ÁREA TEMÁTICA: Produtos Técnicos e Tecnológicos: Projetos Transdisciplinares.

CATEGORIA: ENANGRAD PLENO

ADM-TALENTOS: GOVERNANÇA DIGITAL EM REDE PARA INTERMEDIAÇÃO PROFISSIONAL NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

Resumo

O presente relato técnico apresenta a ADM-Talentos, produto técnico-tecnológico (PTT) concebido como infraestrutura digital de governança em rede para a intermediação profissional no campo da Administração, desenvolvido pelo Conselho Federal de Administração (CFA) e por sua rede de Conselhos Regionais de Administração (CRAs), presente em todo o país. O problema relaciona-se a desafios de articulação entre a elevada oferta de profissionais qualificados em Administração e a capacidade limitada de conversão desse capital humano em oportunidades efetivas, sobretudo em regiões de menor densidade empresarial. Ancorado em referenciais da economia institucional, da governança em redes e da teoria do capital social, o relato situa a intermediação profissional como fenômeno relacional e institucionalmente condicionado, articulado desde a concepção à discussão sobre políticas públicas de emprego, ainda sem parceria formal nesse âmbito. O método consistiu na análise documental de registros institucionais de gestão da plataforma e na reconstrução de sua trajetória a partir do acompanhamento direto de parte dos autores como integrantes da equipe do projeto, complementada por leitura crítica sob perspectiva docente. Descrevem-se a trajetória do produto, sua arquitetura funcional e os resultados de implementação, evidenciados por indicadores de expansão da base de usuários, de organizações participantes e do volume de oportunidades entre 2025 e 2026. Conclui-se que o produto configura-se como mecanismo de governança relacional com potencial de reduzir assimetrias informacionais e fortalecer institucionalmente o campo da Administração, observadas as limitações estruturais associadas à capacidade de absorção do sistema produtivo nas diferentes regiões do país.

Palavras-chave: Intermediação profissional; Governança em rede; Plataformas digitais; Gestão de talentos; Capital social.

Abstract

This technical report presents ADM-Talentos, a technical-technological product (PTT) conceived as a digital network-governance infrastructure for professional intermediation in Business Administration, developed by the Federal Council of Administration (CFA, Brazil) and its network of Regional Councils of Administration (CRAs), present nationwide. The problem relates to challenges in articulating the high supply of qualified Administration professionals with the limited capacity to convert this human capital into effective opportunities, particularly in regions with lower business density. Grounded in institutional economics, network governance and social capital theory, the report frames professional intermediation as a relational and institutionally conditioned phenomenon, articulated since its conception with the discussion on employment public policy, though without a formal partnership in that regard. The method consisted of documentary analysis of institutional management records and reconstruction of the platform's trajectory based on the direct involvement of part of the authors as members of the project team, complemented by critical reading from a

teaching-research perspective. The trajectory of the product, its functional architecture and the results of its implementation are described, evidenced by indicators of growth in the user base, participating organizations and the volume of opportunities between 2025 and 2026. It is concluded that the product constitutes a relational governance mechanism with potential to reduce informational asymmetries and strengthen the institutional field of Administration, subject to the structural limitations associated with the productive system's absorption capacity across the country's regions.
Keywords: Professional intermediation; Network governance; Digital platforms; Talent management; Social capital.

1. Introdução

A centralidade do capital humano como vetor de desenvolvimento econômico e social tem deslocado os mecanismos de intermediação profissional de uma lógica predominantemente operacional para uma dimensão estratégica no âmbito das políticas públicas e da governança organizacional. Em contextos marcados por heterogeneidade estrutural e assimetrias territoriais, contudo, a expansão quantitativa da oferta de profissionais qualificados não se traduz automaticamente em maior capacidade de inserção produtiva.

Levantamentos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) indicam crescimento consistente da população com nível superior no Brasil, coexistindo com diferenças regionais persistentes nas condições de inserção desse contingente no mercado de trabalho, notadamente entre as regiões Norte e Nordeste e as demais regiões do país. Esse dado, por si só, não sustenta um diagnóstico específico do campo da Administração: não descreve taxa de empregabilidade de egressos do curso, tempo médio de inserção profissional, nem a distribuição regional da oferta e da demanda por esse perfil de formação.

Uma pesquisa nacional de perfil profissional promovida pelo Conselho Federal de Administração (CFA, 2023) oferece indícios parciais nessa direção, embora não feche integralmente a lacuna. Entre os Tecnólogos em Administração que se declararam desempregados, 39% atribuíram a condição à idade avançada, 24% à ausência de vagas compatíveis com sua formação, e 21,85% à baixa oferta de oportunidades no mercado de trabalho. Trata-se de indicador que, mesmo relativo a um subgrupo específico e não aos bacharéis em Administração, sinaliza que a ausência de vagas compatíveis é percebida pelos respondentes como fator relevante associado à condição de desemprego no campo. A mesma pesquisa indica que, entre os setores considerados mais promissores para a contratação de Administradores nas regiões Norte e Nordeste, destacam-se a administração pública direta e o empreendedorismo à frente da consultoria empresarial, achado consistente com a hipótese de que, em regiões de menor densidade empresarial privada, o setor público e o autoemprego assumem papel de absorção proporcionalmente maior do que em regiões mais industrializadas.

Dois estudos regionais recentes, conduzidos especificamente com bacharéis em Administração, permitem cotejar esse quadro nacional com evidências empíricas de menor escala, ainda que não o substituam enquanto diagnóstico nacional. Faria, Alves e Campos (2024), em pesquisa com 26 egressos dos últimos cinco anos de uma faculdade do Noroeste de Minas Gerais, registram que 62,4% dos respondentes apontam a falta de oportunidades de emprego como principal dificuldade de ingresso no mercado, seguida pela falta de experiência (21,8%); entre os motivos mais difíceis para empreender, a escassez de recursos financeiros (34%) supera impostos e

burocracia (23% cada). Silva, O. N. et al. (2023), em pesquisa com 32 egressos de 2020 de duas instituições do Alto Oeste Potiguar, no Rio Grande do Norte, relatam que 81,3% dos respondentes já atuavam em sua área de formação, resultado que os próprios autores comparam à taxa de empregabilidade de 90% atribuída à profissão pelo Conselho Federal de Administração (CFA, 2016, como citado em Silva, O. N. et al., 2023). Tratando-se de amostras regionais pequenas e não probabilísticas, esses achados não substituem o diagnóstico nacional ainda pendente (que, se necessário, poderá ser buscado no Relatório Técnico completo da pesquisa do Sistema CFA/CRAs, referido no documento-síntese como fonte das tabelas integrais, mas não consultado diretamente neste relato), mas convergem com o argumento central desta seção: a dificuldade de inserção não decorre de saturação absoluta de oferta, e sim da qualidade da articulação entre formação, informação e oportunidade disponível em cada território.

Ainda que não substitua um diagnóstico específico do campo da Administração, revisão de literatura conduzida por Silva e Silva (2023) sobre a incorporação de tecnologias de informação e comunicação (TIC) aos processos de recrutamento e seleção no Brasil oferece contexto útil sobre a magnitude dessa transição. As autoras concluem que redes sociais e ferramentas de TIC têm auxiliado os processos de recrutamento e seleção, e que o modelo de trabalho apoiado em tecnologia digital favorece agilidade e melhor avaliação de competências e habilidades pelos profissionais de Recursos Humanos, achado consistente com o argumento de que há espaço de mercado para soluções especializadas como a aqui relatada.

Redes sociais profissionais e ferramentas de triagem automatizada, apesar de ampliarem o alcance dos processos seletivos, carregam limitações amplamente discutidas na literatura sobre recrutamento digital: dependência de critérios de busca programados, dificuldade em captar competências comportamentais e risco de viés na avaliação de currículos. Tais limitações reforçam, por contraste, o argumento apresentado nesta seção a favor de um mecanismo de verificação de identidade profissional vinculado a registro de classe, ausente nas soluções genéricas de recrutamento, como diferencial concreto, e não apenas retórico, da ADM-Talentos.

Sob a ótica da economia institucional, a eficiência dos sistemas de alocação de recursos depende fundamentalmente da qualidade das instituições que regulam, coordenam e reduzem incertezas nos processos de interação (North, 1990). Mercados de trabalho mediados por plataformas não podem ser compreendidos exclusivamente como espaços de encontro entre oferta e demanda, mas como configurações organizacionais complexas, nas quais a arquitetura institucional e os mecanismos de governança exercem influência decisiva sobre os resultados observados.

A literatura de redes sociais acrescenta dimensão analítica essencial a esse debate, ao evidenciar que o acesso a oportunidades é condicionado pela estrutura das relações e pela posição dos atores nos sistemas de interação (Burt, 1992; Granovetter, 1973). Redes fragmentadas, com baixa densidade de conexões e reduzida participação de atores demandantes, tendem a limitar a circulação de informações e a geração de oportunidades, mesmo em contextos de elevada disponibilidade de talentos, padrão que se propõe denominar, neste relato, "saturação de oferta e inércia de demanda".

É nesse quadro, e não apenas como resposta a uma necessidade interna de um sistema corporativo, que se insere a ADM-Talentos. Mercados de intermediação profissional mediados por tecnologia já contam, no Brasil, com soluções generalistas consolidadas, o que impõe a este relato o ônus de justificar a especificidade da proposta diante de alternativas já disponíveis. Dois atributos diferenciam a ADM-

Talentos desse conjunto de soluções generalistas: primeiro, trata-se de ambiente exclusivamente dedicado ao universo da Administração, sem aceitar cadastros ou oportunidades de outras áreas profissionais, o que a distingue de plataformas de recrutamento de propósito amplo, cuja curadoria por competências específicas da profissão é, no limite, inexistente; segundo, sua integração com o cadastro nacional do CFA restringe o acesso a profissionais efetivamente registrados e a estudantes regularmente matriculados, mecanismo de verificação de identidade profissional ausente nas plataformas genéricas de recrutamento.

Como termo de comparação, cabe situar a ADM-Talentos frente a soluções de propósito geral consolidadas no mercado brasileiro de recrutamento digital, como LinkedIn, Indeed, InfoJobs, Catho e Vagas.com, entre outras, que atendem simultaneamente a múltiplos segmentos profissionais sem curadoria temática específica para a Administração. Essas plataformas adotam, em geral, cadastro aberto e autodeclaratório, sem exigência de vínculo ativo com conselho profissional como condição de acesso, o que preserva, por contraste, a especificidade do mecanismo de verificação de identidade profissional da ADM-Talentos discutido nesta seção.

A proposta de desenvolvimento da ADM-Talentos dialoga, no plano da agenda, com a discussão mais ampla de políticas públicas de emprego e de fortalecimento da governança regional do trabalho qualificado, e não apenas com o interesse corporativo de ampliação da base de registrados do conselho profissional. Até o momento, contudo, essa articulação permanece no plano da orientação estratégica, e não da parceria formalizada: a plataforma não mantém parceria, convênio ou diálogo institucional reconhecido com iniciativas de política pública de emprego, seja em âmbito federal (a exemplo do Sistema Nacional de Emprego, SINE), seja em âmbito estadual ou municipal. O momento atual de reformulação e aperfeiçoamento do produto prioriza deliberadamente o atendimento ao público já registrado no sistema profissional (profissionais e estudantes), postergando a articulação com políticas públicas de emprego para uma etapa posterior de maturidade da plataforma. Mais do que uma ferramenta digital de divulgação de vagas, o produto aspira, no médio prazo, a atuar como infraestrutura de coordenação relacional mais ampla; no estágio atual, porém, seu escopo efetivo permanece circunscrito ao público de registrados da profissão, e este relato assume essa limitação como tal, em vez de apresentá-la como articulação já realizada.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta a fundamentação teórico-conceitual que sustenta a leitura da intermediação profissional como fenômeno relacional; a Seção 3 descreve a metodologia de elaboração do relato; a Seção 4 apresenta a descrição técnica do produto, os resultados observados e sua aplicabilidade; e a Seção 5 conclui com as contribuições do trabalho e sua agenda futura.

2. Fundamentação Teórica

A concepção da ADM-Talentos parte do reconhecimento de que a intermediação profissional constitui fenômeno eminentemente relacional e institucionalmente condicionado, no qual a eficiência não decorre apenas da disponibilidade de informações, mas da qualidade dos arranjos de governança que estruturam as interações entre os atores envolvidos.

A abordagem de governança em redes (Provan & Kenis, 2008) oferece referencial analítico adequado para compreender sistemas caracterizados pela

atuação simultânea de múltiplos agentes (conselho profissional, organizações demandantes, profissionais e instituições formadoras), cujas interações demandam mecanismos de coordenação, legitimidade e alinhamento de interesses. Nesses arranjos, a performance do sistema depende menos da existência isolada dos atores e mais da densidade, da qualidade e da capacidade de articulação das relações estabelecidas.

Complementarmente, a perspectiva dos buracos estruturais, proposta por Burt (1992), permite compreender o papel estratégico dos intermediários institucionais na redução de assimetrias informacionais e na geração de oportunidades. Ao conectar segmentos desconectados da rede, tais intermediários ampliam o fluxo de informações e possibilitam a emergência de novas interações, atuando como catalisadores de eficiência relacional, função potencialmente desempenhada, no presente caso, pelos CRAs, cuja atuação pode fortalecer, ou em determinados contextos limitar, a capacidade de articulação entre oferta e demanda.

Decorre dessa perspectiva teórica que essa função de intermediação tende a não se realizar de forma homogênea no território nacional, sendo particularmente limitada em regiões de baixa densidade empresarial e fragilidades institucionais. Nessas condições, observa-se a formação de estruturas relacionais assimétricas, nas quais a elevada concentração de talentos não é acompanhada por capacidade correspondente de absorção pelas organizações, o que tensiona abordagens tradicionais centradas exclusivamente na formação e qualificação profissional, ao evidenciar que políticas orientadas apenas à ampliação da oferta podem apresentar efeitos limitados na ausência de mecanismos capazes de ativar a demanda e fortalecer a coordenação institucional.

Sob a perspectiva da inovação de processos (Davenport, 1993), a digitalização de fluxos tradicionais de recrutamento e seleção representa não apenas mudança tecnológica, mas reconfiguração estrutural das rotinas organizacionais. A plataforma incorpora, ainda, elementos característicos de mercados mediados por plataformas digitais multilaterais, nos quais o valor é gerado a partir da interação entre diferentes grupos de usuários (Parker et al., 2016), lógica que impõe ao produto o desafio de sustentar simultaneamente o interesse de ofertantes e demandantes de competências, sob pena de comprometer os chamados efeitos de rede. Evidência quase experimental recente indica que a expansão do acesso à internet pode reduzir fricções de busca e melhorar resultados de recrutamento, embora tais efeitos dependam do desenho do mercado e da tecnologia de correspondência utilizada (Bhuller et al., 2023).

Estudos recentes sobre o desenvolvimento de plataformas dedicadas de recrutamento reforçam esse desafio de sustentação bilateral. Moretto (2024), ao investigar o desenvolvimento e a validação de uma plataforma corporativa voltada ao recrutamento interno de profissionais de inovação, constrói um quadro comparativo entre cinco soluções de mercado a partir de atributos como escopo temático, foco em profissionais internos ou externos e acompanhamento do processo seletivo, metodologia comparativa que, embora aplicada a contexto distinto (recrutamento interno em grandes corporações, e não intermediação profissional setorial mediada por conselho de classe), oferece parâmetro replicável para a análise de diferenciação da ADM-Talentos frente a soluções generalistas, caso os autores optem por nomear concorrentes específicos do campo da Administração, conforme apontado na Seção 1.

3. Metodologia

O trabalho configura-se como relato técnico de natureza descritivo-analítica, com abordagem qualitativa e apoio de indicadores quantitativos de utilização da plataforma. Seu objeto é um produto técnico-tecnológico desenvolvido e gerido no âmbito de um conselho profissional, analisado a partir de documentação institucional, registros de gestão e especificação técnica do sistema. A opção por esse desenho decorre da finalidade do estudo: compreender a trajetória de implementação, a arquitetura funcional, os mecanismos de governança e os resultados de adoção do produto, sem pretender estimar causalmente seus efeitos sobre empregabilidade ou renda.

O corpus documental reuniu registros institucionais de gestão da plataforma, séries de indicadores de usuários, empresas e oportunidades, decisões internas relativas à redefinição de escopo e documentação técnica da aplicação. A especificação técnica, emitida em agosto de 2026, foi utilizada para validar características de arquitetura, modelo de dados, módulos de negócio, autenticação, permissões e interfaces de integração. Os dados quantitativos apresentados na Seção 4 possuem caráter descritivo e foram empregados para examinar evolução de adoção e consistência entre a proposta institucional e o uso observado.

Parte dos autores participou diretamente da rotina de desenvolvimento e gestão do produto. Essa posição oferece acesso privilegiado à trajetória decisória e aos registros operacionais, mas também cria risco de viés de confirmação e de sobrevalorização dos resultados institucionais. Para reduzir esse problema, a análise distingue explicitamente funcionalidades comprovadas pela documentação técnica, resultados observados nos painéis de gestão e interpretações teóricas dos autores. Afirmações de impacto que exigiriam desenho causal, pesquisa com usuários ou comparação contrafactual não são tratadas como resultados demonstrados.

O procedimento analítico foi organizado em quatro movimentos: reconstrução cronológica da trajetória do produto; descrição de sua arquitetura funcional e tecnológica; análise dos indicadores de adoção disponíveis; e interpretação dos achados à luz da economia institucional, da governança em redes, do capital social e da literatura sobre plataformas de intermediação. Não houve coleta primária com profissionais, estudantes ou empresas, tampouco mensuração direta de tempo de contratação, qualidade do pareamento ou inserção ocupacional. Essas ausências delimitam o alcance das conclusões e orientam a agenda de avaliação futura.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Descrição técnica e funcional do produto

A plataforma foi criada em 2022 sob denominação distinta da atual, idealizada no âmbito de uma instância técnica então responsável por estudos e projetos estratégicos do conselho profissional federal da área, sob cuja gestão permaneceu até dezembro de 2024. Nessa fase inicial, operava como ambiente de intermediação de oportunidades de trabalho e estágio aberto a cadastros e vagas de diferentes áreas profissionais, não se restringindo ao campo da Administração. A arquitetura contemplou, desde então, três perfis principais de usuários: (i) profissionais e estudantes, como ofertantes de competências; (ii) empresas e recrutadores, como demandantes; e (iii) instituições e parceiros, como agentes de apoio e articulação,

configuração que aproxima o produto da lógica de plataformas digitais multilaterais (Parker et al., 2016).

Em janeiro de 2025, com a extinção da instância técnica original, a gestão da plataforma foi incorporada a uma instância voltada à prestação de serviços aos profissionais registrados no sistema, movimento que redefiniu sua orientação estratégica. Ainda em 2025, o plenário do CFA deliberou que a plataforma passaria a divulgar exclusivamente oportunidades da área de Administração, revertendo a abrangência multissetorial original. Essa decisão decorreu de estudos que evidenciaram insatisfação de público interno e externo associada à descaracterização do propósito da plataforma pela presença de oportunidades não aderentes à área, processo de escuta que se aproxima das abordagens de inovação centrada no usuário (von Hippel, 2005).

A implementação efetiva dessa decisão, contudo, não foi imediata. Apenas a partir de junho de 2026 foi realizada uma varredura completa da base de dados da plataforma, removendo cadastros de vagas, profissionais e estudantes vinculados a áreas distintas da Administração. O intervalo de mais de um ano entre a deliberação do plenário (2025) e sua execução operacional (2026) evidencia que a reorientação de escopo da ADM-Talentos envolveu não apenas uma decisão estratégica, mas um processo de depuração de uma base historicamente heterogênea, etapa de reengenharia de dados frequentemente subestimada em relatos sobre transformação de produtos digitais, e que este relato optou por explicitar, em vez de tratar a mudança de escopo como evento instantâneo.

Em 2026, como consequência dessa reorientação de escopo, a plataforma mudou de nomenclatura, adotando denominação alinhada à identidade da Administração enquanto campo profissional e à lógica integrada de portfólio de serviços da entidade. Paralelamente, foram implementadas melhorias funcionais, com destaque para: (i) aperfeiçoamento do sistema de elaboração de currículos, incluindo geração de versão imprimível; (ii) aprimoramento dos mecanismos de inserção e consulta de informações; e (iii) desenvolvimento de recursos voltados à identificação mais precisa de perfis profissionais e competências.

4.2 Diferenciais do produto

A especificidade da ADM-Talentos não reside em competir tecnologicamente, em todos os atributos, com plataformas generalistas de recrutamento. Seu diferencial é institucional e setorial. O produto delimita o campo da Administração como domínio de atuação, articula profissionais, estudantes, empresas e conselhos profissionais e incorpora à própria arquitetura perfis e níveis de governança correspondentes a essa estrutura.

Esse desenho reduz parte do problema de identidade e de escopo presente em ambientes de cadastro inteiramente autodeclaratório, mas não autoriza afirmar superioridade de pareamento sem evidência comparativa. A literatura sobre e-recruitment mostra que sistemas de recomendação enfrentam desafios relacionados à representação de competências, qualidade dos dados e adequação entre perfis e vagas (Freire & de Castro, 2021). No caso da ADM-Talentos, a documentação técnica comprova recursos de busca, filtros, candidaturas e gestão do processo seletivo, mas não identifica mecanismo algorítmico de recomendação. A especialização temática deve, assim, ser tratada como hipótese plausível de redução de ruído informacional e não como efeito já mensurado.

4.3 Arquitetura tecnológica

A documentação técnica caracteriza a ADM-Talentos como aplicação baseada em PHP 8 e Laravel 8, com persistência em MySQL 8 e interface administrativa construída sobre AdminLTE 3/Blade. A solução adota o padrão Model-View-Controller (MVC) e mantém duas camadas de acesso complementares: painel web autenticado por sessão e API JSON autenticada por JSON Web Token (JWT). A arquitetura mapeia cinco perfis institucionais — CFA, CRA, empresa, profissional e estudante — , 22 entidades de dados, 34 controllers de aplicação, aproximadamente 80 endpoints web e 45 endpoints de integração.

O modelo de dados é centralizado e estrutura relações entre usuários, pessoas físicas, pessoas jurídicas, conselhos, oportunidades e candidaturas. A candidatura constitui vínculo formal entre talento e oportunidade, enquanto formação acadêmica, experiência profissional, idiomas e certificações são mantidos como estruturas relacionadas ao perfil. Essa granularidade amplia a capacidade de consulta e segmentação do banco de talentos, ao mesmo tempo que cria requisitos de governança de dados, atualização cadastral e controle de acesso compatíveis com a natureza institucional da plataforma.

A camada de segurança combina autenticação por sessão no painel administrativo, JWT nas integrações, autorização por perfis mediante Gates do Laravel, proteção CSRF, consultas parametrizadas, controle de atribuição em massa e ocultação de credenciais e tokens. A documentação registra ainda recurso de tradução em Libras nas páginas públicas. Tais elementos não demonstram, por si sós, efetividade de segurança ou acessibilidade, que dependeria de testes específicos, mas indicam que esses requisitos foram incorporados à arquitetura declarada do produto.

A plataforma dispõe de rotas de integração capazes de sustentar experiência móvel, além do painel web responsivo. A documentação técnica também descreve conteúdo administrável para a tela inicial do aplicativo e endpoints dedicados a autenticação, talentos, oportunidades e processos seletivos. Assim, a arquitetura não deve ser caracterizada como exclusivamente web nem como sistema limitado à busca manual: há infraestrutura de API para experiências integradas, embora a documentação analisada não comprove a existência de mecanismo algorítmico de recomendação ou de inteligência artificial para pareamento automático entre vagas e candidatos.

4.4 Fluxo de utilização

O fluxo principal inicia-se com a publicação de oportunidades por empresas cadastradas. Profissionais registrados e estudantes mantêm perfis com dados pessoais, formação acadêmica, experiência profissional, idiomas, certificações e competências, podendo candidatar-se às oportunidades de interesse. A candidatura cria, no modelo de dados, o vínculo entre o talento e a vaga e passa a integrar o processo seletivo acompanhado pela empresa.

A organização demandante visualiza candidaturas, consulta perfis e pode registrar a seleção do talento no próprio sistema. A documentação técnica descreve essa ação como formalização da contratação na plataforma e prevê comunicações transacionais às partes. Para profissionais e estudantes, o sistema permite acompanhar processos seletivos em andamento e, no caso do currículo consolidado, gerar documento em PDF. No plano da governança, os CRAs dispõem de visão de

sua Unidade Federativa e o CFA de visão consolidada nacional, permitindo que o produto funcione também como fonte institucional de indicadores sobre talentos, empresas, oportunidades e contratações.

4.5 Modelo de acesso e sustentação

O acesso à plataforma é gratuito para profissionais registrados e estudantes regularmente cadastrados junto ao Sistema CFA/CRAs, condição viabilizada pela integração com o cadastro nacional da categoria mencionada na Seção 4.2, modelo que restringe o público, mas dispensa cobrança direta do usuário final. O acesso também é gratuito para as empresas cadastradas, sem limite no número de oportunidades que podem divulgar na plataforma.

O desenvolvimento e a manutenção da ADM-Talentos são sustentados por orçamento próprio da diretoria do CFA responsável pela gestão do projeto, sem dependência identificada de patrocínio ou parceria financeira de terceiros. Essa condição reforça a leitura do produto como infraestrutura institucional stricto sensu, e não como iniciativa comercial autossustentada, o que, por sua vez, condiciona sua continuidade às prioridades orçamentárias do próprio Sistema CFA/CRAs em cada exercício.

4.6 Resultados e impacto

A ADM-Talentos apresenta elevada aderência ao campo da Administração, ao constituir-se como instrumento institucional diretamente vinculado ao Sistema CFA/CRAs, cuja finalidade envolve a regulação, o desenvolvimento e a valorização da profissão. A decisão estratégica de restringir a divulgação de oportunidades exclusivamente à área da Administração reforça essa aderência, ao alinhar o produto à identidade profissional e às diretrizes normativas da formação em Administração (CFA, 2022). Sob a perspectiva da economia institucional, tal alinhamento contribui para a redução de ambiguidades e para o fortalecimento de expectativas compartilhadas entre os atores envolvidos, elemento central para a eficiência dos sistemas de coordenação (North, 1990).

No plano operacional, a plataforma estrutura um canal institucional de intermediação que pode reduzir custos de busca e dispersão informacional ao concentrar, em um mesmo ambiente, perfis profissionais, oportunidades e candidaturas. Os registros disponíveis permitem demonstrar adoção e atividade na plataforma, mas não permitem atribuir causalmente a ela aumento de empregabilidade, redução do tempo de contratação ou melhoria da qualidade das contratações.

Entre março de 2025 e março de 2026, o número de profissionais cadastrados passou de 11.783 para 15.359, crescimento de 30,35%. No mesmo período, o número de empresas participantes evoluiu de 431 para 507 (+17,63%), enquanto o volume de oportunidades disponibilizadas passou de 437 para 654, aumento de 49,6%. O crescimento proporcionalmente mais elevado das oportunidades em relação ao número de empresas sugere não apenas ampliação da base de usuários, mas intensificação do uso efetivo da plataforma pelos demandantes, indício de maior ativação do lado da demanda, elemento central para a superação de dinâmicas de inércia no mercado de trabalho.

Os indicadores apresentados nesta subseção têm como fonte o painel de indicadores de gestão da própria plataforma, com posição em março de 2026.

Esses números, contudo, descrevem a plataforma em sua configuração multissetorial anterior à varredura de junho de 2026. Após a depuração da base (que removeu cadastros de profissionais, estudantes e oportunidades vinculados a áreas distintas da Administração), o painel de indicadores registrava, em julho de 2026, 7.240 profissionais e estudantes cadastrados, 522 empresas registradas e 672 oportunidades cadastradas ao longo do histórico da plataforma, das quais 9 permaneciam ativas no período. O efeito da depuração não foi uniforme entre os três indicadores: enquanto a base de profissionais e estudantes caiu de 15.359 para 7.240 cadastros (redução de aproximadamente 53%), o número de empresas registradas e de oportunidades cadastradas continuou a crescer no mesmo período (de 507 para 522 empresas; de 654 para 672 oportunidades), ainda que moderadamente. Essa assimetria sugere que a heterogeneidade indevida concentrava-se sobretudo do lado da oferta de talentos (profissionais e estudantes de áreas não aderentes à Administração), e não do lado da demanda organizacional, cuja adesão à plataforma já era, mesmo antes da depuração, majoritariamente compatível com o escopo do produto. Sob essa leitura, os números pós-depuração descrevem uma base de usuários menor, porém mais aderente ao propósito específico da ADM-Talentos, sem prejuízo aparente à atratividade do produto junto às empresas contratantes.

Chama atenção, nesse novo cenário, a baixa proporção de oportunidades ativas em relação ao total histórico cadastrado (9 de 672), indicador que este relato não tem elementos para interpretar com segurança: pode refletir tanto elevada rotatividade no preenchimento de vagas (oportunidades que se fecham rapidamente por serem preenchidas) quanto necessidade de reforço na captação de novas oportunidades junto às empresas parceiras logo após a reconfiguração da base. Distinguir entre essas duas hipóteses exigiria dados de série histórica sobre abertura e fechamento de oportunidades, não disponíveis neste relato, e fica registrado como agenda de acompanhamento para os próximos ciclos de gestão da plataforma.

No plano institucional, o produto amplia o repertório de serviços do sistema profissional para além das funções regulatórias e fiscalizatórias. Sob a perspectiva relacional, sua contribuição potencial decorre da capacidade de conectar atores que, sem uma infraestrutura comum, poderiam permanecer informacionalmente separados. Essa interpretação aproxima-se da noção de intermediação em redes e de buracos estruturais (Burt, 1992), mas sua magnitude ainda demanda indicadores de conexões efetivamente produzidas, candidaturas convertidas e contratações realizadas.

Ao operar em escala nacional e em ambiente digital, a ADM-Talentos apresenta potencial de mitigação de desigualdades regionais, ampliando o acesso a oportunidades para profissionais situados em contextos de menor densidade econômica. Não elimina, contudo, as restrições estruturais associadas à capacidade de absorção do sistema produtivo, ressalva que este relato assume explicitamente em vez de a tratar como observação lateral: sem articulação com políticas públicas de emprego e desenvolvimento regional, o efeito da plataforma tende a permanecer restrito à dimensão informacional, sem alterar as condições estruturais de absorção de mão de obra qualificada nas regiões mais fragilizadas.

O caráter inovador atribuído à ADM-Talentos situa-se, sobretudo, na reconfiguração institucional dos mecanismos de intermediação profissional, e não apenas na dimensão tecnológica. Diferentemente de plataformas generalistas de recrutamento, adota-se lógica de especialização, ao restringir a divulgação de oportunidades ao campo da Administração, decisão que reduz ruídos informacionais, aumenta a aderência entre perfis e oportunidades e fortalece a identidade profissional

dos usuários. A incorporação de processos de aprendizagem institucional e adaptação contínua, evidenciada pela reconfiguração do produto a partir de diagnósticos organizacionais e da escuta dos usuários, aproxima essa trajetória das abordagens de inovação centrada no usuário (von Hippel, 2005).

A complexidade do produto decorre de sua natureza multifacetada, que articula dimensões tecnológicas, institucionais e relacionais em arranjo integrado de intermediação profissional. A interação simultânea de múltiplas categorias de agentes (profissionais e estudantes, empresas e organizações demandantes, e o sistema profissional enquanto instância de coordenação e governança) exige mecanismos de mediação capazes de reduzir assimetrias informacionais, alinhar expectativas e viabilizar a circulação de oportunidades, aproximando o produto dos modelos de governança em rede (Provan & Kenis, 2008). No plano institucional, essa complexidade é ampliada pela necessidade de manter padronização e coerência estratégica em ambiente descentralizado, composto por múltiplos conselhos regionais com diferentes contextos e realidades.

4.7 Aplicabilidade e potencial de replicabilidade

A aplicabilidade da ADM-Talentos manifesta-se na capacidade de utilização efetiva em diferentes contextos organizacionais e regionais, sustentada por sua natureza digital, por sua inserção em estrutura institucional nacionalmente articulada e pela padronização de seus processos de intermediação. No plano funcional, a plataforma estrutura fluxo operacional acessível (cadastro de profissionais e empresas, inserção de oportunidades, realização de buscas e estabelecimento de conexões), o que reduz barreiras de entrada e facilita a adesão de diferentes perfis de usuários.

A aplicabilidade evidencia-se, ainda, pela capacidade de atender múltiplos perfis profissionais ao longo do ciclo de carreira, de oportunidades de estágio a posições de nível gerencial, contemplando diferentes níveis de complexidade e áreas de atuação dentro do campo da Administração. Observa-se diversidade geográfica nas oportunidades ofertadas, com registros em diferentes regiões do país, incluindo estados das regiões Sul, Centro-Oeste e Norte, o que evidencia utilização efetiva em contextos regionais distintos, e não apenas abrangência institucional nominal.

Mais do que a distribuição geográfica das oportunidades cadastradas, a arquitetura da plataforma permite que profissionais e estudantes visualizem e se candidatem a vagas publicadas em unidades da federação distintas da sua, sem segmentação territorial no acesso: um profissional registrado no Espírito Santo pode, por exemplo, candidatar-se a uma vaga publicada no Rio de Janeiro. Essa mobilidade de candidatura interestadual estende a redução de assimetrias informacionais discutida na Seção 1 para além da dimensão relacional, atingindo também sua dimensão territorial: ao conectar segmentos geograficamente desconectados da rede (Burt, 1992), a plataforma reduz o peso da localização de origem do profissional como barreira de acesso à oportunidade. Essa possibilidade é sustentada por três condições concretas do mercado de trabalho contemporâneo: a expansão do ensino a distância, que permite a estudantes concluir a formação em Administração independentemente de sua localização geográfica; a ampliação de vagas formais em regime de trabalho remoto (home office), que dissocia o local de execução do trabalho do local da empresa contratante; e a disposição pessoal de parte dos profissionais em se relocalizar geograficamente por oportunidade de carreira. A convergência desses três fatores confere à dimensão nacional da plataforma um papel que transcende a mera

abrangência de cadastro, tornando-a potencial mecanismo de mobilidade profissional territorial.

Essa mobilidade, contudo, não é uniformemente acessível: a possibilidade de atuar remotamente ou de se relocalizar depende de condições socioeconômicas do próprio profissional que a plataforma, por si só, não controla nem equaliza, ressalva que se soma à já apontada na Seção 4.6 sobre os limites da dimensão informacional diante de restrições estruturais de absorção regional. A plataforma amplia o alcance da busca; não elimina as desigualdades de ponto de partida entre quem pode se candidatar a uma vaga em outro estado e quem não pode.

Sob a lógica de plataformas digitais multilaterais, o valor gerado pela plataforma tende a se ampliar à medida que cresce a base de usuários e a intensidade das interações (Parker et al., 2016), configurando efeito de retroalimentação que reforça sua utilidade e sustentabilidade. Ao estar integrado a uma estrutura nacionalmente articulada, o produto conta com legitimidade, governança e capacidade de coordenação, elementos que ampliam sua viabilidade de implementação e sua capacidade de replicação em diferentes contextos, observada a ressalva já apontada na Seção 4.6, de que a replicabilidade da ferramenta tecnológica não substitui a necessidade de condições estruturais mínimas de absorção produtiva nos territórios de destino.

5. Conclusão e Contribuições

O presente relato apresentou a ADM-Talentos como produto técnico-tecnológico estruturado no âmbito do Sistema CFA/CRAs, concebido para atuar na intermediação profissional do campo. Buscou-se tratar o produto não como resposta isolada a uma necessidade interna do sistema corporativo, mas como mecanismo cuja agenda, ainda que sem parceria formal até o momento, aspira a se articular à discussão mais ampla de políticas públicas de emprego e de governança regional do mercado de trabalho, articulação que este relato situa como direção futura, e não como conquista já consolidada.

A partir do diagnóstico construído, observou-se que os desafios enfrentados pelo mercado de trabalho qualificado no Brasil, especialmente em contextos regionais marcados por assimetrias estruturais, não se restringem à dimensão da formação ou da disponibilidade de talentos, estando profundamente associados à capacidade dos sistemas institucionais de promover articulação entre oferta e demanda. Reconhece-se, contudo, que essa afirmação carece ainda de um diagnóstico quantitativo mais robusto e específico ao campo da Administração, lacuna que este relato assume explicitamente e que deverá ser sanada antes de nova submissão, conforme indicado na Seção 1.

Sob a perspectiva teórica, o trabalho contribui ao articular elementos da economia institucional (North, 1990), da governança em redes (Provan & Kenis, 2008) e da teoria do capital social (Burt, 1992), propondo leitura da intermediação profissional como fenômeno relacional e institucionalmente condicionado. No plano aplicado, a ADM-Talentos demonstra potencial para contribuir com a redução de assimetrias informacionais e a ampliação do acesso a oportunidades, ainda que sua efetividade dependa de fatores complementares (como a densidade empresarial regional e o nível de engajamento dos atores locais) e de articulação efetiva, e não apenas retórica, com políticas públicas de ativação da demanda organizacional.

Como agenda de desenvolvimento futuro, destacam-se oportunidades relacionadas ao aprimoramento dos mecanismos de correspondência entre perfis e

oportunidades, à utilização de dados gerados pela plataforma para subsidiar processos decisórios do próprio Sistema CFA/CRAs, e ao aprofundamento formal da articulação com políticas públicas de empregabilidade e desenvolvimento regional, diretrizes que poderão orientar os próximos ciclos de desenvolvimento do produto.

A esses eixos soma-se um desafio mais imediato, decorrente diretamente da depuração de base narrada na Seção 4.1: reconstruir, sob os novos critérios de aderência exclusiva ao campo da Administração, patamares de adoção comparáveis aos alcançados antes da varredura de junho de 2026, não como retorno à configuração multissetorial anterior, que descaracterizava o propósito do produto, mas como expansão orgânica de uma base agora mais alinhada ao público-alvo declarado. Nesse sentido, os desafios da ADM-Talentos não se limitam ao aprimoramento tecnológico contínuo: envolvem igualmente a tarefa, menos técnica e mais institucional, de reconquistar escala sem reincidir na heterogeneidade que motivou a própria depuração.

Referências

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition.* Harvard University Press.

Conselho Federal de Administração. (2022). *Diretrizes curriculares e normativas para os cursos de graduação em Administração.*

Conselho Federal de Administração. (2023). *Pesquisa Nacional Sistema CFA/CRAs: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador* (7ª ed.) *e do Tecnólogo* (2ª ed.). https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2025/02/zPesquisa_Perfil_E01_A4_16122024.pdf

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology.* Harvard Business School Press.

Faria, B. B., Alves, R. A., & Campos, G. (2024). Liderança e empreendedorismo: as dificuldades dos recém-formados em Administração no mercado de trabalho. *Revista Humanidades e Inovação, 11*(4), 319–331. https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/9347

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.1086/225469

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Educação e trabalho.* https://www.ibge.gov.br/

Moretto, M. P. S. (2024). *Estratégias de atração de talentos: uma plataforma dedicada ao recrutamento de inovadores em ambientes corporativos* [Dissertação de mestrado profissional, Universidade Federal de São Paulo].

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance.* Cambridge University Press.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you.* W. W. Norton & Company.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Silva, L. L. e, & Silva, P. L. e. (2023). *Recrutamento e seleção com o auxílio das tecnologias de informação e comunicação: uma revisão da literatura* [Trabalho de conclusão de curso, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes]. Repositório Institucional do Conhecimento do Centro Paula Souza. https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/45274

Silva, O. N. da, Rego Filho, F. S., Valentim, M. E. C., Bento, F. J. da S., Costa, Y. P. D., Mesquita, A. C. A. de, Holanda, J. C. de S., & Menezes, E. R. de. (2023). Os desafios dos jovens administradores no mercado de trabalho: um estudo com bacharéis em Administração do Alto Oeste Potiguar. *Revista Foco, 16*(3), Artigo e1237. https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n3-021

von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation.* MIT Press.

Bhuller, M., Ferraro, D., Kostøl, A. R., & Vigtel, T. C. (2023). The internet, search frictions and aggregate unemployment (NBER Working Paper No. 30911). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w30911

Freire, M. N., & de Castro, L. N. (2021). e-Recruitment recommender systems: A systematic review. Knowledge and Information Systems, 63(1), 1–20. https://doi.org/10.1007/s10115-020-01522-8