



Conselho Federal de Administração

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 37 Nº 169 JANEIRO-FEVEREIRO-MARÇO 2026



HIPER AGILIDADE

E O NOVO RITMO DA GESTÃO

*Saiba como a IA Agêntica transformou líderes
em pilotos estratégicos e agora redefine
a execução corporativa em 2026*

ADM+



ADM é muito mais!

Um portal com ofertas e benefícios exclusivos para profissionais de administração registrados em CRA e em dia com a anuidade.

São descontos em lojas on-line, estabelecimentos conveniados nos mais diversos segmentos: gastronomia, viagens, educação, vestuário, lazer e muito mais.



Acesse e conheça:
admmmais.cfa.org.br



CFA
Conselho Federal de
Administração



CRAs
Conselhos Regionais
de Administração



Adm. Leonardo Macedo
Presidente do Conselho Federal de Administração
CRA-CE N° 08277

PRÓXIMOS 60 ANOS

Começamos 2026 ainda tomados pela emoção e pelo orgulho que marcaram o ano de 2025, um período histórico para a Administração no Brasil. Celebramos o **Jubileu de Diamante da Profissão**, seis décadas de regulamentação que consolidaram a Administração como um dos pilares do desenvolvimento das organizações e da sociedade brasileira.

Ao longo do último ano, de norte a sul do país, profissionais, estudantes, instituições de ensino e o Sistema CFA/CRA's se mobilizaram em uma grande celebração da trajetória e das conquistas da Administração. Mais de **25 milhões de pessoas** foram impactadas com o Jubileu de Diamante e os inúmeros eventos, debates e iniciativas que mostraram a força de uma profissão que, ao completar 60 anos, alcança sua maturidade institucional.

E que maturidade é essa? Uma maturidade marcada por força, sabedoria e vitalidade. A Administração chega a este momento de sua história com **2,4 milhões de estudantes** matriculados no bacharelado em administração e em cursos superiores de tecnologia conexos à administração, segundo dados do Inep/MEC de 2024.

É a maturidade de uma profissão que não se acomoda diante do que já conquistou. Ela se consolida como uma área dinâmica, em constante transformação, preparada para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais complexo.

Para se ter ideia, chegamos em 2026 com quase meio milhão de profissionais de administração registrados no Sistema CFA/CRA's. Não são apenas números, mas a evidência de que o presente é fruto das ações, decisões e construções assertivas do passado.

O presente também é raiz para o futuro da nossa profissão. E os

solida como uma
dinâmica, em con
transformo, prep
para en... os de
de um mundo cao
mais co... o.

rba

5



É a maturidade de uma profissão que não se acomoda diante do que já conquistou. Ela se consolida como uma área dinâmica, em constante transformação, preparada para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais complexo.

É a maturidade de uma profissão que não se acomoda diante do que já conquistou. Ela se consolida como uma área dinâmica, em constante transformação, preparada para enfrentar os desafios de um mundo cada vez mais complexo.

próximos anos da Administração dependerá da nossa capacidade de avançar, inovar e defender o espaço que a Administração conquistou ao longo das últimas décadas.

Nesse sentido, a missão desta gestão é clara: fortalecer a fiscalização do exercício profissional. Além disso, garantir as prerrogativas dos profissionais da Administração e propugnar por uma formação acadêmica cada vez mais estratégica, alinhada às demandas do mercado de trabalho e às transformações da sociedade.

A **Revista Brasileira de Administração**, ao longo de sua trajetória, tem sido um espaço privilegiado para refletir sobre esses desafios e apontar caminhos para o futuro da ciência e da prática administrativa. Nesta primeira edição de 2026, reunimos temas que estão no centro das discussões contemporâneas da área.

Entre os destaques desta edição estão reflexões sobre **compliance**, **administração judicial**,

25

MILHÕES DE PESSOAS IMPACTADAS

2,4

MILHÕES DE ESTUDANTES MATRICULADOS

harmonia entre vida e trabalho, **marketing sensorial** e os impactos da **inteligência artificial** nas organizações, além de outras abordagens que ampliam o olhar sobre os novos rumos da gestão. São temas que dialogam diretamente com as transformações que moldam o ambiente organizacional e exigem dos profissionais da Administração uma atuação cada vez mais estratégica e inovadora.

Que esta edição da RBA seja, mais uma vez, um convite à reflexão, ao aprendizado e à construção de novas perspectivas para a Administração. Que sirva, ainda, para inspirar novas gerações de administradores.

Desejamos a todos os profissionais, estudantes e leitores da Revista Brasileira de Administração um 2026 produtivo, inspirador e repleto de conquistas. Que seja mais um ano de avanços para a nossa profissão e para todos aqueles que acreditam no poder transformador da boa gestão.

sumário

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 37 Nº 169 JANEIRO/FEVEREIRO/MARÇO 2026

6

10

Curtas: principais notícias de negócios e gestão nas mídias



ENTREVISTA ESPECIAL
– conheça a trajetória do empresário acriano Adem Araújo

16

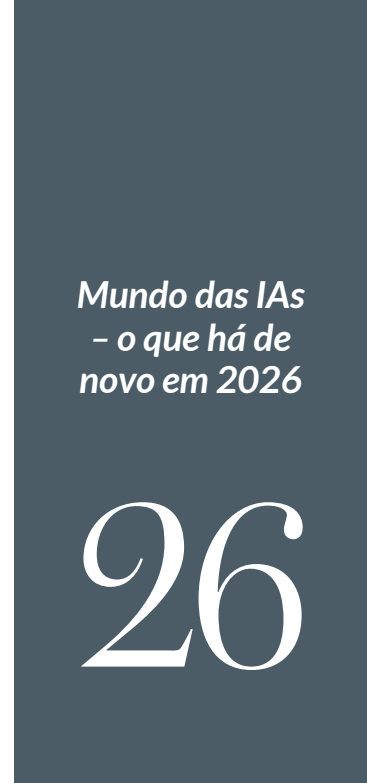


Toyota Way – princípios que fizeram da marca um sucesso

22

Venda Cruzada ou upgrade? Conheça os gatilhos por trás de cada uma

18



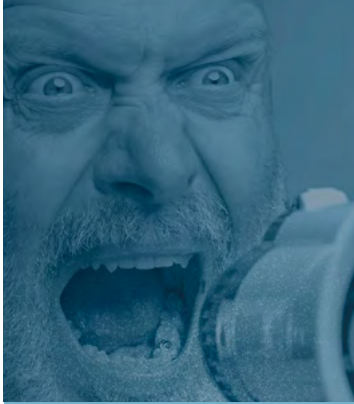
Mundo das IAs – o que há de novo em 2026

26



Copilotos digitais impulsionam gestão hiperágil

32



*Fim da jornada
6x1 reacende
debate no
Congresso*

*Harmonia entre
trabalho e vida
pessoal: o velho e
o novo desafios*

38

*ADM Judicial
- Gestão
estratégica que
resgata empresas*

50

*Marketing
sensorial
transforma
experiência
em conexão*

42



54

*Compliance
2026 transforma
proteção em
estratégia*

64

*Top livros, filmes
e séries - ADM
e Cultura você
encontra aqui*





REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 37 N° 169 JANEIRO/FEVEREIRO/MARÇO 2026



expediente

CONSELHEIROS FEDERAIS DO CFA 2025/2026

Adm. Fábio Mendes Macêdo (AC)
Adm. José Ediberto de Omena Júnior (AL)
Adm. Clenis Siqueira de Sousa de Lima (AP)
Adm. Inácio Guedes Borges (AM)
Adm. Roberto Ibrahim Uehbe (BA)
Adm. Leonardo José Macedo (CE)
Adm. Domingos Sávio Spezia (DF)
Adm. Manoel Carlos Rocha Lima (ES)
Adm. Tiago Nóbrega Stival (GO)
Adm. Jaylson Franklin Mendonça Nunes (MA)
Adm. Keila Cardoso dos Santos Furquim (MT)
Adm. Alex Sandre Rodrigo Pereira Cazelli (MS)
Adm. Gilmar Camargo de Almeida (MG)
Adm. Mauro dos Santos Leonidas (PA)
Adm. Geraldo Tadeu Indrusiak da Rosa (PB)
Adm. Gelson Luiz Uecker (PR)
Adm. Adriana Rodrigues da Silva (PE)
Adm. Roberthy dos Santos Barbosa (PI)
Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus (RJ)
Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende (RN)
Adm. Sérgio José Rauber (RS)
Adm. Francisco Tavares de Melo (RO)
Adm. Emerson Clayton Arantes (RR)
Adm. Isabela Regina Fornari Muller (SC)
Adm. Silvio Pires de Paula (SP)
Adm. Adelmo Santos Porto (SE)
Adm. Francisco Almeida Costa (TO)



cfa.org.br



facebook.com/cfaadm



instagram.com/cfaadm



cfaplay.org.br



radioadm.org.br



company/cfaadm



revistarba.com.br

EDITOR

Conselho Federal de Administração

DIRETORIA EXECUTIVA DO CFA 2025/2026

Presidente: Adm. Leonardo José Macedo
Vice-Presidente: Adm. Gilmar Camargo
Diretor Administrativo e Financeiro:
Adm. Francisco Almeida Costa
Diretor de Fiscalização e Registro:
Adm. Sérgio José Rauber
Diretor de Formação e Educação:
Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende
Diretor de Comunicação e Marketing:
Adm. Gelson Luiz Uecker
Diretor de Eventos e Promoções:
Adm. Inácio Guedes Borges
Diretor de Serviços e Registrados:
Adm. Jaylson Franklin Mendonça Nunes
Diretor de Gestão Pública:
Adm. Emerson Clayton Arantes
Diretor de Governança, Integridade e Compliance:
Adm. Fábio Mendes Macêdo

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Adm. Idalberto Chiavenato
Prof. Carlos Osmar Bertero
Prof. Milton Mira de Assumpção Filho

CONSELHO DE PUBLICAÇÕES

Adm. Fábio Mendes Macêdo
Adm. Inácio Guedes Borges
Adm. Jaylson Franklin Mendonça Nunes
Adm. Gelson Luiz Uecker
Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende
Adm. Sérgio José Rauber
Adm. Emerson Clayton Arantes
Adm. Francisco Almeida Costa

COORDENAÇÃO DOS CONSELHOS

Adm. Gelson Luiz Uecker

PRODUÇÃO

Coordenação Geral: Herson Freitas
Editor-chefe: Leon Santos MTB 3591/DF
Projeto gráfico: Renata Maneschy
Diagramação: André Eduardo Ribeiro e Bianca Reis
Revisão: KGN Redação
Tiragem: 2 mil exemplares

A RBA é uma publicação trimestral do Conselho Federal de Administração sob a responsabilidade da Câmara de Comunicação e Marketing.

As matérias não refletem necessariamente a opinião do CFA.

OUVIDORIA DO CFA

cfa.org.br/canal-ouvidoria/
Telefone: 0800-647-4769

Nada funciona sem administração.

E administração não funciona sem você.

A anuidade mantém sua profissão forte e reconhecida.

Anuidade 2026 disponível para pagamento. **Consulte seu CRA.**



CFA
Conselho Federal
de Administração

CRA
Conselho Regional
de Administração

INTELIGÊNCIA, HUMILDADE E PRAGMATISMO

Conheça o perfil do empresário acriano Adem Araújo, da rede Arasuper, e as práticas que têm tornado seu negócio referência no mercado

POR LEON SANTOS

Administrador de formação, o empresário Adem Araújo é sócio-proprietário da rede de supermercados Arasuper, no estado do Acre, que conta com 13 lojas de varejo, três atacarejos e emprega mais de 3 mil colaboradores. Destaque como empreendedor de sucesso, sobretudo na região Norte do Brasil, ele fala sobre sua trajetória, o mercado em que atua, empreendedorismo e demais temas ligados à administração.

Figura icônica por sua simplicidade e pés no chão, ele fala com naturalidade sobre suas origens e como chegou a ser um dos maiores empresários do estado do Acre. Atual presidente da Associação Acriana de Supermercados (ASAS), nas linhas a seguir ele conta um pouco sobre como construiu uma carreira sólida de administrador e empreendedor de sucesso em um mercado competitivo e de grande complexidade.

Saiba o que ele pensa e faz, como empresário, para aprender e se reciclar nos negócios. Outros destaques são as ações de investimento em seus colaboradores e práticas de ESG que seu grupo adota com sucesso e que dão sustentabilidade às empresas que dirige.



rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 37 Nº 169 JANEIRO/FEVEREIRO/MARÇO 2026

11

Quais são os fatos mais marcantes de sua trajetória pessoal e profissional?

Eu acredito que o sucesso não é uma linha reta. Para mim, sucesso é a forma como reagimos diante dos desafios.

Minha trajetória começou no Seringal Santa Cruz, em Manoel Urbano, no interior do Acre, em um contexto de muita simplicidade e dificuldade. Foi ali que aprendi com meus pais — senhor Adelziro e dona Joana — valores que levo comigo até hoje: honestidade, caráter, resiliência e o valor das pequenas coisas.

Cresci em uma realidade em que não havia luxo, nossa roupa era feita pela minha mãe e nossa cama era de capim. Mas havia união, dignidade e um profundo senso de propósito. Esses valores foram o alicerce da minha vida.

Desde cedo, entendi a importância do trabalho. A experiência de observar meu pai como comerciante e de acompanhar meus irmãos nos primeiros desafios da juventude moldou meu olhar para o esforço, a responsabilidade e a perseverança.

Aos poucos, fui trilhando meu próprio caminho, enfrentando obstáculos, buscando conhecimento e aprimorando minhas habilidades. Sou graduado em administração de empresas e pós-graduado em Marketing pela FGV.

No ramo empresarial, estamos à frente do Grupo Arasuper, com 13 lojas de varejo, três atacarejos e mais de 3 mil colaboradores. Estamos entre as 10 maiores redes do Norte e entre as 63 maiores do país, no ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Também presido a Associação Acreana de Supermercados (ASAS).

Hoje, eu olho para trás com gratidão. Tudo o que vivi — das lições do seringal aos desafios da vida

adulta — me ensinou que nada substitui o trabalho feito com fé, ética e propósito.

Minha missão vai muito além de empreender. É contribuir para o crescimento de quem caminha comigo e deixar um legado de transformação por onde passo.

Como surgiu o Grupo Arasuper e quais foram as principais dificuldades no início da empresa? Como as solucionaram?

O Grupo Arasuper começou de forma muito simples, com raízes na fé e na coragem da nossa família. Tudo teve início em 1981, quando meu irmão Aldenor, com apoio do meu pai, abriu um pequeno comércio no

bairro Estação Experimental, em Rio Branco (AC).

Parte do recurso veio da venda de um barco que meu pai possuía, e o comércio era um mercadinho pequeno, mas com muito esforço e dedicação foi crescendo. Pouco tempo depois da abertura, eu comecei a ajudar nesse negócio.

Nessa época, eu tinha apenas 13 anos, mas já pesava, empacotava, atendia e, aos poucos, fui me apaixonando pelo comércio. Mais tarde, aos 22 anos, com incentivo e apoio do meu irmão, abri meu próprio ponto — e foi assim, com muito trabalho em família, que nasceu o embrião do que viria a se tornar o Grupo Arasuper.

As dificuldades no início foram



No ano seguinte, em 1994, abrimos a loja da Rua Isaura Parente: foi um recomeço. Tivemos que abrir mão de conforto pessoal — vendi meu carro e passei um tempo com um Gol sem ar-condicionado — mas valeu a pena. A loja se tornou um sucesso e passamos a vender quatro vezes mais.

Outro ponto decisivo foi a união com meu irmão Aldenor. Quando as coisas ficaram difíceis, ele entrou de forma mais estruturada no negócio, trouxe novos profissionais, implantou controles de gestão e fortaleceu a estrutura organizacional. Desde então, seguimos lado a lado, enfrentando os desafios com trabalho, oração e muito comprometimento.

A verdade é que o Arasuper nasceu da superação. E se hoje somos uma das maiores redes do Norte, é porque nunca fugimos das dificuldades — enfrentamos todas com humildade, aprendizado e fé.

O senhor é empresário e, portanto, um empreendedor. Como enxerga o empreendedorismo no Brasil, e como trabalha o empreendedorismo dentro de sua empresa?

Empreender no Brasil é um ato de coragem. O ambiente ainda é muito desafiador, com excesso de burocracia, alta carga tributária e instabilidade econômica, mas apesar disso tudo, o brasileiro é criativo, trabalhador e tem um senso de adaptação impressionante. Eu sou prova disso.

Começamos com quase nada, enfrentamos crises e concorrência pesada, mas seguimos em frente com muita fé, estudo e resiliência. O que aprendi nessa jornada é que empreender não é apenas abrir um negócio; é ter iniciativa, enxergar oportunidades, resolver problemas e nunca perder o foco no propósito — isso vale tanto para quem está começando quanto para quem já está

“

Empreender no Brasil é um ato de coragem. O ambiente ainda é muito desafiador, com excesso de burocracia, alta carga tributária e instabilidade econômica, mas apesar disso tudo, o brasileiro é criativo, trabalhador e tem um senso de adaptação impressionante.

Adem Araújo,

Administrador e sócio-proprietário da rede de supermercados Arasuper

”

muitas, desde a falta de estrutura até a concorrência desleal. Um dos momentos mais desafiadores foi em 1993, com a chegada de um grande supermercado na cidade, que gerou uma queda brusca de faturamento — perdemos cerca de 60% das vendas.

Mas eu não fiquei parado. Viajei para Porto Velho para entender o que essas grandes redes estavam fazendo, observei, estudei e voltei com um plano.

Aprimoramos o atendimento, diversificamos os produtos, ajustamos os processos e reorganizamos as finanças. Minha cunhada, Nazaré, teve um papel fundamental nessa fase, me ensinando a cuidar melhor da parte contábil e administrativa.

em uma grande empresa.

Dentro do Grupo Arasuper, faço questão de estimular o intraempreendedorismo. Acredito que os nossos colaboradores são peças-chave para a inovação e para o crescimento sustentável da empresa.

Incentivamos novas ideias, damos autonomia para os times tomarem decisões, investimos em capacitação e abrimos espaço para quem quer crescer. Muita gente que começou conosco em funções operacionais hoje ocupa cargos de liderança — e isso me enche de orgulho.

Sempre digo que o Arasuper não é feito por uma pessoa só. É a soma de muitas histórias, talentos e sonhos; e quanto mais conseguimos cultivar esse espírito empreendedor dentro da empresa, mais fortes e preparados estaremos para os desafios do futuro.

Muito se fala em ESG na atualidade. Como o Grupo Arasuper lida com esse tema? Quais ações vocês desenvolvem no campo ambiental, social e de governança corporativa?

No Arasuper, a preocupação com o meio ambiente, com as pessoas e com a responsabilidade na gestão sempre existiu — mesmo antes da sigla ESG ganhar força. Acredito que uma empresa precisa ser um agente de transformação, não faz sentido crescer sem cuidar do que está à nossa volta.

No campo **ambiental**, estamos investindo cada vez mais em ações sustentáveis: temos programas de economia de energia e redução do consumo de plástico, como a retirada das sacolas descartáveis em nossas lojas do atacarejo. Trabalhamos para otimizar o uso de recursos naturais e estamos buscando soluções para ampliar a logística reversa e o descarte consciente de resíduos.

Na frente **social**, nossa missão sempre foi servir com respeito e

dignidade. Empregamos hoje mais de 3 mil colaboradores, muitos deles com histórias de vida transformadas dentro do nosso grupo.

Investimos em qualificação, valorização interna e promovemos ações sociais frequentes em parceria com igrejas, escolas e instituições que atuam diretamente com comunidades em situação de vulnerabilidade.

Acreditamos na força da proximidade com a sociedade.

Quanto à **governança**, temos avançado muito na profissionalização da gestão. Trabalhamos com planejamento estratégico, auditorias, controles internos, compliance, e buscamos sempre tomar decisões com ética, transparência e visão de longo prazo. Tenho muito zelo pelo nome



da empresa e acredito que a reputação é o nosso bem mais valioso.

Mais do que um discurso bonito, ESG para nós é prática diária. É cuidar bem das pessoas, preservar o meio ambiente e agir com responsabilidade em cada decisão. Isso está no nosso DNA desde o início.

Como alguém que ocupa o cargo máximo de uma organização trabalha o seu próprio lifelong learning ou aprendizado contínuo? Quais são os tipos de cursos ou interesses o senhor tem, que o leva a se reciclar no cotidiano?

Eu acredito que a gente nunca sabe tudo — e quanto mais responsabilidade a gente tem, mais precisa aprender. Estar à frente de uma grande organização exige atualização constante. O mundo muda rápido, e se o líder não se movimenta, a empresa também para de evoluir.

Sempre fui muito curioso e observador, quando não sabia fazer algo, eu ia atrás, perguntava, lia, estudava. Fiz graduação em Administração de Empresas e depois uma pós-graduação em Marketing pela FGV, porém o que mais me ensinou foi o dia a dia, os desafios, os erros e os acertos.

Hoje, continuo aprendendo com tudo ao meu redor: leio bastante sobre gestão, varejo, comportamento do consumidor e novas tecnologias. Participo de eventos do setor, mantenho diálogo com outros empresários, com especialistas e com a própria equipe.

Muita coisa eu aprendo ouvindo as pessoas que estão ao meu lado. Também gosto muito de estudar liderança e espiritualidade, porque acredito que o equilíbrio emocional e a clareza de propósito são essenciais para quem precisa tomar decisões difíceis.

Aprender, pra mim, não é só sobre

adquirir conhecimento técnico, mas sobre amadurecer a visão de mundo, manter a humildade e evoluir como ser humano. O aprendizado é diário, e a cada novo desafio que aparece, eu busco encarar como uma oportunidade de crescer um pouco mais. Esse é o espírito que carrego desde o começo — e é o que eu incentivo dentro da empresa também.

O que diria a um jovem administrador, ou alguém que está começando, e que sonha chegar à posição que o senhor ocupa hoje?

A primeira coisa que eu diria é: não tenha pressa. As coisas levam tempo, o que constrói uma carreira sólida não é a velocidade, mas a consistência.

Eu comecei muito cedo, com o pé no chão de loja, empacotando mercadoria, lidando com gente, errando e aprendendo. Tudo isso foi essencial para eu chegar até aqui.

Se você quer crescer, estude, trabalhe com dedicação e, principalmente, respeite as pessoas. A técnica é importante, mas o que sustenta um líder de verdade é o caráter, a humildade e a capacidade de ouvir.

Saiba que os problemas vão aparecer. Isso faz parte do caminho, mas é nos desafios que você aprende de verdade, por isso seja firme, tenha fé, e nunca perca o propósito do que você está construindo.

O mundo está cheio de atalhos, mas é quem constrói com base sólida que permanece. E lembre-se, nenhuma conquista vale a pena se você não puder olhar para trás e ter orgulho de como chegou lá.

Faça por merecer, honre quem te estende a mão. E esteja sempre disposto a recomeçar, se for preciso.

O sucesso não está só na posição que você ocupa, mas no impacto que você gera na vida das pessoas que caminham com você.

O mundo está cheio de atalhos, mas é quem constrói com base sólida que permanece. E lembre-se, nenhuma conquista vale a pena se você não puder olhar para trás e ter orgulho de como chegou lá.

Adem Araújo,

Administrador e sócio-proprietário da rede de supermercados Arasuper

Parceria de gigantes

NdMais

O Assaí, uma das maiores empresas de atacarejo do Brasil, firmou parceria com o Mercado Livre, maior plataforma de marketplace da América Latina, para expandir as vendas digitais. Com início marcado para o segundo trimestre de 2026, o Assaí venderá online um mix de produtos, como alimentos não perecíveis, itens de limpeza, bebidas e produtos de higiene, usando o modelo fulfillment, no qual o Mercado Livre cuida de armazenagem, separação e entrega ao consumidor. A operação começa na região Sudeste e deve se estender para todo o país até o final do ano.

“CLONES” NAS REDES SOCIAIS

Revista Fórum

A Meta, dona do Instagram e do Facebook, obteve patente nos Estados Unidos para um sistema de inteligência artificial que simula a atividade dos usuários nas redes sociais mesmo após sua morte ou ausência prolongada. O modelo usaria dados históricos do perfil, como posts, comentários, curtidas e mensagens, para continuar postando e interagindo como se fosse o titular original. A novidade tem gerado debates sobre identidade digital, consentimento e privacidade pós-vida. Segundo a empresa, não há planos de implementar a tecnologia, e a medida é tida apenas como proteção de conceito.



Reforma trabalhista argentina

Exame

O Congresso da Argentina aprovou a reforma trabalhista proposta pelo presidente Javier Milei. O texto permite jornada diária de até 12 horas, pagamento de salários em moeda nacional ou estrangeira e altera regras sobre greve, negociações coletivas e licença médica. O governo afirma que a medida deve estimular a criação de empregos e atrair investimentos, enquanto sindicatos apontam impactos sobre direitos trabalhistas históricos.





Investimento caro

InfoMoney

O Banco Central Europeu (BCE) estima que a introdução do euro digital – moeda digital planejada para modernizar pagamentos na União Europeia – custará entre 4 e 6 bilhões de euros aos bancos do bloco ao longo de quatro anos. Segundo o membro do Conselho do BCE, Piero Cipollone, a nova moeda tem um custo de implantação estimado em 1,3 bilhão de euros e de 300 milhões de euros anuais de operação. O projeto busca manter o dinheiro público relevante na economia digital e reduzir a dependência de provedores de pagamento externos. O lançamento oficial da moeda está previsto para 2029.

Galpão de dados

g1.com

A Microsoft inaugurou dois novos data centers de inteligência artificial e nuvem no estado de São Paulo. As obras dos chamados "data halls" foram finalizadas em janeiro e anunciadas durante o "Microsoft AI Tour", evento da empresa realizado na capital paulista em fevereiro de 2026. As unidades fazem parte de uma ampla estratégia para consolidar o país como hub tecnológico, ampliando a infraestrutura de nuvem e IA e a capacitação de profissionais. Cerca de R\$ 14,7 bilhões foram investidos e, segundo a empresa, a meta é capacitar 5 milhões de brasileiros em tecnologias de IA até 2027.

CRISE ENERGÉTICA EM CUBA

O Globo

Com apagões diários e déficit crescente na geração de eletricidade, Cuba enfrenta uma das piores crises energéticas dos últimos anos. A falta de combustível, o envelhecimento das usinas termelétricas e o estrangulamento energético imposto pelos Estados Unidos agravaram ainda mais a situação. Sem fornecimento regular de eletricidade, parte da população tem recorrido ao uso de carvão e energia solar para reduzir a exposição aos cortes. O governo promete ampliar fontes renováveis na ilha, mas a solução estrutural ainda parece distante diante das limitações financeiras e logísticas do país.



tendência

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 37 N° 169 JANEIRO/FEVEREIRO/MARÇO 2026

18



ESTRATÉGIAS DO VAREJO

Técnicas de venda cruzada e de upgrade prometem mais valor ao cliente. Também podem definir limites entre conveniência, persuasão e consumo consciente

POR ANA PAULA SOUSA



Trocar um presente, aproveitar uma liquidação sazonal ou entrar em uma loja já decidido sobre o que comprar fazem parte da rotina de consumo de pessoas em todo o mundo. Ainda assim, não é raro que o consumidor saia com mais itens no carrinho ou com um produto mais caro do que o planejado, resultado direto de estratégias como venda cruzada (cross-selling) e venda de upgrade (up-selling).

Segundo a mestra em administração, professora e pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), Cintia Sarnovski, a venda cruzada busca adicionar itens complementares ao produto principal para oferecer uma solução mais completa. Já o upgrade conduz o cliente à versão superior do item desejado, elevando a percepção de benefício e sofisticação.

“

Como o custo de aquisição já foi investido, as vendas adicionais tendem a gerar margens de lucro superiores e, quando a oferta é assertiva, fortalecem o relacionamento ao demonstrar compreensão das necessidades do consumidor.

Cintia Sarnovski

mestra em administração, professora e pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)

”



“A principal vantagem é a otimização do ticket médio e do valor do tempo de vida (lifetime value) dos clientes. Como o custo de aquisição já foi investido, as vendas adicionais tendem a gerar margens de lucro superiores e, quando a oferta é assertiva, fortalecem o relacionamento ao demonstrar compreensão das necessidades do consumidor”, diz a pesquisadora.

Embora não sejam recentes, essas práticas foram potencializadas pelo avanço da análise de dados e da personalização no varejo físico e digital. Segundo estudo da consultoria McKinsey, estratégias estruturadas de venda cruzada e venda de upgrade podem elevar receitas em até 30% e aumentar a rentabilidade em cerca de 20%, enquanto dados da empresa Salesforce indicam que até 35% das vendas globais no e-commerce são impactadas por recomendações personalizadas.

Gatilhos psicológicos

Por trás de cada decisão de compra, existem mecanismos psicológicos que muitas vezes superam a lógica estritamente racional de custo-benefício. De acordo com o doutor em administração e professor da Universidade Federal de Goiás (UFG), Ricardo Limongi, vieses emocionais e atalhos mentais moldam a percepção de valor, risco e oportunidade.

“No momento da compra, o

consumidor já tomou a decisão de gastar, o que ativa a chamada mentalidade de gasto. Nessa janela psicológica, a resistência a novas aquisições diminui consideravelmente, e as ofertas de cross-selling e up-selling encontram terreno fértil”, explica Limongi.

Segundo o especialista, três mecanismos emocionais ajudam a explicar o fenômeno: a antecipação do prazer associada à liberação de dopamina; a aversão à perda; e o efeito manada. Neste último caso, frases como “clientes que compraram este produto também levaram” ativam o desejo de pertencimento e reduzem a percepção de risco.

“No campo cognitivo, o efeito de ancoragem se destaca, pois quando o consumidor já aceitou pagar R\$ 3.000 por um notebook, um acessório de R\$ 89 o preço parece irrelevante. Soma-se a isso o efeito de incompletude, que gera tensão psicológica quando o consumidor percebe que sua





experiência está inacabada e o impulsiona a adquirir itens adicionais”, completa o especialista.

Estratégia bem aplicada

Quando bem executadas, as técnicas de venda cruzada e de upgrade são capazes de elevar a percepção de valor do consumidor ao oferecer soluções mais completas para suas necessidades. Mas, como qualquer outra estratégia de marketing e vendas, o uso indiscriminado ou desalinhado ao perfil do cliente pode gerar o efeito contrário, comprometendo a experiência de compra e afastando consumidores da marca.

Segundo Cintia Sarnovski, o maior risco é a quebra de confiança do cliente, caso a abordagem seja excessivamente agressiva ou as sugestões sejam irrelevantes, pois podem

ser percebidas como uma tentativa de "empurrar o estoque". Para que a estratégia seja ética e eficiente, ela destaca três pilares: relevância e contexto da oferta, timing adequado na jornada e uso criterioso de dados para personalização.

Em relação à relevância e ao contexto, a oferta deve fazer sentido para a necessidade do cliente. Quanto ao timing (momento da jornada), o upgrade funciona melhor antes da decisão final (na fase de consideração), enquanto a venda cruzada brilha no momento do fechamento ou no pós-venda.

No uso de dados, o histórico de compras ou de navegação é utilizado para personalizar a oferta. Esse recurso permite que a empresa apresente sugestões mais alinhadas ao perfil do consumidor, aumentando a probabilidade de conversão sem comprometer a experiência.

Para o consumidor, o desafio é distinguir quando a oferta adicional representa ganho real ou apenas estímulo ao consumo impulsivo. Plataformas como Zoom, Buscapé e Bondfaro ajudam a acompanhar o histórico de preços, identificar promoções legítimas e evitar falsas ofertas.

“O risco surge quando o consumidor se cadastra em alertas de múltiplas categorias e passa a receber excesso de notificações. Recomendo o uso disciplinado de lista de compras, com registro claro do que realmente precisa, com faixa de preço definida e evitando navegar por ofertas fora desse planejamento”, afirma Limongi.

“

o consumidor já tomou a decisão de gastar, o que ativa a chamada mentalidade de gasto. Nessa janela psicológica, a resistência a novas aquisições diminui consideravelmente, e as ofertas de cross-selling e up-selling encontram terreno fértil

Ricardo Limongi

doutor em administração e professor da Universidade Federal de Goiás (UFG)

”



LIDERANÇA NO TOYOTA WAY

*Sistema rompe com decisões distantes e
coloca as pessoas no centro da solução*

POR LEON SANTOS



“

Diferentemente de modelos que enfatizam apenas metas e indicadores, esse sistema parte do princípio de que bons resultados são consequência de bons processos e de pessoas continuamente desenvolvidas.

Elis Aganette,
professora e pesquisadora da UFMG

”



O sistema de gestão da Toyota, empresa automobilística, ultrapassou as fronteiras da indústria e passou a influenciar lideranças em startups, grandes corporações e até órgãos públicos. Conhecido como *Toyota Way*, o modelo combina excelência operacional, visão de longo prazo e desenvolvimento humano em uma lógica que integra estratégia, processos e comportamento organizacional.

A metodologia se apoia em cinco pilares que orientam decisões do nível operacional à mais alta gestão. São eles: 1) *genchi genbutsu* (observação in loco); 2) *kaizen* (melhoria contínua); 3) trabalho desafiador; 4) cooperação em equipe; e 5) respeito às pessoas.

Para a professora e pesquisadora da UFMG Elis Aganette, o *Toyota Way* se diferencia por ser um sistema sociotécnico de gestão, profundamente enraizado na cultura organizacional da empresa. Ele integra valores, comportamentos, processos e tomada de decisão de forma coerente e contínua.

“Diferentemente de modelos que enfatizam apenas metas e indicadores, esse sistema parte do princípio de que bons resultados são consequência de bons processos e de pessoas continuamente desenvolvidas. A liderança deixa de ser apenas hierárquica e passa a ser pedagógica, orientada ao aprendizado organizacional, à observação direta da realidade (*genchi genbutsu*) e ao respeito às pessoas como agentes centrais da melhoria”, explica Aganette.

Melhoria e gestão in loco

O *kaizen* não é apenas uma ferramenta, mas sim a premissa de que



nenhum processo é perfeito o suficiente para não poder ser melhorado. Ao contrário de grandes inovações disruptivas, ele foca em melhorias incrementais diárias feitas por todos os funcionários, do CEO ao operador de linha.

O foco principal é identificar e eliminar o que não agrega valor, tais como a superprodução, espera, transporte, processamento excessivo, estoque, movimento e defeitos. O *Kaizen* desloca o foco da liderança do controle para o desenvolvimento: em vez de cobrar resultados de forma reativa, o líder passa a atuar como facilitador da melhoria contínua, criando condições para que problemas sejam visíveis, discutidos

e tratados coletivamente.

“Na prática, isso significa liderar por meio de rotinas de aprendizagem, análise de causas, padronização de processos e uso qualificado da informação. Em setores públicos, como a saúde ou a educação, por exemplo, o *Kaizen* permite avanços incrementais e sustentáveis, mesmo em contextos de alta complexidade e restrições orçamentárias, fortalecendo o engajamento das equipes e a qualidade dos serviços prestados”, diz a pesquisadora.

Quanto ao *genchi genbutsu*, segundo Elton Souza — mestre em administração, professor da ESPM e sócio da EBS Consulting —, o conceito rompe com a gestão baseada

TOYOTA WAY

A metodologia se apoia em cinco pilares que orientam decisões do nível operacional à mais alta gestão. São eles:

1. **genchi genbutsu**
observação in loco
2. **kaizen**
melhoria contínua
3. **trabalho desafiador**
4. **cooperação em equipe**
5. **respeito às pessoas**

apenas em relatórios, que podem ser maquiados ou mal interpretados conforme o conteúdo ou o perfil de quem os lê. Para ele, o único lugar onde se compreende plenamente um problema é onde ele de fato acontece.

“Isso não quer dizer que todos os líderes precisam estar na operação diariamente, e sim que precisam ouvir quem executa. Ou seja, saber quem é afetado pela execução, quem, de alguma forma, interfere nessa ação e até mesmo quem avalia”, diz.

Inovação

A filosofia de trabalho da gigante japonesa também inclui desafiar seus

colaboradores a criar ou inovar, seja com ideias e novidades para produtos e serviços, entre áreas ou para o público externo, bem como propor novos fluxos ou processos de trabalho. Nesse conceito, a ideia é autodesafiar em todos os sentidos para obter melhores índices, ideias e, com isso, trazer também o espírito de integração junto à empresa.

Além da inovação, outros dois fatores presentes no *Toyota Way* são a cooperação em equipe e o respeito às pessoas. Sendo a disciplina um dos traços da cultura japonesa, esse quesito lembra que, em qualquer atividade empresarial trabalhar em conjunto e com harmonia, além do devido respeito a todos os envolvidos, é condição fundamental para alcançar melhores índices e sucesso no empreendimento.

“Todos os cinco itens estão interligados e são as bases fundamentais para essa evolução na forma de gestão. Se cada indivíduo compreender o seu papel, assumir suas responsabilidades e atuar de forma correta, ética, transparente e em harmonia com os seus pares, os resultados tendem a ser alcançados mais facilmente”, resume Souza.

Já para Elis Aganette, os cinco itens do sistema tornam as organizações mais resilientes, eficientes e humanas. Desse modo, passam a ser capazes de responder melhor às transformações tecnológicas e sociais que marcam o cenário atual.

“Do ponto de vista prático, liderar pelos cinco princípios do Toyota Way implica adotar a gestão por processos como eixo estruturante da organização e a gestão da informação como base da decisão e do aprendizado. Em resumo, é uma liderança que aprende com o sistema e o desenvolve por meio de pessoas”, finaliza.

“

Se cada indivíduo compreender o seu papel, assumir suas responsabilidades e atuar de forma correta, ética, transparente e em harmonia com os seus pares, os resultados tendem a ser alcançados mais facilmente.

Elton Souza,

mestre em administração, professor da ESPM e sócio da EBS Consulting

”



FILTRO HUMANO EM UM MUNDO AUTOMATIZADO

Quando a execução vira commodity, diferencia-se quem sintetiza, conecta domínios e decide sob incerteza

POR LEON SANTOS



“

Em vez de competir com a máquina, o caminho é orquestrar nossa parceria com a técnica dentro de um contexto humanizador.

Ricardo Carrano

pesquisador em Tecnologia da Informação da Universidade Federal Fluminense (UFF)

”



O mercado de trabalho atravessa uma mudança profunda, em que a execução de tarefas cede espaço à habilidade de formular perguntas estratégicas. Nas organizações mais alinhadas ao atual momento, a inteligência artificial assume funções técnicas e acelera processos, e o diferencial passa a residir na capacidade humana de interpretar contextos e tomar decisões mais assertivas.

Nesse ambiente, o profissional de alto desempenho passa a atuar como um maestro, orquestrando ferramentas avançadas para produzir síntese e direcionamento em cenários marcados pela incerteza. Mais do que executar, ele integra dados, conecta variáveis e transforma informação dispersa em estratégia consistente.

Para o pesquisador em Tecnologia da Informação da Universidade Federal Fluminense (UFF) Ricardo Carrano, o profissional moderno é aquele que entende como traduzir problemas vagos em perguntas bem formuladas. Sobretudo nas áreas da Administração, é aquele que sabe articular interesses conflitantes, toma decisões sob incerteza e assume a responsabilidade pelas consequências dessas decisões.

“O ponto de diferenciação profissional agora está na capacidade de conectar domínios distintos — técnico, humano, institucional, econômico — e produzir síntese e direcionamento. Em vez de competir com a máquina, o caminho é orquestrar nossa parceria com a técnica dentro de um contexto humanizador”, destaca.

Verificação

Essa mudança altera a lógica do trabalho em áreas como marketing, RH, jurídico, comunicação e tecnologia

O QUE É R.A.G?

1

Pergunta feita pelo **usuário**

2

Busca em **fontes externas**

O QUE É CoVE?

1

IA elabora a **resposta**

2

Verifica cada **informação**

da informação. Além de não precisar mais produzir do zero informações, o profissional precisa saber validar a veracidade e a confiabilidade das informações geradas por IA.

Segundo o professor dos cursos de graduação e pós-graduação em marketing da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Bruno Peres, existem vários caminhos para “evitar que a IA alucine”. Um deles é obrigar a IA a fundamentar suas respostas em fontes concretas, como documentos e links específicos.

“Esse modelo é conhecido como RAG (sigla inglesa para Geração Aumentada por Recuperação) e faz com que cada afirmação relevante venha acompanhada de referência. Isso reduz o risco de a IA inventar informações quando existem dados confiáveis disponíveis”, diz Peres.

A outra técnica indicada por ele

é a “verificação estruturada (CoVe)”, na qual a IA responde a um comando e, na sequência, formula perguntas para testar a consistência do conteúdo antes de chegar ao resultado final. Esse procedimento reduz falhas, pois obriga o sistema a revisar o próprio raciocínio antes de concluir o resultado.

Já para dados sensíveis, Peres recomenda dividir o processo em duas etapas independentes: uma produz o conteúdo, e a outra realiza a validação, o que assegura maior controle sobre o resultado. “Desse modo, quem elabora a resposta não é o mesmo que a revisa — que pode ser outra IA, ferramenta ou profissional responsável por conferir com base em checklist e fontes confiáveis —, isso diminui o risco de erros passarem despercebidos por viés de confirmação”, diz.

Retrieval Augmented Generation

3 IA elabora a resposta

4 Consulta dados atualizados

Chain of Verification

3 Resposta corrigida

4 Auditoria da resposta

Escuta ativa

Apesar do avanço da tecnologia, os elementos relacionais ganham maior protagonismo. Se os algoritmos nivelam a execução técnica, a vantagem competitiva migra para elementos como saber ouvir, sintetizar e formular questões.

À escuta ativa é uma soft skill que reduz desperdícios na empresa e diminui o churn (taxa de perda de clientes), melhora a conversão e aumenta a eficiência do atendimento. Segundo Carrano, basta pensar em quantos problemas de uma organização têm origem em dificuldades de comunicação para perceber que, na maioria das vezes, o filtro entre as tarefas e a IA está no ser humano.

“Exemplos vêm aos montes, como demandas mal formuladas, expectativas desalinhadas e decisões tomadas

sem compreensão do contexto humano. Em um mundo automatizado, a humanidade bem aplicada não é um luxo, mas um diferencial estratégico mensurável”, diz Carrano.

Já para Bruno Peres, a IA lida bem com as complexidade de tarefas quando o problema é verificável e tem referência, mas lida mal quando a complexidade é ambígua, política, normativa ou ética, em que não existe resposta correta e universal. O melhor resumo, segundo ele, está na ideia de fronteira irregular.

“Mesmo em ambiente corporativo com profissionais qualificados, a IA melhora desempenho em certas tarefas e piora em outras. É aí que o humano permanece insubstituível, ao definir objetivos, equilibrar decisões conflitantes, contextualizar e assumir responsabilidades”, finaliza.

“

É aí que o humano permanece insubstituível, ao definir objetivos, equilibrar decisões conflitantes, contextualizar e assumir responsabilidades.

Bruno Peres

professor dos cursos de graduação e pós-graduação em marketing da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

”





Prêmio CFA de Jornalismo

*Com você nossos dados
viram histórias.*

Olhar crítico. Ouvidos atentos.

Voz que narra impacto. Nada de furo!

Aqui o que importa é como os nossos dados viram histórias que contribuem para o desenvolvimento do Brasil.

Se você transforma temas sobre Administração e Gestão Pública em notícias acessíveis e impactantes para a sociedade, este prêmio é para você.

Texto, áudio, vídeo e uma nova categoria.

Inscrições abertas para a 2ª Edição!

Leia o edital e inscreva-se:

cfa.org.br/premiojornalismo

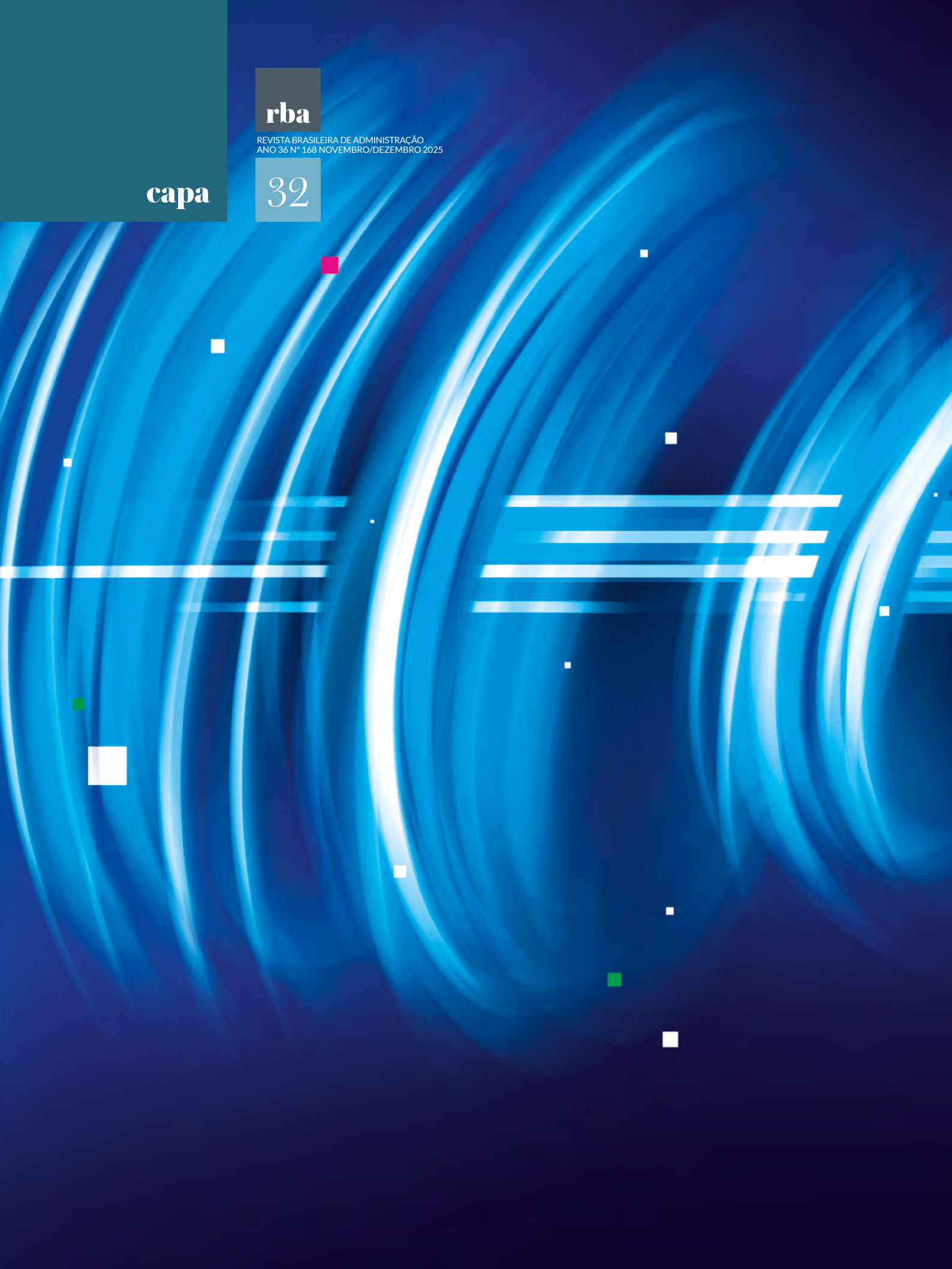


rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 36 N° 168 NOVEMBRO/DEZEMBRO 2025

32

capa



DA AGILIDADE À

HIPER AGILIDADE

*Como a IA Agêntica se tornou o
salto estratégico e o novo copiloto
da gestão corporativa*

POR LEON SANTOS

rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 36 Nº 168 NOVEMBRO/DEZEMBRO 2025

capa

34



A gestão ágil deixou de ser uma tendência para se consolidar como a espinha dorsal da sobrevivência corporativa em 2026. Esse modelo evoluiu para um estágio de hiperagilidade, no qual a capacidade de resposta é ampliada pelo uso de Inteligências Artificiais Agênticas, que atuam como copilotos estratégicos da liderança.

Diferente das IAs generativas tradicionais, os agentes autônomos mais recentes (IAs Agênticas) são capazes de planejar, executar e ajustar sequências complexas de tarefas de forma independente. Essas IAs monitoram fluxos de trabalho, interpretam dados em tempo real e tomam decisões operacionais alinhadas aos objetivos definidos por gestores humanos.

Segundo Martius Rodriguez, professor da Universidade Federal Fluminense (UFF) e coordenador do Núcleo de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade (NITS/UFF), mesmo com o avanço tecnológico, a essência da gestão ágil permanece ancorada na fluidez

organizacional. Para ele, a remoção de barreiras burocráticas continua sendo condição indispensável para sustentar o ritmo de inovação exigido pelo mercado.

“A gestão ágil atual tem como diferencial a interação intensa, orgânica e imediata entre as pessoas. A colaboração precisa ser transparente e a adaptação contínua ocorre ao longo de todo o processo”, destaca Rodriguez.

Visão de Floresta

A incorporação da IA Agêntica redefiniu a lógica da execução ágil ao transferir parte relevante da operação para sistemas inteligentes. Esse novo cenário ampliou a necessidade de coordenação estratégica, já que a velocidade da automação exige mais clareza sobre objetivos, prioridades e impactos.

Nesse contexto, emerge como consequência natural o conceito de Visão de Floresta, que responde à complexidade

criada pelos agentes autônomos. A abordagem permite enxergar o processo como um todo, ao conectar decisões automatizadas, microtarefas humanas e propósito organizacional.

Sem essa perspectiva sistêmica, as equipes tendem a operar de forma fragmentada, mesmo contando com tecnologias avançadas. A ausência da Visão de Floresta gera redundâncias, desalinhamentos e perda de sentido, reduzindo os ganhos da hiperagilidade.

De acordo com o gestor de negócios Rubens Pires, o risco da agilidade sem direção estratégica é a execução acelerada, porém desordenada. Para ele, cabe à liderança impedir que o dinamismo digital se transforme em ruído operacional.

“A visão de floresta é a capacidade de enxergar o todo antes de se perder nos galhos do operacional. Ela reconecta todos ao propósito do negócio, garantindo que o time não esteja apenas fazendo por fazer”, explica Pires.

Liderança

O papel do líder foi profundamente transformado pela chegada da IA Agêntica, exigindo agora uma combinação entre domínio técnico e leitura estratégica ampliada. Martius Rodriguez compara esse gestor a um piloto de drone, que observa a floresta de cima enquanto orienta a equipe em solo.

Essa posição permite antecipar gargalos, riscos e desvios antes que comprometam o fluxo produtivo. O líder ágil reduz sua função de controlador de tarefas para atuar mais como facilitador, ao alinhar pessoas, tecnologias e propósito.

Martius Rodriguez defende que a liderança eficaz em 2026 depende do conhecimento profundo das etapas

básicas de execução. Para o professor, esse domínio legitima o uso estratégico de ferramentas avançadas, incluindo os agentes inteligentes.

“O líder precisa conhecer o dia a dia para poder pilotar o drone e ter a visão do todo. Além disso, o melhor gestor é aquele que já trabalhou na base para saber comandar bem a equipe”, diz Rodriguez.

Propósito

Com a consolidação da IA Agêntica, o fator humano retorna ao centro da gestão por meio de uma orientação clara por propósito. A tecnologia permite alinhamentos estratégicos em tempo

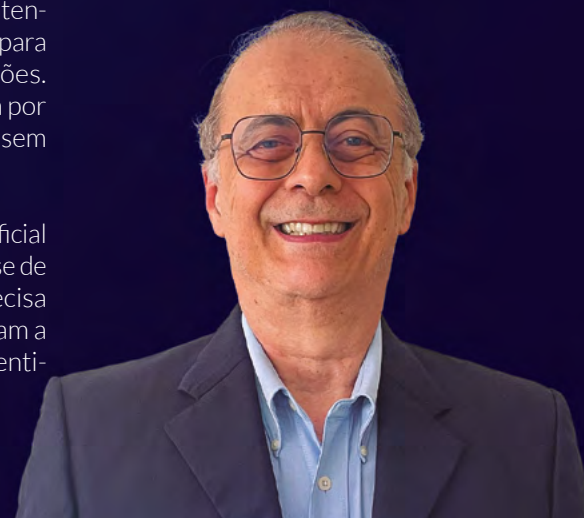
“

A gestão ágil atual tem como diferencial a interação intensa, orgânica e imediata entre as pessoas. A colaboração precisa ser transparente e a adaptação contínua ocorre ao longo de todo o processo.

Martius Rodriguez,

professor da Universidade Federal Fluminense (UFF) e coordenador do Núcleo de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade (NITS/UFF)

”



real, mas é o sentido do trabalho que sustenta o engajamento e a coerência das decisões.

Essa integração garante que a hiperagilidade resulte em movimento coordenado, e não em automação fria e despersonalizada. A inteligência digital amplia a capacidade de entrega, enquanto a liderança assegura direção e significado.

Na avaliação da administradora e gestora de articulações e estratégias Jurema Farias, o propósito funciona como âncora em ambientes altamente automatizados. Em sua visão, a clareza sobre o impacto de cada entrega impede que a equipe opere apenas no modo execução.

“Essa visão nos faz lembrar constantemente do porquê estamos realizando cada tarefa. Ela evita que a equipe funcione apenas no modo execução e orienta as entregas para o resultado estratégico”, afirma Jurema Farias.

Já Rubens Pires avalia que o uso intensivo dessas ferramentas é decisivo para a competitividade das organizações. Segundo ele, a gestão ágil apoiada por IA permite uma evolução contínua sem perdas de identidade estratégica.

“As ferramentas de inteligência artificial da atualidade potencializam a análise de dados e tornam a gestão mais precisa e inteligente. Esses recursos ajudam a evoluir o negócio sem perda de identidade estratégica”, finaliza.

rba

especial

38

VIDA E TRABALHO EM HARMONIA

Com o “equilíbrio” entre vida pessoal e trabalho em xeque, a harmonia entre essas esferas surge como alternativa mais sustentável para os trabalhadores

POR ANA PAULA SOUSA



Há décadas, o equilíbrio perfeito entre vida pessoal e trabalho (*Work-Life Balance*) é tratado como meta para quem tenta conciliar os dois fatores. Porém, em um contexto de hiperconectividade, no qual o trabalho invade o celular, ocupa o pós-expediente e alcança as folgas, a promessa de equilíbrio perdeu força e abriu espaço para o conceito de harmonia entre essas dimensões da vida.

Em vez da lógica 50/50, na qual vida e trabalho disputam tempo e energia, a proposta do *Work-Life Harmony* é a integração desses dois lados. Na prática, o profissional organiza a rotina de modo sustentável e coerente com suas necessidades e reconhece que, em alguns momentos, o foco será maior no trabalho e, em outros, na vida pessoal.

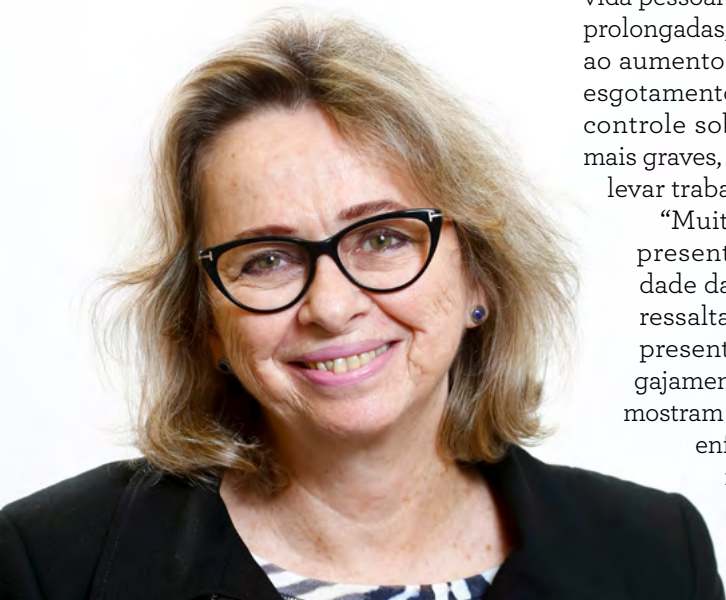
“

Garantir segurança psicológica nas empresas cria um ambiente em que as pessoas podem compartilhar ideias, fazer perguntas e admitir falhas sem receio de punição.

Maria José Tonelli,

professora de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas da FGV EAESP

”



Para a professora de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas da FGV EAESP, Maria José Tonelli, a segurança psicológica é condição central nesse processo. A medida favorece a integração e amplia a receptividade aos colaboradores.

“Garantir segurança psicológica nas empresas cria um ambiente em que as pessoas podem compartilhar ideias, fazer perguntas e admitir falhas sem receio de punição. Esse contexto também dá tranquilidade para que o profissional atenda a demandas familiares, como necessidades de filhos ou pais, sem temer consequências no trabalho”, afirma a professora.

Consequências

Em cargos de liderança e alta performance, nos quais urgências extrapolam o expediente, insistir em uma divisão rígida entre vida e trabalho tende a ser impraticável. Para quem acumula responsabilidades de cuidado, a busca pelo equilíbrio pode gerar sobrecarga e adoecimento.

Segundo pesquisas feitas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o desequilíbrio entre vida pessoal e trabalho, com jornadas prolongadas, está diretamente ligado ao aumento de estresse, ansiedade, esgotamento e sensação de falta de controle sobre o tempo. Em casos mais graves, a falta de harmonia pode levar trabalhadores ao *burnout*.

“Muitas vezes, o foco está no presenteísmo e não na qualidade da entrega; por isso, cabe ressaltar que estar fisicamente presente não garante bom engajamento. Pesquisas recentes já mostram que países europeus têm enfrentado crises de engajamento dos trabalhadores,

levando muitos a querer mudar de trabalho”, avalia a professora da FGV.

Estratégia

No Brasil, a discussão ganhou contornos mais concretos com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), pela Portaria MTE nº 1.419/2024. A mudança obrigou empresas a revisar riscos ocupacionais e incluir fatores psicossociais, como assédio, sobrecarga, falhas e má gestão organizacional, no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR).

Ao ampliar o conceito de saúde ocupacional, a NR-1 fortalece a harmonia entre vida pessoal e trabalho como estratégia de conformidade, saúde e sustentabilidade organizacional. Segundo a psicóloga e especialista em saúde mental corporativa Camila Simionatto, metas desproporcionais, pressão excessiva



“

A ausência de políticas de bem-estar expõe trabalhadores à sobrecarga, à insegurança interpessoal, a jornadas prolongadas e à expectativa de disponibilidade permanente

Camila Simionatto,
psicóloga e especialista em saúde mental corporativa

”

e hiperconectividade passam a exigir diagnóstico, planos preventivos e monitoramento contínuo.

"A ausência de políticas de bem-estar expõe trabalhadores à sobrecarga, à insegurança interpessoal, a jornadas prolongadas e à expectativa de disponibilidade permanente. Esses elementos são reconhecidos pela literatura científica como preditores de estresse crônico, burnout, adoecimento mental e redução da capacidade laboral", explica a especialista.

Desconexão digital

Além de romper com a associação entre presença física e desempenho, o *Work-Life Harmony* apoia-se no autoconhecimento e na desconexão digital. Levantamento da Gallup, de 2022, aponta que 77% dos trabalhadores têm

dificuldade de se desligar do estresse após o expediente, enquanto 68% relatam que questões pessoais invadem o trabalho.

Essa hiperdisponibilidade também gera custos organizacionais. Uma análise da *Harvard Business Review* estimou que a cultura do "sempre disponível" pode gerar perdas de até US\$ 200 bilhões por ano em custos de rotatividade associados à exaustão.

Na promoção de uma relação mais saudável entre trabalho e vida pessoal, Camila destaca a importância de rever metas, jornadas de trabalho, avaliar a compatibilidade entre demandas e recursos e capacitar gestores para práticas que garantam segurança psicológica. Segundo ela, dessa forma, o *Work-Life Harmony* deixa de ser apenas um conceito cultural e passa a funcionar como estratégia preventiva estruturada, alinhada à gestão de riscos prevista na NR-1.



QUANDO A MARCA ENCANTA OS SENTIDOS

***Marketing sensorial é grande aposta de
marcas que buscam transformar experiência
em memórias afetivas e fidelização***

POR ANA PAULA SOUSA



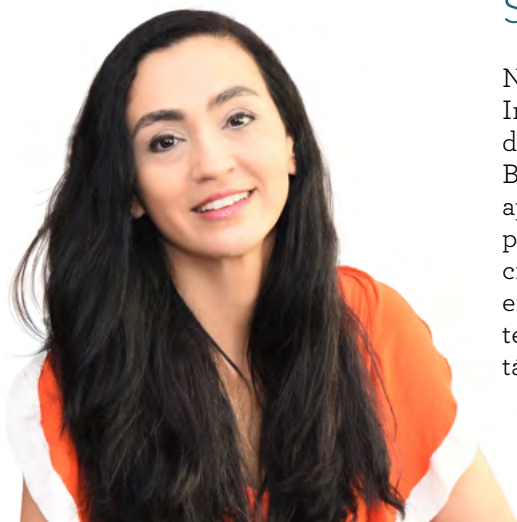
“

É uma técnica ligada ao marketing de experiência, trabalhada há muito tempo no comércio. A partir dela, a jornada do consumidor passa a ser objeto de cuidado da marca desde o primeiro contato.

Alessandra Baiocchi,

doutora em administração e coordenadora do MBA em Gestão de Marketing da PUC-Rio

”



Um perfume que marca, o som que envolve, a textura que convida ao toque. Muito além do visual, marcas apostam no marketing sensorial para criar vínculos emocionais duradouros e fortalecer sua identidade em meio à concorrência.

Ao adotar essa estratégia, empresas deixam de apenas vender produtos e passam a construir conexões por meio das sensações. Os estímulos planejados destinados ao tato, olfato, paladar, audição e visão transformam experiências em memórias, e memórias em fidelização.

“É uma técnica ligada ao marketing de experiência, trabalhada há muito tempo no comércio. A partir dela, a jornada do consumidor passa a ser objeto de cuidado da marca desde o primeiro contato com o produto”, explica a doutora em administração e coordenadora do MBA em Gestão de Marketing da PUC-Rio, Alessandra Baiocchi.

Segundo a professora, os estímulos sensoriais influenciam decisões de forma consciente ou inconsciente. Ela ressalta que as ações precisam estar alinhadas à identidade da marca e ao perfil do público para que os gatilhos emocionais sejam eficazes.

Influência dos sentidos

No livro “Como os Clientes Pensam: Insights Essenciais sobre a Mente do Mercado”, o professor da Harvard Business School Gerald Zaltman aponta que 95% das decisões de compra são influenciadas pelo subconsciente. Ele destaca que as conexões emocionais se tornaram base estratégica para o desenvolvimento das táticas de marketing.

Estudos mostram que as táticas

sensoriais também surtem efeito econômico positivo. Pesquisa da Bain & Company aponta que clientes fidelizados gastam, em média, 67% a mais do que novos consumidores e podem ser até 25 vezes mais baratos de reter do que conquistar novos clientes.

Entre os sentidos mais explorados, a visão lidera, especialmente em campanhas e no design de produtos. Já o olfato é apontado pela empresa de pesquisa Kantar Millward Brown como o de maior poder de influência, responsável por despertar cerca de 75% das percepções sensoriais.

“Um aroma gostoso pode fazer você ficar na loja por mais tempo e influenciar a compra de um produto para ter aquele mesmo cheirinho de loja. É capaz, até mesmo, de despertar memórias afetivas”, comenta Alessandra.

Apesar do potencial, a professora alerta que o marketing sensorial, quando mal planejado, pode causar afastamento, principalmente quando a estratégia não combina com o perfil do público ou com o produto ou serviço vendido. Para que o efeito seja positivo para a marca, a pesquisadora aconselha que os profissionais busquem conhecer bem os valores e o posicionamento do negócio, bem como seus clientes.

“Se uma música brasileira, por exemplo, está tocando em uma loja que tem a identidade ligada a brasilidades, isso pode deixar o cliente mais à vontade e animado. Mas em um negócio cujos produtos remetem a algo mais calmo, músicas muito animadas podem assustar, em vez de atrair os clientes”, explica.

E-commerce

Apesar das limitações do ambiente digital, empresas que atuam



Brenda Piccirillo Keilhold,
fundadora da CUFF

predominantemente on-line têm explorado diferentes maneiras de estabelecer a conexão com os compradores. Um exemplo é a CUFF Jewelry, marca paranaense de acessórios femininos que traz a experiência do usuário como estratégia para cativar clientes e se diferenciar no mercado.

Segundo Brenda Piccirillo Keilhold, fundadora da CUFF, proporcionar um contato positivo com as clientes sempre foi uma preocupação. Há seis anos à frente da marca, a empresária conta que aproveitou seu conhecimento sobre o mercado para investir no próprio negócio, no qual toda a jornada do cliente é livre de empecilhos.

“A CUFF nasceu no digital, então esse cuidado é inerente à existência da marca, mesmo à distância. Antes da CUFF, trabalhei com aplicativos para o agronegócio, e essa bagagem de experiência do usuário foi algo que sempre fez parte do que a marca

queria oferecer: descomplicar o dia a dia das mulheres com combinações fáceis”, compartilha a empresária.

Depois da compra, a chegada das peças à casa da cliente é o momento mais importante. Para Brenda, é a oportunidade de a marca surpreender ao trazer detalhes estéticos e funcionais nas embalagens, estimular o olfato com a fragrância registrada da marca e garantir a qualidade do produto — tudo isso tem resultado na fidelização do público e culmina em alta taxa de recompra no site, acima de 40%.

“O cheirinho da CUFF, pelos feedbacks que recebemos, é um dos principais motivos de encantamento das clientes, que relatam que a caixinha perfumou a casa delas e não querem que aquele cheiro fresco e agradável acabe. Todos esses pontos de contato com as clientes são uma forma de compensar a falta de olho no olho que um atendimento presencial permitiria”, finaliza.

“

“O cheirinho da CUFF, pelos feedbacks que recebemos, é um dos principais motivos de encantamento das clientes, que relatam que a caixinha perfumou a casa delas e não querem que aquele cheiro fresco e agradável acabe.

Brenda Piccirillo Keilhold,
fundadora da CUFF

”

rba

rh

46



Uma das pautas mais aguardadas do ano, o projeto que reduz a jornada máxima de trabalho reacende debate entre qualidade de vida e impactos econômicos

POR ANA PAULA DE SOUSA



А Б X 1 P

No Congresso Nacional, a tramitação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) que propõe o fim da jornada de trabalho no modelo 6x1 desponta como um dos debates mais aguardados de 2026. Embora o tema tenha ganhado novo fôlego ao longo de 2025, impulsionado pela mobilização do “Movimento Vida Além do Trabalho (VAT)”, nas redes sociais a discussão está longe de ser inédita.

Há décadas, projetos com o mesmo objetivo circulam no Parlamento, sinalizando a demanda recorrente da sociedade pela redução da carga horária de trabalho. Além da PEC 8/2025, de maior notoriedade, protocolada pela deputada Erika Hilton (Psol-SP), outros projetos apresentados em 1995 e 2001 pelo deputado Inácio Arruda, em 2015 pelo senador Paulo Paim (PT-RS) e em 2019 pelo deputado Reginaldo Lopes (PT-MG) seguem parados nas casas legislativas federais.

“Com 44 horas semanais, essa jornada é comum nos setores do comércio, da alimentação e das indústrias com operações contínuas. Estima-se que, no Brasil, mais de dois terços das trabalhadoras e dos trabalhadores formais estejam submetidos a essa escala e com remuneração média de até dois salários-mínimos”, relata a pesquisadora e professora do departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF), Flávia Manoela Uchôa.

Apesar de a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) não trazer artigos específicos que tornem a escala 6x1 obrigatória, a legislação determina que o trabalhador poderá atuar no máximo 44 horas semanais, distribuídas em até 8 horas diárias. A lei ainda permite que a carga horária seja distribuída ao longo de seis dias, com a obrigatoriedade de um dia de folga remunerada por semana.



Vida Além do Trabalho

Em 2023, o debate pelo fim da escala 6x1 ganhou força após o influenciador digital, fundador do Movimento VAT e atual vereador no estado do Rio de Janeiro, Rick Azevedo, publicar uma série de relatos nas redes sociais sobre sua experiência no modelo de trabalho 6x1 como balconista de farmácia. O movimento foi apoiado pela deputada federal Erika Hilton (PSOL-SP) e obteve mais de 3 milhões de assinaturas na petição que pede o fim da escala.

A proposta apresentada pela

deputada ao Congresso reúne alternativas que buscam promover uma jornada de trabalho mais equilibrada, ao permitir que aos trabalhadores desfrutem de mais tempo com familiares, em suas vidas pessoais.. Entre as principais sugestões, está a redução gradual de 44 horas para 36 horas máximas semanais, divididas em até quatro dias de trabalho.

“Trabalhar seis dias seguidos para folgar um, para então começar mais uma semana de seis dias de trabalho, não é vida. É uma exploração incompatível com a dignidade humana, mas permitida pela nossa lei. Não dá para viver só um sétimo da própria vida, não existimos apenas para trabalhar;



nossa lei precisa mudar”, defendeu a parlamentar.

Para o relator da PEC na Câmara dos Deputados, deputado Luiz Gastão (PSD-CE), a escala 6x1 tem condições de ser mantida, desde que submetida a limitações. Em sua proposta, o parlamentar sugere a redução gradual da carga horária para até 40 horas, com possibilidade de jornada aos sábados e domingos, limitada a seis horas por dia e pagamento adicional de 100% das horas extras.

“A redução da jornada poderá acarretar impactos consideráveis sobre o planejamento empresarial e, conseqüentemente, sobre a estrutura produtiva nacional. Além disso, pode

acentuar a desvantagem competitiva entre as empresas menores em relação às grandes corporações, exigindo uma análise cautelosa, sobretudo no contexto da reforma tributária em curso”, considerou o relator.

Impactos

Para os trabalhadores, os impactos da rotina com um único dia de descanso se espalham por diversos aspectos da vida. Segundo o artigo “Vivo apenas para trabalhar: os impactos da escala 6x1 na saúde e na vida social de trabalhadores”, da pesquisadora Flávia Uchôa, mais de 460 entrevistados apontaram a carga horária como determinante para a degradação da saúde física, mental e das relações interpessoais, com o isolamento familiar e social.

“A falta de tempo para cuidar da saúde é apontada como parte dos impactos dessa escala, pois sem conseguir agendar consultas médicas nem contar com a liberação de algumas horas no trabalho, o acesso à saúde torna-se limitado. Além disso, os relatos associam transtornos de ansiedade e depressão à rotina exaustiva e à falta de tempo para descanso”, acrescenta a pesquisadora.

Em polo a favor da nova escala, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) destaca os êxitos internacionais em que a redução da jornada trouxe mais produtividade, inovação e melhoria do ambiente de trabalho, quando implementada de forma planejada. A pasta ainda ressalta ser crucial o diálogo tripartite — entre governo, representantes da indústria e classe trabalhadora — considerando as diferentes realidades dos setores produtivos e a necessidade de maior qualidade laboral.

“

Estima-se que, no Brasil, mais de dois terços das trabalhadoras e dos trabalhadores formais estejam submetidos a essa escala e com remuneração média de até dois salários-mínimos.

Flávia Manoela Uchôa,

pesquisadora e professora do departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF)

”



adm
judicial

rba

50

ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL NO BRASIL

Área segue atrativa e impacta mercado. Em 2024 foram 22 mil pedidos de recuperação judicial, um aumento de 61,8% em relação a 2023, segundo Serasa

POR LEON SANTOS

“

Não basta apenas conhecer a lei. É preciso compreender o negócio em todas as suas dimensões e manter postura ética e imparcial diante das pressões.

Marcos Izequiel,
administrador

”

A administração judicial deixou de ser um tema restrito aos tribunais para se tornar peça estratégica na preservação de empresas, empregos e cadeias produtivas no Brasil. Prevista na Lei nº 11.101/2005, a atividade ganhou protagonismo à medida que a recuperação judicial passou a ser vista não apenas como solução para dívidas, mas como instrumento de reorganização econômica e social.

Na prática, o administrador judicial é o braço técnico do Poder Judiciário nos processos de recuperação judicial e falência. Nomeado pelo juiz do processo, ele atua como auxiliar de confiança, responsável por transformar dados complexos — como balanços, fluxos de caixa e listas de credores — em informações claras, auditáveis e juridicamente relevantes para a tomada de decisões.



“O juiz precisa de alguém que compreenda como funcionam as estruturas de endividamento, cadeias produtivas e governança corporativa e, ao mesmo tempo, saiba operar dentro dos limites legais e processuais. O administrador judicial é o elemento de racionalidade técnica em um ambiente marcado por crise, conflito e assimetria de informações”, destaca o professor da Faculdade de Direito da Universidade Federal Fluminense, Rafael Iório.

Para atuar nessa área, o perfil exigido é necessariamente multidisciplinar. Segundo o administrador Marcos Izequiel, são necessários conhecimentos em Direito Civil, Processual Civil e Empresarial, além de conhecimentos contábeis e financeiros, além de dominar a prática da administração e gestão para compreender a operação do negócio.

“Não basta apenas conhecer a lei. É preciso compreender o negócio em todas as suas dimensões e manter postura ética e imparcial diante das pressões”, destaca Izequiel.

Remuneração

O cálculo da remuneração do administrador judicial é estabelecido pelo juiz, que considera a capacidade de pagamento do devedor, o grau de complexidade do trabalho e os valores praticados no mercado. Segundo Izequiel, a Lei nº 11.101/2005 limita essa remuneração a 5% do valor devido aos credores submetidos à recuperação judicial ou, no caso de falência, a 5% do valor de venda dos bens da massa falida.

Segundo o administrador, mesmo com teto percentual, a área é considerada atrativa, sobretudo em épocas de crise econômica, quando aumentam os casos de falência. Entre as

CASE: MANAUS AEROTÁXI



O CENÁRIO DE TURBULÊNCIA

O ponto de partida da Administração Judicial:

Gestão:
Sócios originais afastados.

Caos:
Inventário físico inexistente há anos.

Financeiro:
Severas restrições e fluxo de caixa interrompido.



CHECKLIST DE RECUPERAÇÃO

Auditoria:
Raio-X total do balanço patrimonial.

Controle:
Realização de inventário físico completo.

RH:
Reestruturação do quadro de pessoal.

Fiscal:
Regularização de pendências tributárias.

vantagens estão a demanda constante, a necessidade de especialização qualificada, o registro nos CRAs e o potencial de ganhos elevados, em médias e grandes empresas.

“É uma atividade que combina retorno financeiro, relevância social e grande responsabilidade técnica. No entanto, apresenta riscos, como responsabilidade civil e penal, dano à reputação do administrador, caso não execute o trabalho de forma eficiente, e exposição junto a credores”, destacou.

Caso concreto

Um exemplo do impacto da administração judicial vem do setor de aviação, com atuação da

administradora Silce Brasil na empresa Aerotáxi Participações, sediada no Aeroporto Internacional Eduardo Gomes, em Manaus. A nomeação ocorreu após uma operação federal que afastou os sócios da direção da empresa, colocando a organização em risco iminente de encerramento das atividades.

Ao assumir a administração judicial, Silce encontrou um cenário de fragilidade operacional, ausência de inventário físico atualizado e severas restrições financeiras. “Foi necessário reconstruir o controle da empresa praticamente do zero, com foco em dados reais e decisões técnicas”, relata a administradora.

Entre as primeiras medidas adotadas por ela estiveram a análise detalhada do balanço patrimonial, a

DO RISCO DE FALÊNCIA À
ESTABILIDADE OPERACIONAL

➔ O INDICADOR
DE SUCESSO

+47%

de aumento na quitação
de passivos



↗ DECOLAGEM
SOCIAL

A gestão técnica garantindo
serviços essenciais:

Contrato mantido:
Renovação da
Remoção Aeromédica.

Status:
Operação 100% ativa e
saldo financeiro positivo.

realização de inventário físico, inexistente há vários anos, a reorganização do fluxo de caixa e a reestruturação do quadro de pessoal. Com a execução das ações, os resultados começaram a aparecer de forma consistente.

“Durante o período de acompanhamento da administração judicial, houve crescimento dos recebíveis, formação de saldo financeiro positivo e aumento aproximado de 47% na quitação de passivos, incluindo dívidas antigas e obrigações correntes. Paralelamente, avançou o processo de regularização de pendências tributárias”, conta Silce.

Já no campo operacional e comercial, a empresa firmou novos contratos de hangaragem com clientes estratégicos e manteve contratos já existentes. Um dos pontos de maior

relevância social foi a renovação do contrato de remoção aeromédica — serviço essencial prestado à Secretaria de Estado de Saúde do Amazonas.

Atualmente, a Manaus Aerotáxi segue em processo de reestruturação econômica, financeira e contábil, com operações ativas e indicadores em recuperação. O caso ilustra como a administração judicial, exercida com rigor técnico e visão sistêmica, pode ser decisiva para salvar empresas viáveis e proteger interesses coletivos.

“Mais do que um instrumento jurídico, a administração judicial se consolida como uma atividade estratégica de gestão, onde decisões técnicas impactam diretamente a economia, o emprego e a função social das empresas”, resume a administradora.

“

Durante o período de acompanhamento da administração judicial, houve crescimento dos recebíveis, formação de saldo financeiro positivo e aumento aproximado de 47% na quitação de passivos.

Silce Brasil,
administradora

”



rba

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
ANO 37 N° 169 JANEIRO/FEVEREIRO/MARÇO 2026

54

compliance

COMPLIA



FINANCE 2026

DA PROTEÇÃO

À ESTRATÉGIA

*Mais do que prevenção de riscos, prática se consolida
como pilar estratégico nas organizações*

POR ANA PAULA SOUSA E LEON SANTOS

Quando a governança está sob os holofotes e riscos ocultos ameaçam valor e credibilidade, o Compliance deixa de ser apenas mecanismo defensivo para assumir papel estratégico na gestão. Em 2026, a área entra em novo ciclo marcado por regulação mais rigorosa em cibersegurança, área fiscal e tributária, inteligência artificial, sustentabilidade e responsabilidade direta da alta administração.

O termo Compliance significa estar em conformidade e reúne práticas voltadas à prevenção, detecção e correção de riscos corporativos. No Brasil, ganhou força com a Lei nº 12.846/2013 e consolidou-se como instrumento integrado à estratégia, à tecnologia e à governança, influenciando decisões no mais alto nível das organizações.

“É uma área estratégica e está longe de ser apenas burocrática. Sua função é garantir que as empresas atuem alinhadas às leis e às políticas internas, mitigando riscos legais, financeiros, operacionais e reputacionais”, afirma o administrador e especialista em compliance e governança Fabiano Duarte.

Tendências

Entre as novidades de 2026, destaca-se a consolidação do Compliance Digital, impulsionado por regras mais severas de proteção de dados e exigências ampliadas de cibersegurança. Quesitos como monitoramento contínuo, auditorias tecnológicas, testes de vulnerabilidade e planos de resposta a incidentes passaram a integrar permanentemente os programas de integridade.

A inteligência artificial deixou de ser apenas ferramenta operacional e tornou-se objeto direto de regulação. Empresas que utilizam algoritmos em

crédito, recrutamento ou análise de risco precisam assegurar transparência, rastreabilidade, governança de dados e mitigação de vieses, o que consolida o AI Compliance como nova fronteira regulatória.

No campo tributário, a digitalização das obrigações e o cruzamento automatizado de dados ampliaram a capacidade fiscalizatória do Estado e reduziram as margens para inconsistências. O compliance tributário exige integração entre as áreas contábil, jurídica e tecnológica, com uso intensivo de dados para prevenir falhas e reforçar a segurança jurídica.

Responsabilização

As exigências relacionadas aos critérios ESG tornaram-se mais técnicas, mensuráveis e sujeitas à verificação independente. Relatórios de sustentabilidade passaram a demandar métricas auditáveis, evidências documentais robustas e responsabilidade

O NOVO CICLO DO COMPLIANCE

A NOVA FRONTEIRA: AI COMPLIANCE

A Inteligência Artificial deixa de ser apenas uma ferramenta para se tornar o objeto direto da regulação.

Transparência Algorítmica: Auditorias obrigatórias em processos de crédito, recrutamento e análise de risco.

Mitigação de Vieses: Governança de dados para assegurar decisões automatizadas isentas e rastreáveis.

MONITORAMENTO PREDITIVO

O deslocamento da lógica reativa para a abordagem em tempo real por meio da tecnologia.

Inteligência Analítica: Softwares de machine learning que identificam padrões atípicos em contratos e pagamentos antes que se tornem infrações.

Cibersegurança Permanente: Testes de vulnerabilidade e planos de resposta a incidentes integrados ao programa de integridade.

formal dos administradores pelas informações divulgadas ao mercado.

Em empresas que investem em criptoativos e ativos digitais, a fiscalização cresce diante dos riscos associados a ilícitos financeiros. Controles de identificação, rastreamento de transações e prevenção à lavagem de dinheiro tornaram-se indispensáveis, assim como o acompanhamento constante das normas de privacidade.

Outra novidade é a expansão de ferramentas de monitoramento preditivo baseadas em inteligência analítica e aprendizado de máquina aplicados ao risco corporativo. Softwares capazes de identificar padrões atípicos em contratos, pagamentos ou condutas internas permitem atuação preventiva quase em tempo real, deslocando o compliance da lógica reativa para abordagem antecipatória.

Também se intensificou a responsabilização de conselhos e da alta administração na supervisão dos programas de integridade. Cultura orga-

A transição da conformidade reativa para a gestão estratégica e antecipatória.

RIGOR E MENSURABILIDADE

O fim das promessas genéricas; o mercado agora exige evidências técnicas.

ESG Técnico:

Relatórios de sustentabilidade com métricas auditáveis e verificação independente.

Compliance Tributário:

Cruzamento automatizado de dados com o Estado, exigindo integração total entre as áreas contábil, jurídica e de TI.

RESPONSABILIZAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O Compliance sobe para o nível das decisões estratégicas e do Conselho.

Cultura como Ativo:

Canais de denúncia confiáveis e proteção ao denunciante viram indicadores de valor para investidores e seguradoras.

Responsabilidade Formal:

Administradores passam a responder formalmente pela precisão das informações e pela supervisão direta dos programas de integridade.

nizacional, treinamentos recorrentes, canais de denúncia confiáveis e proteção ao denunciante tornaram-se indicadores observados por investidores, seguradoras e parceiros comerciais.

O caso da BRA Serviços Administrativos ilustra como o Compliance pode impulsionar crescimento sustentável e reputação sólida em ambientes competitivos. Após estruturar um programa de integridade alinhado às melhores práticas, a empresa ampliou sua atuação e fortaleceu sua posição no mercado.

“Ver o Compliance apenas como custo é visão limitada e arriscada. Um programa robusto protege contra multas e danos reputacionais, abre oportunidades, atrai talentos e constrói base consistente para o crescimento sustentável”, destaca Duarte.

Fortalecimento

O compromisso com gestão íntegra também está presente no Sistema

CFA/CRA. Sob orientação da Câmara de Governança, Integridade e Compliance do Conselho Federal de Administração, o Conselho Regional de Administração de Alagoas estruturou sua primeira Comissão Especial de Governança e Compliance.

De acordo com Fabiano Duarte, que coordena os trabalhos, o grupo atua de forma colegiada, técnica e deliberativa, com especialistas na área. O trabalho conta ainda com suporte do presidente do CRA-AL, Isis de Araújo, e da compliance officer Lívia Carla da Silva Correia, assegurando legitimidade e alinhamento às diretrizes estratégicas do Regional.

“Com um grupo multidisciplinar, o CRA-AL vem fortalecendo práticas de integridade alinhadas à boa governança, à transparência e ao controle interno. O foco está no mapeamento de processos, na organização de fluxos, na identificação de riscos e no aprimoramento contínuo da conformidade institucional”, destaca o administrador.

“

É uma área estratégica e está longe de ser apenas burocrática. Sua função é garantir que as empresas atuem alinhadas às leis e às políticas internas, mitigando riscos legais, financeiros, operacionais e reputacionais.

Fabiano Duarte,

administrador e especialista em compliance e governança

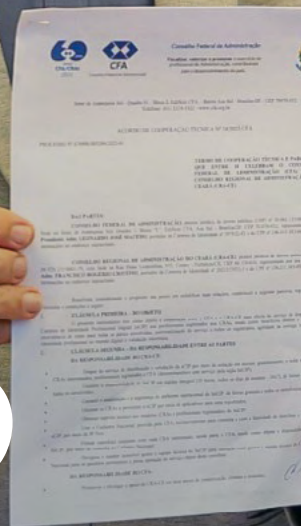
”



INICIATIVAS EM PROL DA ADMINISTRAÇÃO

Líderes do CFA firmam acordo para produção de eCIP e para fomento da administração e da área de recursos humanos

POR ANA PAULA SOUSA E SACHA BOURDETTE



Nos últimos dois meses, o Conselho Federal de Administração intensificou ações para que novos benefícios chegassem aos CRAs e aos seus registrados. A primeira delas aconteceu ainda em dezembro do ano passado, quando o CFA firmou Termo de Cooperação Técnica e parceria com o Conselho Regional de Administração do Ceará (CRA-CE).

A iniciativa teve como objetivo promover a implementação do serviço de emissão da Carteira de Identidade Profissional Digital (eCIP) para os profissionais registrados em todos os CRAs. A autarquia cearense possui expertise no assunto, quanto à criação e à distribuição.

O acordo traz benefícios diretos e imediatos aos profissionais da administração. Entre eles estão maior agilidade na entrega, inserção da identidade profissional no mundo digital, validação eletrônica e a inexistência de custos para todas as partes envolvidas no desenvolvimento do serviço.

“Atualmente, o CRA-CE já disponibiliza os seus sistemas, de forma totalmente gratuita, a pelo menos 20 regionais. Agradeço ao CRA-CE e ao presidente Rogério Cristino por esse grande trabalho e serviço”, disse o presidente do CFA, Leonardo Macedo.

Segundo o presidente do CRA-CE, Rogério Cristino, a expectativa é que o regional possa, em breve, atender todos os 27 CRAs por meio da parceria. A intenção é que os profissionais da autarquia cearense prestem auxílio técnico aos demais CRAs, com relação às eCIPs, o que deve aumentar o número de emissões do documento entre os registrados.



“A nossa expectativa é que todos os 27 regionais entrem nessa parceria. E, para isso, o nosso CRA-CE está à disposição para contribuir para o desenvolvimento desse e de outros serviços a todos os Conselhos Regionais”, afirmou Cristino.

Perspectivas

Em janeiro, integrantes do CFA estiveram na sede da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), em São Paulo (SP), para debater cooperação que deve ampliar

benefícios aos profissionais da administração. Na ocasião, a comitiva liderada pelo presidente Leonardo Macedo e pelo vice-presidente Gilmar Camargo, ambos do CFA, encontrou-se com a presidente da entidade Leyla Nascimento.

O encontro teve como objetivo discutir Acordo de Cooperação Técnica voltado ao fortalecimento das ações conjuntas e à ampliação de benefícios para os profissionais de administração. Durante a reunião, foram debatidas iniciativas para integrar atividades e promover ações alinhadas ao desenvolvimento humano e



profissional, áreas em que o CFA e a ABRH possuem atuação convergente.

Na oportunidade, o CFA realizou a entrega da Medalha Comemorativa dos 60 anos do Jubileu de Diamante à presidente da ABRH. A homenagem representa o reconhecimento da parceria institucional e da contribuição da entidade para o fortalecimento da gestão e dos recursos humanos no Brasil.

Para o presidente do CFA, Leonardo Macedo, o encontro representa um passo importante para o avanço da cooperação entre as instituições. Ele ressaltou a importância da

iniciativa, que visa oferecer melhores condições de autodesenvolvimento e ações conjuntas para promoção da administração e da área de recursos humanos.

“Agradecemos à ABRH por receber a comitiva do Sistema CFA/CRAs; viemos com o propósito de estreitar laços e fortalecer essa parceria. Em breve, aguardamos a ABRH em Brasília para a assinatura de um Termo de Cooperação Técnica, com o objetivo de integrar nossas atividades. O CFA e a ABRH compartilham o compromisso com o desenvolvimento humano e com a valorização

dos profissionais”, destacou.

Já a presidente da ABRH, Leyla Nascimento, ressaltou a satisfação em receber os líderes do Sistema CFA/CRAs. Também destacou os interesses convergentes e a intenção de fortalecimento mútuo das entidades.

“É um prazer receber o CFA e sua comitiva, pois temos muitos pontos em comum e uma história que se conecta, inclusive, celebrando juntos 60 anos de atuação. Essa aproximação reforça nosso compromisso de trabalhar de forma conjunta pelo desenvolvimento profissional e humano”, destacou.



SISTEMA CFA/CRA_s PRESTIGIA NOVA PRESIDÊNCIA DA ANGRAD

*Cerimônia reforça integração entre entidades
acadêmicas e profissionais da administração*

POR SACHA BOURDETTE



O presidente do Conselho Federal de Administração (CFA), Leonardo Macedo, participou da cerimônia de posse da nova presidência da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD). O evento foi realizado na sede da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), na capital paulista.

Na ocasião, tomaram posse a presidente, professora doutora Cláudia de Salles Stadlober, e o vice-presidente, professor doutor Andres Rodriguez Veloso. A solenidade contou com a presença de conselheiros e presidentes do Sistema CFA/CRAs, o que reforça o compromisso institucional com o fortalecimento do ensino, da pesquisa e da formação em

administração no Brasil.

Durante o evento, Leonardo Macedo destacou a relevância estratégica da educação para o desenvolvimento do país e para a valorização da profissão. Segundo ele, o Brasil conta atualmente com cerca de 2,4 milhões de estudantes em áreas relacionadas à Administração, que representam aproximadamente 25% dos cursos de graduação ofertados no país.

“A educação é um pilar fundamental para o avanço da administração no Brasil. Esses números demonstram a importância de uma atuação integrada entre o CFA e as instituições de ensino”, afirmou Macedo.

Já a nova presidente da ANGRAD ressaltou a importância da parceria com o Sistema CFA/CRAs para o fortalecimento dos cursos de graduação.

Para ela, a aproximação institucional amplia o diálogo com as instituições de ensino e contribui diretamente para o desenvolvimento da formação acadêmica e profissional na área.

“É fundamental contar com o apoio e a experiência do Sistema CFA/CRAs. Essa aproximação fortalece o diálogo com as instituições de ensino e contribui para o desenvolvimento da formação acadêmica e profissional em administração”, destacou.

A participação do CFA na cerimônia reafirma o compromisso da autarquia com a valorização do ensino e a qualificação profissional. A presença institucional também evidencia a prioridade dada ao desenvolvimento sustentável da Administração em todo o país.



A Riqueza das Nações

Autor: Adam Smith. **Editora:** Nova Fronteira, 2017.

Considerada a obra fundadora da ciência econômica, o clássico de Adam Smith, escrito no século XVIII, foi responsável por uma série de mudanças políticas e econômicas, trazendo uma análise abrangente e profunda sobre os princípios e mecanismos da economia política. Com temas como acúmulo de riqueza, divisão do trabalho e sistemas econômicos até os dias atuais, o livro é tido como referência entre estudiosos em todo o mundo.



Crie de manhã, administre à tarde: os segredos empresariais por trás do gênio

Autores: Mauricio de Sousa, Renata Sturm e Guther Faggion. **Editora:** Maquinaria Editorial, 2023.

O livro narra, com olhar atento e direto, a trajetória de Mauricio de Sousa, ícone da cultura brasileira e empreendedor por trás da Turma da Mônica. A obra revela como o artista equilibrou criatividade e gestão para transformar um sonho em um império corporativo, compartilhando valores, desafios e lições de quem construiu um legado empresarial sólido ao longo de décadas.



Comunicação Não Violenta no Trabalho: um guia prático para se comunicar com eficácia e empatia

Autores: Ike Lasater e Julie Stiles. **Editora:** Colibri, 2020

“Comunicação Não Violenta no Trabalho” é um manual prático que mostra como aplicar os princípios da Comunicação Não Violenta (CNV) no cotidiano profissional, promovendo diálogos mais claros, empáticos e eficazes. Os autores oferecem ferramentas para escuta ativa, expressão de necessidades e gestão de conflitos, com foco em construir relações mais colaborativas, reduzir tensões e melhorar tanto a cooperação quanto a produtividade no ambiente corporativo.

TOP LIVROS, FILMES E SÉRIES

O Dilema das Redes

Direção: Jeff Orlowski-Yang. Gênero: Documentário, 2020

O Dilema das Redes investiga como os algoritmos das redes sociais, criados por grandes empresas de tecnologia (Big Techs), são desenhados para viciar usuários, manipular comportamentos, opiniões e impulsionar conteúdos visando ao engajamento e ao lucro. Com depoimentos de ex-executivos do Vale do Silício, o documentário expõe os impactos da coleta massiva de dados, da desinformação e da dependência digital, alertando sobre os efeitos na saúde mental, na política e na democracia, especialmente entre jovens.

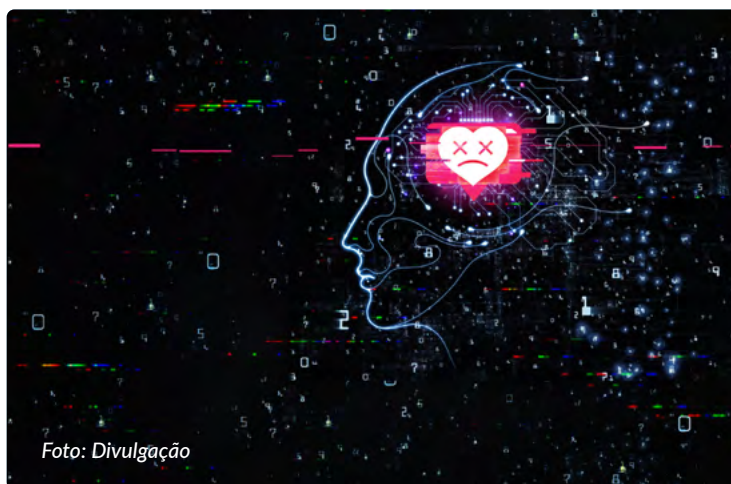


Foto: Divulgação

Foto: Divulgação



Estrelas Além do Tempo

Direção: Theodore Melfi. Gênero: Biopic, Drama, 2017

O filme conta a história de três mulheres negras, matemáticas da Nasa, que enfrentam a segregação racial, enquanto contribuem decisivamente para a corrida espacial dos Estados Unidos. Katherine Johnson, Dorothy Vaughan e Mary Jackson desafiam o preconceito estrutural dentro e fora da agência, provando sua excelência técnica para conseguir ascender na hierarquia da Nasa, em meio à tensão geopolítica. A trajetória do trio expõe desigualdades históricas e celebra a força feminina na ciência.

Indústria Americana

Direção: Steven Bognar e Julia Reichert. Gênero: Documentário, 2020.

O documentário se passa na cidade de Ohio, nos Estados Unidos, e mostra a trajetória de um bilionário chinês, que transformou a antiga fábrica da General Motors em um novo polo industrial, gerando milhares de empregos. A produção acompanha as tensões entre trabalhadores norte-americanos e a nova direção estrangeira e explora o choque cultural, a luta de classes e o impacto da globalização no coração da América pós-industrial.



Foto: Divulgação

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ACRE (CRA-AC)

Presidente: Adm. Angela Maria Bessa Fleming
Rua Bom Destino nº 173 - Isaura Parente - 69918-306
Rio Branco/AC
Fone: (68) 3224-3365
E-mail: atendimento@craac.org.br - Site: www.craac.org.br
Horário de funcionamento: 8h às 14h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE ALAGOAS (CRA-AL)

Presidente: Adm. Isis Silva de Araújo
Rua João Nogueira, 51 - Farol - 57051-400 - Maceió/AL
Fone: (82) 3221-2481 - Fax: (82) 3221-2481
E-mail: gabinete@craal.org.br - Site: craal.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAPÁ (CRA-AP)

Presidente: Adm. Heráclito Mendes da Costa Junior
Av. 18 de Julho, 1043 - Novo Bunitizal
68904-620 - Macapá/AP
Fone: (96) 3223-8602
E-mail: cra.amapa@gmail.com - Site: craap.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAZONAS (CRA-AM)

Presidente: Adm. José Carlos de Sá Colares
Rua Apuriná, 71 - Praça 14 - 69020-170 - Manaus/AM
Fone: (92) 3303-7100 - Fax: (92) 3303-7101
E-mail: conselho@craamazonas.org.br
Site: https://craam.org.br/
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA (CRA-BA)

Presidente: Adm. Ramiro Lubián Carbalhal
Av. Tancredo Neves, 999 - Ed. Metropolitan Alfa
Salas 601/602 e 401/402 - Caminho das Árvores
41820-021 - Salvador/BA
Fone: (71) 3311-2583 - 3311-2557 - Fax: (71) 3311-2573
E-mail: cra-ba@cra-ba.org.br - Site: cra-ba.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 17h30

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO CEARÁ (CRA-CE)

Presidente: Adm. Francisco Rogério Cristino
Rua Dona Leopoldina, 935 - Centro - 60110-484 - Fortaleza/CE
Fone: (85) 3421-0909 - Fax: (85) 3421-0900
E-mail: presidente@cra Ceara.org.br - Site: cra Ceara.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL (CRA-DF)

Presidente: Adm. Hélio Queiroz da Silva
SAUS Quadra 6, 2º Pav. Conj. 201 - Ed. Belvedere
70070-915 - Brasília/DF
Fone: (61) 4009-3333 - Fax: (61) 4009-3399
E-mail: presidencia@cra df.org.br - Site: cra df.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO (CRA-ES)

Presidente: Adm. Flávio Celso Santos Rosa
Rua Aluysio Simões, 172 - Bento Ferreira - 29050-632 - Vitória/ES
Fone: (27) 2121-0500 ou 2121-0504
E-mail: craes@craes.org.br - Site: craes.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS (CRA-GO)

Presidente: Adm. Samuel Albernaz
Rua 1.137, N.º 229, Setor Marista - 74180-160 - Goiânia/GO
Fone: (62) 3230-4769 - Fax: (62) 3230-4731
E-mail: presidencia@crago.org.br - Site: crago.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO MARANHÃO (CRA-MA)

Presidente: Adm. Vilma Moraes Heluy
Rua dos Ipês, Quadra 29 - Jardim Renascença
65075-200 - São Luís/MA
Fone: (98) 3231-4160
E-mail: crama@cra-ma.org.br - Site: cra-ma.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MATO GROSSO (CRA-MT)

Presidente: Adm. Hélio Tito Simões de Arruda
Rua 05 - Quadra 14 - Lote 05 - CPA - Centro Político e Administrativo - 78050-900 - Cuiabá/MT
Fone: (65) 3644-4769 - Fax: (65) 3644-4769
E-mail: cra.mt@terra.com.br - Site: cramt.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MATO GROSSO DO SUL (CRA-MS)

Presidente: Adm. Marcelo Gomes Soares
Rua Bodoquena, 16 - Amambai - 79008-290 - Campo Grande/MS
Fone: (67) 3316-0300
E-mail: presidencia@crams.org.br - Site: crams.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE MINAS GERAIS (CRA-MG)

Presidente: Adm. Jehu Pinto de Aguiar Filho
Avenida Olegário Maciel, 1233 - Lourdes
30180-111 - Belo Horizonte/MG
Fone: (31) 3218-4500 - 3218-4535 - Fax: (31) 3273-5699
E-mail: presidencia@cramg.org.br - Site: cramg.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PARÁ (CRA-PA)

Presidente: Adm. Fábio Lúcio de Souza Costa
Travessa Quintino Bocaiuva, 2301 - Sala 2303 - Ed. Rogélio
Fernandez Business Center - Cremação - 66045-315 - Belém/PA
Fone: (91) 3202-7889 - Celular: (91) 98121-4141
E-mail: crapa@crapa.org.br - Site: crapa.com.br
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA PARAIBA (CRA-PB)

Presidente: Adm. Marcos Kalebhe Saraiva Maia Costa
Av. Piauí, 791 - Bairro dos Estados - 58030-331 - João Pessoa/PB
Fone: (83) 3021-0296
E-mail: crapb@crapb.org.br - Site: crapb.org.br
Horário de funcionamento: das 12h às 18h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PARANÁ (CRA-PR)

Presidente: Adm. Gilmar Silva de Andrade
Rua Cel. Dulcídio, 1565 - Água Verde - 80250-100 - Curitiba/PR
Fone: (41) 3311-5555 - Fax: (41) 3311-5566
E-mail: presidencia@cra-pr.org.br - Site: cra-pr.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 18h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO (CRA-PE)

Presidente: Adm. Mychel Cosme de Almeida Paes Barreto
Rua José de Vasconcelos, 93 - Tamarineira
52110-040 - Recife/PE
Fone: (81) 3268-4414/3441-4196 - Fax: (81) 3268-4414
E-mail: cra@crape.org.br - Site: crape.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 14h
Atend. Público 8h às 12h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PIAUÍ (CRA-PI)

Presidente: Adm. Cristovam Colombo M. de Areia
Rua Áurea Freire, nº 1349 - Jóquei - 64049-160 - Teresina/PI
Fone: (86) 3233-1704 - Fax: (86) 3233-1704
E-mail: superintendencia@cra-pi.org.br - Site: cra-pi.org.br
Horário de funcionamento: das 12h às 19h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO (CRA-RJ)

Presidente: Adm. Wagner H. Siqueira
Rua Professor Gabizo, 197 - Edf. Belmiro Siqueira - Tijuca
20271-064 - Rio de Janeiro/RJ
Fone: (21) 3872-9550
E-mail: secretaria@cra-rj.org.br - Site: cra-rj.org.br
Horário de funcionamento: das 9h às 18h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE (CRA-RN)

Presidente: Adm. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti
Rua Coronel Auriz Coelho, 471 - Lagoa Nova
59075-050 - Natal/RN
Fone: (84) 3234-6672/9328
E-mail: cra-rn@cra-rn.org.br - Site: crarn.com.br
Horário de funcionamento:
Interno: das 09h às 18h e ao Público: das 12h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL (CRA-RS)

Presidente: Adm. Flávio Cardozo de Abreu
Rua Marçílio Dias, 1030 - Menino Deus
90130-000 - Porto Alegre/RS
Fone: (51) 3014-4700/3014-4769
E-mail: diretoria@cra-rs.org.br - Site: crars.org.br
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RONDÔNIA (CRA-RO)

Presidente: Adm. Diego Pasquim Tolotti
Rua Tenreiro Aranha, 2988 Olaria - 76801-254 - Porto Velho/RO
Fone: (69) 3221-5099/3224-1706
E-mail: fale@cra-ro.org.br - Site: craro.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 17h e ao Público às 14h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RORAIMA (CRA-RR)

Presidente: Adm. Keity Missu Rodrigues Eda
Rua Prof. Agnelo Bitencourt, 1620 - São Francisco
69305-170 - Boa Vista/RR
Fone: (95) 3624-1448 - Fax: (95) 3624-1448
E-mail: craroraima@cra-rr.org.br - Site: crarr.org.br
Horário de funcionamento: das 12h30 às 18h30

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA (CRA-SC)

Presidente: Adm. João Luiz Merini Moser
Av. Pref. Osmar Cunha, 260 - 8º andar Sl: 701 a 707/ 801 a 807
Ed. Royal Business Center
88015-100 - Florianópolis/SC
Fone: (48) 3229-9400
E-mail: crasc@cra-sc.org.br - Site: crasc.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO (CRA-SP)

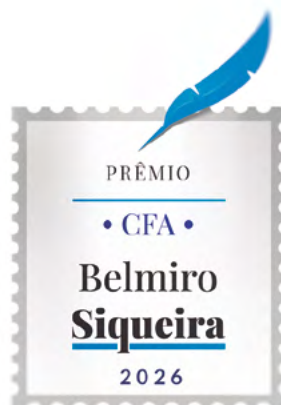
Presidente: Adm. Alberto Emmanuel Carvalho Whitaker
Rua Estados Unidos, 865/889 - Jardim América
01427-001 - São Paulo/SP
Fone: (11) 3087-3208/3087-3473
E-mail: secretaria@cra-sp.gov.br - Site: crasp.com.br
Horário de funcionamento: das 8h15 às 17h50

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE (CRA-SE)

Presidente: Adm. Gildson Mendes de Farias
Rua Senador Rollemberg, 513 - São José
49015-120 - Aracaju/SE
Fone: (79) 3214-2229/3214-3983
E-mail: presidencia@cra-se.org.br - Site: cra-se.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 17h

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE TOCANTINS (CRA-TO)

Presidente: Adm. Evaldeia Linhares Nunes do Vale
602 Norte Av: Teotônio Segurado Cj 01 Lt.06
77006700 - Palmas/TO
Fone: (63) 3215-1240/3215-8414
E-mail: atendimento@cra-to.org.br - Site: crato.org.br
Horário de funcionamento: das 8h às 18h



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA:

inovações e práticas emergentes

INSCRIÇÕES

até 02 de outubro de 2026

R\$ 60 MIL EM PRÊMIOS

categorias:

- Artigo Acadêmico
- Artigo Profissional

Edital disponível:
belmiro.cfa.org.br



CFA
Conselho Federal
de Administração

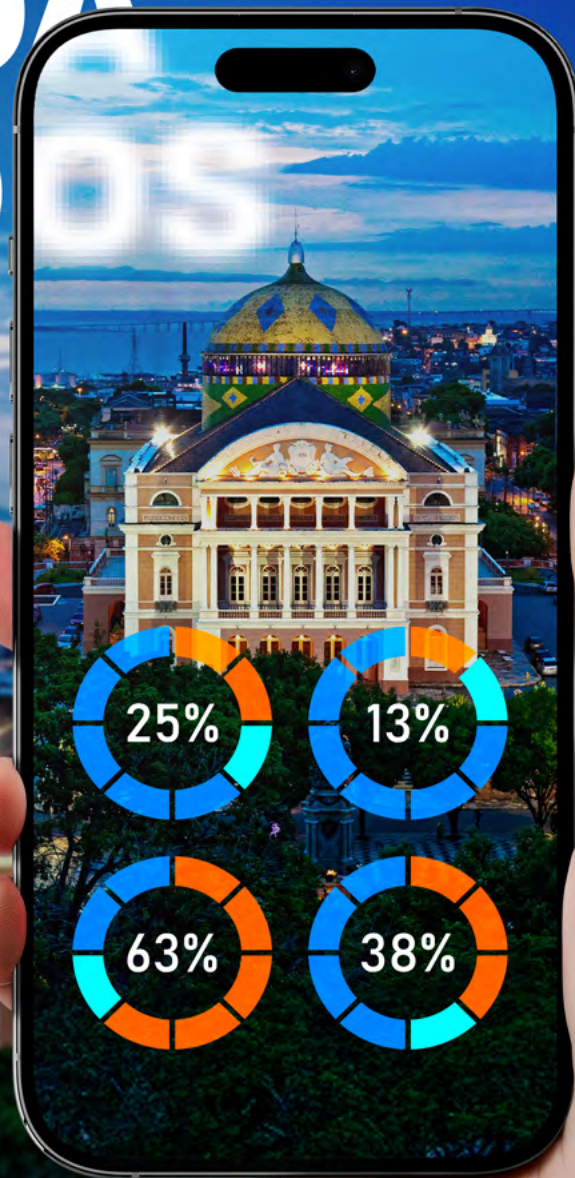
CRA
Conselho Regional
de Administração

GESTÃO BASEADA EM DADOS

O **IGM-CFA** traz uma realidade detalhada sobre os **municípios do Brasil**, com acesso fácil e informações dinâmicas.

 Conheça: igm.cfa.org.br

*dados atualizados de 2026



IGM-CFA
Índice CFA de Governança Municipal



CFA
Conselho Federal
de Administração

CRA
Conselho Regional
de Administração