRECISO!

Os antigos modelos e estruturas estão em desmaterialização. Em 1999, o relatório da Blockbuster dizia que a preocupação dos investidores em relação à ameaça das novas tecnologias era exagerado. A frase é reflexo de sedes abandonadas ou transformadas em Lojas Americanas, já que as pessoas deixaram de alugar DVD's e assistem filmes por meio de serviço de *streaming*, como Netflix. Para piorar, a companhia poderia ter comprado a Netflix em 2000, mas optou por permanecer com seu modelo de negócio. Em relação a isso, Venturini aborda o ciclo de vida de produtos, profissionais e empresas. "Blockbuster, Varig, Kodak... São alguns exemplos que não souberam se adaptar às mudanças do mercado. Das 500 maiores empresas americanas de 1990, apenas 20% estão funcionando, vou além, das 500 maiores empresas americanas que existirão em 2030, 80% não existem hoje", exalta. Além da desmaterialização, há a desmonetização: hoje a maior empresa de táxis particulares do mundo não possui nenhum veículo; o maior sistema de reservas de hospedagens não tem nenhum imóvel; a varejista mais valorizada não possui nenhum produto em estoque.

O diretor de operações da Stihl, Arno Tomasini, que palestrará sobre indústria 4.0 durante o XV FIA, ressalta que os profissionais de todas as áreas precisam se reinventar.

*"Das 500 maiores empresas americanas de 1990, apenas 20% estão funcionando, vou além, das 500 maiores empresas americanas que existirão em 2030, 80% não existem hoje."*

ADM. JONAS VENTURINI

"A digitalização está criando uma nova ordem no entendimento das relações dos diversos processos dentro de uma empresa e a grande maioria, principalmente os gestores, não está preparada para lidar com isso", diz. Ele destaca que para trabalhar processos

de inovação em organizações globais em países como o Brasil, requer uma mudança da própria empresa, das formas organizacionais e rotinas gerenciais. "A Stihl está adotando aos poucos estratégias da indústria 4.0. Temos um *road map* daquilo que entendemos como indústria 4.0, quais são os caminhos que devem permear o futuro, de como estamos situados nele e de quais projetos vamos realizar para seguir nessa jornada", explica.

Essa hibridização do sustentável e do tecnológico, é perceptível em empresas como a Amazon, que ao mesmo tempo que faz entregas com drones, também utiliza bicicletas para viagens curtas. Com o *mainstream* global, a sociedade começa a se preocupar mais do que antigamente, pois entendem que o impacto provocado hoje pelo homem pode causar problema no futuro. Para Gustavo Nogueira, é um tempo em que a mudança é a nova constante. "A sociedade está emergindo e o principal fator de decisão de compra do futuro é a empatia. O que deve se ter em mente é que antes de serem consumidores, as pessoas são pessoas. Por isso, promova uma comunicação que gere conexão", exalta.

# A INOVAÇÃO CANADENSE

Em parceria com o curso de Administração da ESPM-SUL, o Conselho Regional de Administração (CRA-RS) participou no mês de setembro da 2ª Missão Acadêmico-Empresarial para o Canadá. O grupo de Administradores da autarquia visitou empresas, universidades e órgãos do poder público com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre gestão, tecnologia e inovação em todas as esferas. Confira os destaques:

## LECAMP

Incubadora e aceleradora de negócios. Promove a criação de redes entre seus membros e parceiros estratégicos, incentivando ativamente o ecossistema empreendedor de Québec.

## HEC MONTREAL, UNIVERSITÉ DE MONTREAL

Escola de Administração da maior universidade francófona do mundo, internacionalmente reconhecida pela excelência do seu ensino e pesquisa na área de gestão. Tem um papel importante no avanço da sociedade por meio do ensino que integra conteúdo e métodos inovadores; pesquisas pioneiras e parcerias produtivas que permitem a transferência de novos conhecimentos e perspectivas.

## SAJE, ESCOLA DE EMPREENDEDORES

Um centro de excelência empresarial que apoia o empreendedorismo, dando suporte para consolidar e expandir as *startups*, oferecendo serviços de consultoria em gestão empresarial.

## SAP LABS

Líder de mercado no ramo de softwares e aplicativos empresariais, ela ajuda as organizações a enfrentarem os efeitos danosos da complexidade, além de gerar novas oportunidades de inovações e se manterem à frente da concorrência.

## RYERSON UNIVERSITY

Universidade em Toronto que possui o maior corpo estudantil de graduação do país. Apoiar a diversidade, inovação e o empreendedorismo. Dentro dela está localizada a Sandbox, que é focada em novos negócios. Um espaço aberto e colaborativo que oferece acesso a uma lista com curadorias de habilidades e oportunidades criativas, digitais e empresariais para estudantes e a comunidade em geral. **SocialVentures Zone:** Espaço voltado para inovadores sociais. São reunidos em um mesmo local estudantes, ex-alunos, professores e pessoas da comunidade para criar empreendimentos sociais que criem impacto. A SVZ concentrou-se em questões como o meio ambiente, a pobreza urbana, a segurança alimentar, a violência baseada no gênero, o consumo consciente e a acessibilidade.

**Brookfield Institute:** Estabelecido com foco duplo na inovação e no empreendedorismo. Acreditam que as forças estão intrinsecamente ligadas.

## DMZ, DIGITAL MEDIA ZONE

Incubadora líder de empresas para *startups* de tecnologia no Canadá, além de ser a 1ª nas américas e 3ª no mundo. Para estar nela é preciso já ter um produto, realizado vendas e protótipo em funcionamento.

## BCC – CÂMARA DE COMÉRCIO CANADÁ BRASIL

Tem como missão estreitar os laços entre os dois países para firmação de negócios. A Câmara atua nos setores principais de comércio. O CRA-RS foi apresentado para futuras parcerias entre os países.

## LATAM HUB

O melhor lugar para as *startups* latino-americanas. Fornece mentoria e conexões durante uma residência de três meses no espaço que fica em Toronto.

## PREFEITURA MISSISSAUGA SMART CITIES

Na cidade tudo o que é adquirido pelo poder público precisa ter conectividade. Em todos os espaços públicos, praças e parques há Wi-Fi livre. Toda força de trabalho exige uma conexão.

## MCGILL UNIVERSITY, MONTREAL

A melhor universidade canadense há doze anos consecutivos até 2016. Atualmente, a universidade é a 30ª melhor instituição do mundo. Em uma pesquisa de 2013, empregadores consideraram os cursos da McGill como os 37º mais prestigiosos do mundo.

Este é o espaço que docentes e acadêmicos têm para abordar temas atuais que abrangem a Administração. Nessa edição, conversamos com o professor da UFRGS, Adm. Clezio Saldanha dos Santos, e com o aluno do 9º semestre de Administração da UFRGS, Felipe Riolfi.

## ADM. CLEZIO SALDANHA DOS SANTOS

Professor e pesquisador da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).  
CRA-RS nº 8.116 (cssantos@ea.ufrgs.br)

Arquivo pessoal



"Enfrentamos o desafio de desenvolver conhecimento próprio e tecnologias adequadas a nossa realidade, mesmo que seja imprescindível a troca de experiências com o mundo". A declaração é do pesquisador e professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Adm. Clezio Saldanha dos Santos, em relação ao fomento da pesquisa científica no Brasil. Para ele, escolaridade de qualidade e um maior número de pessoas envolvidas com ciência e tecnologia são condições básicas para o desenvolvimento de uma economia moderna. O Administrador participou do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS durante 11 anos e ele conta que quando entrou

no CEPA, em 1985, o país passava por uma profunda crise econômica devido a uma abertura democrática. "Apesar dos recursos escassos, ali vi a vontade dos colegas em ir atrás do conhecimento, de lutar por uma universidade pública e honrosa, por desejar uma sociedade melhor", ressalta. Ele aponta que temos evoluído nos últimos anos em relação à integração entre setor público e setor privado, onde diversas iniciativas de parcerias entre universidades e empresas têm sido bem-sucedidas, porém isso ainda precisa ser aprimorado. "Vários países desenvolvidos têm essa integração mais clara e intensa, onde o setor público e o setor privado se ajudam quando o objetivo é desenvolver ciência e tecnologia", afirma.

## FELIPE RIOLFI

Estudante do 9º semestre de Administração da UFRGS.  
(felipe.riolfi@kiskadi.com)

Arquivo pessoal



*Os países mais desenvolvidos também são os que mais investem em ciência e tecnologia. Para Kuppermann (1994), pesquisador de reputação internacional, existe uma forte correlação entre a fração do PIB investido em C&T por um país e seu desenvolvimento geral. No Brasil, o investimento em 2013 chegou ao patamar de 0,2% em relação ao PIB, ocorrendo uma queda a partir de 2014, de 0,17% do seu PIB real. Mesmo que muitos não valorizem, a pesquisa científica é de extrema importância para a sociedade e mercado como um todo.*

O estudante do 9º semestre de Administração da UFRGS, Felipe Riolfi, já teve duas experiências de pesquisas, uma referente à Cidade Baixa como polo de economia criativa e a outra sobre a experiência do usuário no consumo de vinho, ambas em Porto Alegre. "Por meio da pesquisa, desenvolvi um pensamento muito analítico e criterioso, aprendi a implementar processos e a atender os critérios e requisitos para que

a pesquisa fosse validada. Aprendi também a tabular dados e a cruzar informações que possam ser relevantes entre si", aponta. Para ele, a pesquisa científica serve para desenvolver a sociedade e criar novos procedimentos. "Por meio dela é possível gerar informações para criar novas tecnologias, processos e conhecimento", destaca, acrescentando que unindo pessoas e empresas é possível, inclusive, desenvolver a economia.

# Informação!

Adm. Carlos Theodoro Strey

A informação é o agente de mudança, o fator básico em qualquer planejamento. Mas o que é informação? Informação é um conjunto de dados no qual o cliente/usuário percebe alguma utilidade. Ou seja, ao maximizarmos a percepção da utilidade da informação, conseguiremos efetuar as mudanças necessárias a qualquer organização. De acordo com Kotler, a velocidade da mudança não vai diminuir no futuro próximo. Ao contrário, na maioria dos setores da economia, a concorrência, provavelmente, só vai aumentar nas próximas décadas. Assim, conforme Bill Gates, a questão básica será a velocidade, ou seja, com que rapidez a natureza dos negócios mudará, quão rápidas serão as transações comerciais e como o acesso à informação vai alterar os estilos de vida dos consumidores e suas expectativas em relação às empresas.

Para Drucker, a revolução da informação já começou e vem atuando com maior intensidade no mundo corporativo, forçando a redefinição do conceito de empreendimento empresarial. Ou seja, a informação passa a ser considerada como **criação de valor e riqueza**, pois deve responder aos seguintes questionamentos: qual o significado

da informação e qual o seu propósito?

As organizações devem se preparar o mais rápido possível para usar as novas tecnologias de informação que se encontram disponíveis no mercado, pois é necessário que elas entendam e explorem, ao máximo, as oportunidades oferecidas pelo desenvolvimento da cadeia global de produção e consumo, gerando com isso vantagens competitivas, defendeu Richard W. Oliver em *Como Serão as Coisas no Futuro*. De acordo com Philip Kotler, em seu livro *Marketing 3.0*, o crescimento das redes sociais torna mais viável e mais fácil as pessoas conversarem sobre empresas, produtos e marcas existentes em termos de desempenho funcional e social. O sucesso vai depender de como e com que velocidade as empresas tratarão as informações oriundas do meio ambiente.

Velocidade! Esta é a chave do sucesso das organizações. Elas deverão ser ágeis e enxutas e seus funcionários deverão ter conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões. Deverão estar centradas no cliente, conhecendo-o plenamente, contando, para tal, com informações ágeis e precisas.

Arquivo pessoal



**Adm. Carlos Theodoro Strey (CRA-RS nº 12.084)**

Administrador - São Judas Tadeu/RS (1992), especialista em Gestão Empresarial - Fundação Getúlio Vargas (1999), Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNISC. Diretor da A3C Consultores Associados Ltda. Gerente de Ensino do Instituto Odontológico de Pós-Graduação - ODONTOPÓS. Diretor Acadêmico da FAMED - Faculdade Menino Deus (Porto Alegre/RS) e Conselheiro do Conselho Regional de Administração do RS (CRA-RS).

# A NOVA GEOPOLÍTICA NA UNIÃO EUROPEIA

---

*O que esperar do futuro do bloco após a saída do Reino Unido?*

---



rearranjo geopolítico pelo qual passou a União Europeia com a saída do Reino Unido no fim de 2016

– movimento que ficou conhecido mundialmente pelo termo Brexit – cria um novo cenário econômico e social na região. O assunto é pertinente e é pauta do XV FIA, em uma conferência nacional com o tema “A nova geopolítica do mundo: os novos desafios da União Europeia; para onde caminha o Brasil? Da crise à retomada”. Afinal, quais são esses novos desafios do bloco?

Há pelo menos dois fatores que devem ser levados em consideração para uma análise pertinente do novo contexto europeu. O primeiro deles é a segurança do território frente à crise migratória. Hoje, o país que

mais recepciona imigrantes no continente é a Alemanha, carro-chefe da economia da União Europeia. Os dois cenários que se delineiam a partir da entrada desses imigrantes são bastante distintos: um deles é composto pelos imigrantes que, de forma regular, entram no país e estão ancorados pelo Direito Internacional. Eles podem inclusive gerar divisas econômicas para os países onde estão estabelecidos, trabalhando, empreendendo ou investindo.

Para o Administrador Cezar Roedel, o grande problema são os movimentos no Oriente Médio e as guerras civis nas proximidades, que força um fluxo descontrolado de imigrantes para a Europa. "Se, por um lado, existe esse aspecto econômico, por outro, há a possibilidade de que nesses fluxos descontrolados, entrem no continente pessoas que fazem parte de células terroristas, e isso,

evidentemente, gera um transtorno muito grande, porque hoje em dia é muito difícil você prever um ataque terrorista", afirma.

O segundo fator é o futuro econômico-social do bloco. Para o Adm. Roedel, é difícil prever algum cenário a curto ou longo prazo porque a saída do Reino Unido é um processo muito lento. "Em termos estatísticos, é difícil ainda dizer o que a União Europeia perde ou ganha com o Brexit", avalia.

### Brasil: paralisia decisória

Se na União Europeia o cenário ainda é incerto, no Brasil há uma espécie de paralisia decisória. "Aqui, sempre se tenta remendar alguma coisa que não está certa. Mesmo a reforma política, se analisarmos o projeto de lei, ela não é uma reforma política, é simplesmente eleitoral", opina. Para ele, a reforma política

tão necessária para a retomada do crescimento econômico deve incluir debates sobre o sistema político como um todo, inclusive sobre o regime presidencialista e formas de representação.

### A necessidade do político Administrador

Frente a uma conjuntura tão incerta, cresce cada vez mais a necessidade de políticos gestores. E esse movimento tende a aumentar, uma vez que o povo brasileiro tem simpatia com quem consegue gerir os recursos públicos de forma eficiente e responsável.

"O candidato que utilizar princípios básicos de gestão e Administração terá um diferencial em relação ao político antigo, ultrapassado, que só está preocupado com sua coligação e que não tem um projeto", diz.

---

## UNIÃO EUROPEIA: EXEMPLO DE GESTÃO HÍDRICA

Um dos maiores exemplos que a União Europeia pode dar em termos de gestão é na Administração de seus recursos hídricos. Eles utilizam um sistema conhecido como Diretiva Quadro da Água, cujo objetivo é manter a boa qualidade da água, levando mais em consideração o impacto ecológico e menos o destino da água, isto é, para o que ela será usada. Essa variável ecológica é a principal maneira de garantir a utilização da água e manter a preservação, em uma lógica de longo prazo.

"As cidades de Barcelona, na Espanha, e Paris e Dijon, na França, são conhecidas como cidades inteligentes, que utilizam os recursos de uma forma inovadora para geri-las da melhor maneira, de acordo com as necessidades da população. Por meio de processos digitais, elas integram os serviços públicos, gerando a sua otimização e economia de energia", explica Alessandro Hidalgo, gerente de desenvolvimento de negócios da SUEZ Brasil, que controla o sistema de gestão de águas pluviais dessas cidades.

No Brasil, a gestão hídrica está focada no uso que se pretende fazer da água. Na prática, isso pode significar um maior nível de degradação em águas destinadas para usos "menos nobres". Embora o Brasil e a Europa tenham realidades distintas, a gestão hídrica é um dos exemplos relevantes que o país pode levar em conta na hora de planejar seus próprios modelos de Administração pública.



# ***Caminhos para a responsabilidade social nas empresas***

*O papel dos Administradores é de extrema importância na adoção de medidas que promovam o desenvolvimento sustentável das organizações. O assunto é tema do meeting Responsabilidade Social Empresarial que acontece no XV FIA*

A dinamicidade do mundo contemporâneo exige que as empresas sejam cada vez mais rápidas – na resposta às demandas dos clientes e do mercado – e assertivas – em seus planos orçamentários e de crescimento. E uma das variáveis mais importantes para a manutenção do desenvolvimento sustentável de um negócio é a responsabilidade social. Mas qual a responsabilidade de uma empresa em

relação aos direitos de seus colaboradores? E mais: como as organizações podem fazer isso, em termos práticos?

Há vários conceitos para definir o termo responsabilidade social empresarial. Ela pode ser descrita pelo compromisso – voluntário – das empresas de contribuir para uma sociedade mais justa e um meio ambiente mais protegido e limpo. “Pouco a pouco, elas começaram a compreender,



pressionadas pelo mercado, e pelos seus próprios custos, que a responsabilidade social tem a ver com a gestão do negócio de longo prazo. Impacta na relação com os funcionários, o que influencia no alcance dos resultados econômicos, e também com o público externo, com os consumidores e os investidores”, explica Karla Parra Corrêa, que trabalha no *Corporate Alliances Officer, da UNICEF Brazil*.

Um dos possíveis caminhos para se chegar a um cenário de maior responsabilidade social nas organizações são os tratados internacionais de órgãos como a ONU, que servem de referencial para a atuação das empresas. O documento “Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos”, por exemplo, lançado em 2011, traz algumas medidas que são possíveis adotar para prevenir, investigar, ou mesmo reparar abusos e violações de direitos humanos.

Em dezembro de 2015, o Grupo de Trabalho das Nações Unidas sobre Direitos Humanos, Corporações Transnacionais e outras Empresas (GT da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos) visitou o Brasil, com o objetivo de avaliar os esforços para prevenir e responder aos impactos adversos de atividades empresariais no país. Durante a visita, o grupo de trabalho percebeu que a maioria das empresas relaciona seu compromisso de direitos humanos unicamente com o combate ao trabalho escravo e ao trabalho infantil. “Em geral, as empresas estariam avaliando os riscos de direitos humanos como riscos às suas operações e capacidade de lucro e não ao impacto negativo junto à comunidade. Isto é dizer que ainda há muito a fazer nesse campo”, explica Angela Pires Terto, assessora de Direitos Humanos do Escritório do Coordenador Residente da ONU no Brasil.

Para ela, é fundamental que as empresas passem a expressar seu engajamento com a responsabilidade social. “Isso pode ser feito por meio da instituição de políticas e procedimentos internos apropriados. Por exemplo, a empresa pode publicar documentos contendo

esse compromisso, adotar processos contínuos e abrangentes de auditoria e prestação de contas, além de estruturar planos que permitam reparar os impactos sobre os direitos humanos que suas atividades tenham causado ou contribuído”, explica.

### **Administradores: liderança incentivadora**

Nesse cenário, a atuação do profissional da Administração se faz cada vez mais necessária, especialmente nos postos de liderança e nas áreas de Recursos Humanos. Nesse campo, os Administradores são profissionais-chave para a inclusão dos princípios de direitos humanos nos métodos de recrutamento, gestão de pessoas, incluindo treinamentos.

“É importante que processos seletivos utilizem ferramentas inclusivas, com a promoção de políticas e programas de diversidade, incorporando questões de gênero, etnia, deficiência e orientação sexual. Por isso, as Administradoras e os Administradores possuem papel fundamental na promoção da responsabilidade social das empresas”, destaca Angela.

No caso dos gestores – das lideranças operacionais ao CEO – devem ser incentivadores e disseminadores de políticas empresariais de responsabilidade social. Para Karla Parra Corrêa, os debates sobre novas formas de alcance do desenvolvimento sustentável vêm suscitando reflexões sobre a necessidade de uma nova ética empresarial. “A responsabilidade social só permeia a estratégia central do negócio quando ela é sustentada pela visão de suas lideranças”, sustenta.

É a partir de experiências bem-sucedidas de liderança na articulação de recursos, ideias e redes que surge a concretização de ações de responsabilidade social, incluindo o estabelecimento de uma cultura organizacional de responsabilidade e de parcerias entre empresas e comunidades.

*“Pouco a pouco,  
as organizações  
começaram a  
compreender,  
pressionadas pelo  
mercado, e pelos  
seus próprios  
custos, que a  
responsabilidade  
social tem a ver com  
a gestão do negócio  
de longo prazo.”*

KARLA PARRA CORRÊA,  
UNICEF BRAZIL



# SNOWLAND: O ÚNICO PARQUE DE NEVE DO BRASIL É GAÚCHO

*Um dos cases que faz parte da programação de visitas técnicas do XV Fórum Internacional de Administração (FIA 2017), o Snowland, em Gramado, é o único parque de neve do Brasil e realizou o sonho dos moradores e turistas de ver a neve na cidade que é o retrato do inverno*

**C**om uma área de 8,1 mil metros quadrados, capacidade de visitação de até 2 mil pessoas por dia, dois ambientes de atração, o único parque de neve do Brasil, o Snowland, foi inaugurado em outubro de 2013 na serra gaúcha, em Gramado/RS. A partir de uma conversa informal sobre a possibilidade de ter neve todos os dias na cidade – o desejo de todos os turistas – três irmãos empreendedores se uniram para colocar a ideia em prática. André, Anderson e Daiane

Caliari viajaram o mundo conhecendo parques temáticos, buscando referências na Holanda, Alemanha, Espanha, Dubai, Nova Zelândia, China e Coreia do Sul. Hoje é o Snowland, que recebe visitantes do mundo todo.

O diretor executivo do parque, Paulo Mentone, garante que a neve é de verdade. "Equipamentos recriam condições consideradas ideais para a formação do fenômeno. Na montanha que tem mais de 120 metros de extensão, a temperatura chega a -5°C", diz. A região atrai visitantes o ano todo

à procura de frio e, claro, neve e, a partir da entrega dessa experiência, o parque já atraiu 1 milhão e meio de visitantes em menos de três anos. O número alto surpreende, mas é reflexo da capacidade dos três irmãos inovarem e despertarem encanto nos clientes. Para realmente levar essa vivência de inverno rigoroso ao público, são disponibilizadas roupas de frio para que os visitantes entrem em contato com atrações lúdicas, pista de patinação e descobertas gastronômicas. Para os “frio-mentos” de plantão, o parque também dispõe de uma área quente, onde a média de temperatura é de 16°C.

Não para por aí. Os visitantes podem, inclusive, aprender a praticar esportes, isso porque o Snowland oferece uma Escola Neve com instrutores capacitados em Bariloche para garantir a qualidade e segurança. Mentone destaca a importância do apoio aos esportes da categoria. “Nosso objetivo é disseminar a cultura da neve no Brasil e, desta forma, fomentar também o desenvolvimento e a prática de esportes nesse estilo”, diz. Nesse sentido, a pista de patinação é outro destaque, sendo a maior pista fixa do país. Lá é exibido show de patinação artística diariamente e tem na sua equipe a medalhista de ouro na Bélgica pela equipe Britânica, Deborah Valle Bel.



*“Nosso objetivo é disseminar a cultura da neve no Brasil e, desta forma, fomentar também o desenvolvimento e a prática de esportes nesse estilo.”*

PAULO MENTONE,  
DIRETOR EXECUTIVO  
DO SNOWLAND

O valor total gasto no empreendimento foi de cerca de R\$ 60 milhões e representa o maior investimento privado já feito na Região das Hortênsias – Gramado, Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula. Nesse ritmo, o Snowland segue em constante evolução e adaptação para atender a outros milhões de visitantes nos próximos anos.

COMPARTILHE CASES DE NEGÓCIOS DE SUCESSO NA REVISTA MASTER. SE VOCÊ TEM UMA BOA HISTÓRIA PARA CONTAR, QUE SIRVA DE EXEMPLO AOS ADMINISTRADORES, EMPRESÁRIOS, EMPREENDEDORES, ENTREEMCONTATO PELO E-MAIL [JORNALISMO@CRARS.ORG.BR](mailto:JORNALISMO@CRARS.ORG.BR). SUA SUGESTÃO SERÁ AVALIADA PELA COMISSÃO EDITORIAL.

## QUER CONHECER O SNOWLAND?



O parque está aberto de segunda a domingo, das 10h às 17h



Montanha de Neve e pista de patinação das 10h às 16h30



O parque é fechado todas as quartas-feiras exceto nos meses de julho, dezembro e na primeira quinzena de janeiro de 2018



Mais informações em [www.snowland.com.br](http://www.snowland.com.br)



## SETEMBRO TEVE CRA RECEBE EM DOSE DUPLA

No mês de setembro, o CRA Recebe debateu assuntos de extrema importância: "As novas resoluções do CFA e seus impactos para as IES", com o Adm. Luiz Klippert e "O panorama dos cursos de Administração no Brasil e Rio Grande do Sul", com o Adm. Sidinei Rocha de Oliveira, ambos integraram o Fórum dos Coordenadores de Curso realizado pela Câmara para Assuntos de Ensino da autarquia. Já durante a

noite, o tema destaque da palestra, realizada por meio da Câmara da Saúde do Conselho, pelo profissional Wagner Pietrobelli Bueno foi "Lean Healthcare", um conceito que já é muito utilizado em hospitais de países como EUA, Canadá, Inglaterra e Austrália trazendo benefícios em diferentes áreas, sendo considerado atualmente como o melhor modelo de gestão para redução de desperdícios e custos.



CRA Recebe promove Fórum dos Coordenadores de Curso



Rafaela Johann / Usina de Notícias

Lean Healthcare é considerado atualmente como o melhor modelo de gestão para redução de desperdícios e custos na área da saúde

## EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Período: 1º a 30 de agosto de 2017. As tabelas completas podem ser consultadas no site do CRA-RS, [www.crars.org.br](http://www.crars.org.br).

+ RECEITAS -		- DESPESAS -	
Correntes	R\$ 8.087.814,69	Correntes	R\$ 4.960.877,41
Tributária	R\$ 58.398,58	Pessoal e Enc. Sociais	R\$ 1.199.846,00
Contribuições	R\$ 6.872.681,09	Outras despesas correntes	R\$ 2.129.788,56
Serviços	R\$ 229.731,88	Tributárias e Contributivas	R\$ 5.770,28
Financeiras	R\$ 465.433,42	Demais despesas correntes	R\$ 130.155,72
Transf. Correntes	R\$ 201.600,00	Serviços bancários	R\$ 339,00
Outras receitas correntes	R\$ 259.969,72	Transferências correntes	R\$ 1.494.977,85
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 8.087.814,69</b>	Despesas de capital	R\$ 14.051,05
		Investimentos	R\$ 14.051,05
		Inversões financeiras	R\$ 0,00
		Outras despesas de capital	R\$ 0,00
		<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 4.974.928,46</b>

Vice-Presidente Financeira: Adm. Izabel Cristine Lopes (CRA-RS nº 26.377), Resp. Técnico: Téc. Cont.: Valdemar da Graça Stieh (CRC-RS nº 18500).



# CIDEAD

XV Ciclo de Debates de Administração do RS



## EMPREENDEDORISMO & STARTUPS

- Bento Gonçalves
- Caxias do Sul
- Bagé
- Santana do Livramento
- Taquara
- Pelotas
- São Luiz Gonzaga
- Tapejara
- Erechim
- Passo Fundo
- Uruguaiana
- Gravataí
- Osório
- Ijuí
- Santo Ângelo



**CIDEAD:**  
Há 15 anos  
levando conhecimento  
e possibilitando  
a integração entre  
estudantes, Administradores  
e empresários  
do Rio Grande do Sul.

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 Nº 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



# XV FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO

25 a 28 de outubro de 2017  
Wish Serrano Resort & Convention  
Gramado | RS | Brasil

## Profissional de Administração!

Oportunidade de agregar conhecimento técnico e científico em meio à atmosfera do Natal Luz de Gramado!

Participe!

Agência oficial



Apoio



Patrocínio



Copromotor



Promoção e realização

