

OS PAPÉIS DO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E DE SEU PRESIDENTE COMO GESTOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NO REGIONAL DE ALAGOAS.

Benjamim Franklin Rodrigues
Simone da Silva Oliveira

Resumo

O presente trabalho se propôs a investigar qual a visão do gestor do Conselho Regional de Administração de Alagoas (CRA/AL), analisando suas ações e percepções com relação ao perfil que deve possuir para gerir essa organização. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi através de questionário semiestruturado aplicados com um membro do CRA. A partir dos resultados constatou-se que o Conselho deve ser dirigido por uma pessoa que possua especialização e/ou possua conhecimento em gestão pública e compreenda de processos licitatórios para aquisição de bens e serviços e ainda conte com recursos humanos preparados para atuar de forma a equilibrar todas as competências, habilidades e atitudes que o cargo requer. Portanto, confirmou-se que o Conselho tem características próprias que o distinguem das demais organizações públicas comuns, devido às suas particularidades.

Palavras-chave: Administração, conselho, papéis e responsabilidades.

Resumen

El presente trabajo propone indagar cuál es la visión del directivo del Consejo de Administración Regional de Alagoas (CRA / AL), analizando sus acciones y percepciones en relación al perfil que debe tener para gestionar esta organización. Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo con abordaje cualitativo. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario semiestruturado aplicado con un miembro de la CRA. A partir de los resultados, se encontró que el Consejo debe ser dirigido por una persona que tenga especialización y / o conocimiento en gestión pública y que comprenda los procesos de licitación para la adquisición de bienes y servicios y también cuente con recursos humanos preparados para actuar de manera que equilibren todas las competencias, habilidades y actitudes que requiere el puesto. Por tanto, se confirmó que el Consejo tiene unas características propias que lo distinguen de otros organismos públicos comunes, por sus particularidades.

Palabras clave: Administración, asesoría, roles y responsabilidades

Abstract

The present work proposed to investigate what the manager's view of the Regional Administration Council of Alagoas (CRA / AL) is, analyzing his actions and perceptions regarding the profile he must have to manage this organization. This is an exploratory-descriptive study with a qualitative approach. Data collection was done through a semi-

structured questionnaire applied with a member of the CRA. From the results, it was found that the Council should be directed by a person who has specialization and / or has knowledge in public management and understands the bidding processes for the acquisition of goods and services and also has human resources prepared to act in a way that balance all the skills, abilities and attitudes that the position requires. Therefore, it was confirmed that the Council has its own characteristics that distinguish it from other common public organizations, due to its particularities.

Keywords: Administration, advice, roles and responsibilities

1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, a Administração é denominada como uma ciência da área humana que tem o objetivo de planejar, organizar, direcionar, controlar e realizar sistemas e processos em esferas públicas e privadas. No Brasil, a profissão foi regulamentada através da Lei 4.769 de 9 de setembro de 1965, responsável também pela criação do Conselho Federal de Administração e seus respectivos Conselhos Regionais (CRA-AL, 2019; CRA-AL, 2020).

A Criação do Conselho Federal foi realizada com intuito de normatizar, orientar e disciplinar o exercício da profissão de administrador, estando sediado na capital federal (CFA, 2020; FIA, 2020). Ademais, como o Conselho Federal de Administração (CFA) é uma organização a nível nacional que possui desdobramentos locais, depende fundamentalmente de diferentes Conselhos Regionais (FIA, 2020).

Cada Conselho Regional de Administração (CRA), tem como desígnio, executar diferentes diretrizes formuladas pelo Conselho Federal, a fim de fiscalizar o exercício da profissão; organizar e manter os registros dos profissionais; realizar o julgamentos de infrações cometidas, impondo penalidades de acordo com a Lei 4.769/65; expedir carteiras profissionais, bem como elaborar seu regimento para exame e aprovação pelo CFA (CFA, 2020).

Nesse sentido, fazendo parte do grupo de Conselhos Regionais de Administração, o Conselho Regional de Administração de Alagoas (CRA-AL) é denominado como autarquia federal que possui personalidade jurídica com autonomia nos setores técnicos, administrativos e financeiros, criado em novembro de 1989 (CRA-AL, 2019).

Este conselho possui missão de “orientar, fiscalizar e disciplinar a profissão, promovendo a administração enquanto ciência e valorizando as competências e habilidades em prol da sustentabilidade das organizações e do desenvolvimento de Alagoas” (CRA-AL, 2019, p. 3).

Consoante, tem como perspectiva conseguir ser reconhecido como órgão atuando na defesa dos profissionais de Administração do Estado, a partir de um trabalho pautado em valores como transparência, competência, inovação, valorização do profissional e outros (CRA-AL, 2019).

Haja vista, *como o Conselho Regional de Administração de Alagoas vem realizando seu trabalho frente às atribuições necessárias para valorização e defesa do profissional bacharel em Administração?*

Ademais, os referenciais teóricos como dissertações e artigos foram selecionados nas bases de dados de universidades, relatórios diversos contidos no repositório do CRA e CFA, Google Acadêmico e revistas científicas usando os seguintes descritores: gerenciamento em conselhos, conselho regional, autarquia federal e gestão publicados nos últimos 7 anos e/ou que tivessem forte relevância de conteúdo, isso quando a publicação era igual ou superior a 7 anos.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Compreender as ações realizadas pelo Conselho Regional de Alagoas (CRA-AL) no tocante aos requisitos para gerir uma autarquia.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever as funções do CRA enquanto órgão representativo dos administradores;

- Caracterizar o papel do Administrador nas organizações; e
- Explicar os desafios enfrentados pelo Conselho para gerir uma autarquia federal.

1.2 Justificativa

A profissão de administrador é sem dúvidas, de extrema importância para a sociedade, comportando-se como um dos domínios profissionais mais relevantes para o mercado, sendo necessário em empresas que atuam em diferentes segmentos.

No entanto, muitas vezes são identificadas diferentes empresas que atuam com colaboradores que não possuem formação necessária para assumir o cargo, bem como, os que possuem formação acadêmica, porém não procuram registrar-se no seu conselho regional a fim de merecer a titulação de Administrador ou ainda, os que possuem registro, no entanto, possam a vir infringir outras diretrizes impostas pelos Conselhos que legalizam o exercício da profissão.

Assim, tem sido cada vez mais necessária a atuação eficiente dos CRAs junto ao Conselho Federal, em defesa pela profissionalização e valorização dos administradores; no cumprimento e aplicação das normas estabelecidas pelo CFA; garantia de profissionais com postura adequadas nas organizações obedecendo ao Código de Ética dos Administradores; entre outros aspectos fundamentais para função.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CRA como autarquia federal vinculada ao CFA

Os CRAs estão integrados ao CFA como órgão normativo, consultivo, orientador, disciplinador e fiscalizador da prática profissional de Administrador (CICMANEC; NOGUEIRA, 2018).

Estes órgãos se constituem como autarquia de personalidade jurídica com autonomia técnica, administrativa e financeira, com missão de promover a valorização da Administração frente às competências dos profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país (CFA, 2020).

Ainda segundo o CFA (2020), o sistema CFA/CRAs tem sua filosofia fundamentada nos seguintes princípios:

1. **Sociedade e Cidadania:** Cumprimento da legislação com comprometimento cidadão;
2. **Macroambiente:** Respeito ao ser humano, sociedade e meio ambiente a partir de ações humanizadas;
3. **Conhecimento:** Valorização dos conhecimentos inerentes à profissão, bem como, das atualizações de acordo com o avanço tecnológico;
4. **Profissão:** Integração respeitosa da administração com outras profissões, enfatizando sua independência;
5. **Participação:** Estímulo contínuo dos profissionais da administração quanto a participação e comprometimento.

Nesse sentido, na representação do CFA, o CRA fiscaliza a profissão do Administrador e Tecnólogo de áreas afins da administração, através de uma equipe constituída por dezoito Conselheiros, sendo nove efetivos e nove suplentes (NEVES, 2012).

Por se tratar de instituições vinculadas, no surgimento de dúvidas nos CRAs, o Conselho Federal tem o intuito de esclarecer os questionamentos propostos pelos CRAs, bem como, de julgar se necessário, os recursos de penalidades impostas (FISBRA, 2020).

O sistema CFA/CRAs, tem como missão proporcionar o desenvolvimento da Administração como Ciência a partir da integração do CFA com os 27 CRAs, sediados em todos os Estados da Federação e no Distrito Federal (CRA-AL, 2020).

Além disso, o CRA de Alagoas possui um modelo de gestão por área administrativa, com estabelecimento de cada competência em seu regime interno. O CRA pode dispor ainda de outros órgãos, como diretorias executivas com execução de tarefas realizadas por comissões permanentes, através de integrantes eleitos pelo Plenário, dentre os Conselheiros Efetivos para exercerem suas atividades (CRA-AL, 2020)

Segundo o CFA (2020), em seu Art. 8º da Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965, os CRAs através de suas sedes nas capitais dos Estados e no Distrito Federal, terão por finalidade:

- a) Dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Administração;
- b) Fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão de Administrador;
- c) Organizar e manter o registro de Administrador;
- d) Julgar as infrações e impor as penalidades referidas nesta Lei;
- e) Expedir as carteiras profissionais dos Administradores;
- f) Elaborar o seu regimento interno para exame e aprovação pelo CFA.

Assim sendo, a atuação do sistema CFA/CRAs no Brasil a partir de sua consolidação como Instituição, vem possibilitando discussões relevantes referentes à temas nacionais, possibilitando o processo de aprimoramento de sua capacidade administrativa, capaz de aproximar-se cada vez mais do profissional da Administração (CRA-AL, 2020).

2.2 Aspectos sobre a profissão de Administrador no Brasil

A história da profissionalização da Administração no Brasil é recente, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século XIX (REGIO *et al.*, 2012). O ensino de Administração estava relacionado ao processo de desenvolvimento do país, e se intensificou a partir de 1960 através da expansão do ensino superior (LISBOA, 2016). Nesse sentido, de acordo com Trigueiro e Marques (2014, p.20):

A primeira instituição de ensino superior no Brasil a oferecer o Curso de Administração foi a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1952, quando fundou a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP). Em 1954, foi criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), com o objetivo de preparar profissionais para atuarem em empresas privadas, que vinham em um ritmo grande de crescimento. Já a Universidade de São Paulo (USP) criou, em 1946, a Faculdade de Economia e Administração (FEA), mas só veio a oferecer o curso de Administração a partir de 1963.

A extensão dos cursos superiores em Administração, se deram no interior das Instituições Universitárias, fazendo parte de um complexo de ensino e pesquisa. Essas escolas transformaram-se em polos de referência para a organização e funcionamento desse campo. Posteriormente, no final dos anos 60, houve evolução dos cursos a partir das Faculdades Isoladas e privadas (CRA-AL, 2020).

Ademais, a expansão está relacionada às transformações ocorridas no plano econômico, com desenvolvimento que privilegiou as unidades produtivas na economia do país e que constituiu um espaço potencial para a utilização dos Administradores que passaram pelo sistema escolar (CRA, 2020).

Nesse contexto, segundo Lisboa (2016, p.3) “a profissão do Administrador no Brasil, foi criada pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e foi regulamentada pelo Decreto

61.934, de 24 de fevereiro de 1966”. Em seguida, através da Resolução Normativa do CFA, de 12 de novembro de 2009.

Houve ainda a criação do sistema de Conselhos Federal e Regionais de Administração (CFA/CRAs) e aprovação do registro profissional nos CRAs dos diplomados em curso superior de Tecnologia e em determinada área da Administração, oficializado ou reconhecido pelo Ministério da Educação (LISBOA, 2016).

A formação para Administrador começou a ser realizada baseada na racionalidade técnica e instrumental, de maneira que se formasse um administrador profissional apto ao atendimento das demandas dos processos industriais (BENCKE; GILIOLI, 2013).

Por conseguinte, foi sendo percebida a necessidade de um Administrador na gestão das organizações, tendo em vista sua capacidade de gerir e compreender as especificidades da empresa de modo geral, ou ainda, de acordo com diferentes setores de gestão tais como: financeiro, pessoas, processos, marketing, qualidade, controladoria, gestão do conhecimento e comércio (OLIVEIRA; SOUZA, 2018).

Atualmente no Brasil, a realidade da profissão de administrador, transformou-se bastante frente à mudança da sociedade quanto ao gerenciamento das empresas brasileiras. A falência de empresas de pequeno porte por exemplo, está relacionada aos seus gestores administradores, que muitas vezes, não buscam nem possuem conhecimento ao ambiente externo ao da empresa ressaltando dessa forma a importância da boa administração para sobrevivência do negócio (SARDINHA, 2018).

Os administradores no país, compreendem que as instabilidades econômicas vem promovendo cada mais competitividade crescente e um ambiente empresarial dinâmico, nesse sentido, ele passa a ser o principal motivador da organização orientando a todo tempo, as ações na vertente dos objetivos das empresas (SARDINHA, 2018).

Estes profissionais quando capacitados devidamente, “são capazes, portanto, de apresentar análises esclarecidas, estudos pertinentes, pareceres direcionados, propostas individualizadas ou coletivas que demonstrem o quanto estão dispostos e comprometidos com o desenvolvimento do Brasil” (RBA, 2017 *apud* OLIVEIRA; SOUZA, 2018, p.11).

Nesse seguimento, a Administração, segundo Souza, Ferrugini e Zambalde (2017, p.5) passou a abranger “diversos campos do conhecimento que vão desde conhecimentos básicos à conhecimentos especializados sobre processos e estratégias gerenciais complexas”.

Nesse sentido, os profissionais da Administração atuam no planejamento, organização, comando e controle em setores públicos e privados (LISBOA, 2016) e vem sendo considerada como a profissão mais frequente do país, com cerca de 20% dos formados e mais de 450.000 profissionais inscritos no Sistema CFA/ CRAs. A profissão vem se consolidando e promovendo a era do Administrador profissional, em que os profissionais formados e registrados passam a serem frequentemente requisitados pelas empresas (SINDAECE, 2015).

2.3 Como gerir uma autarquia federal

As autarquias encontram-se como conselhos de fiscalização profissional, responsáveis por autorizar a realização de diferentes atividades laborais, reguladas por lei, conforme a Constituição Federal em seu Art. 5, bem como, fiscalizar a atuação dos profissionais na realização destas atividades (ROCHA, 2019).

Nesse sentido, para gerir bem uma autarquia é preciso enquadrar-se na concepção de que o mundo passa por momentos de transição, em que os cenários econômicos, políticos e sociais se misturam na rápidas mudanças que possam gerar vantagens sobre o cenário competitivo (OLIVEIRA, 2011).

Outrossim, é preciso compreender que a cada momento precisam ser descobertas como forma de sobrevivência das organizações. As características que são impostas pela

realidade atual, exige transformações culturais e aquisição de novos valores e formas de trabalho (OLIVEIRA, 2011).

Para gerir as autarquias é preciso que sejam realizadas as regras estabelecidas por órgãos reguladores e pelas instruções normativas. Nesse cenário, é observado um modelo hierárquico e burocrático, ressaltando-se que autarquia não possui fins lucrativos, tornando seus recursos financeiros próprios limitados para investimentos (CANESTRARO, 2012).

Nesse seguimento, de acordo com Chiavenato (2003, *apud* SANTOS, 2014), as organizações necessitam de pessoas que proporcionem planejamento e organização frente a operacionalização e funcionamento da mesma. Além disso, na constituição de toda organização, devem ser respeitadas as peculiaridades de cada profissional, fazendo uso de duas vertentes a serem consideradas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional).

Desse modo, tomando como exemplo, o CFA referente a seus estudos e planejamentos estratégicos, a autarquia federal reporta que é fundamental que haja análise, discussão e prospecção de temas relacionados aos programas, planos e projetos estratégicos com vistas ao planejamento e à implementação de ações que desenvolvam a ciência da Administração e o Sistema CFA/CRAs, em benefício da sociedade; propor e conduzir estudos estratégicos com potencial inovador ou com potencial de impacto para o desenvolvimento (CFA, 2020).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo adota uma perspectiva predominantemente exploratório- descritiva quanto ao nível de aprofundamento e pesquisa de campo quanto aos fins, já que sua abordagem foi qualitativa.

Trata-se de um estudo de caso enquadrado na abordagem qualitativa, pois “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (GODOY, 1995, p. 25).

Os procedimentos técnicos envolveram estudos descritivos, análise documental e aplicação de questionário semiestruturado. A pesquisa demandou ainda a realização de revisão bibliográfica sobre temas relacionados à temática abordada, de modo a subsidiar a análise qualitativa dos dados obtidos.

3.2 Seleção do campo de estudo

Como campo de estudo, foi escolhido o plenário do Conselho Regional de Administração de Alagoas (CRA-AL) composto por Conselheiros Regionais efetivos e seus respectivos suplentes. A escolha foi realizada pela possibilidade de compreender verdadeiramente como ocorrem as ações realizadas pelo conselho a partir da análise e interpretação dos dados obtidos.

3.2.1 *Lócus* da pesquisa

O Conselho Regional de Administração de Alagoas (CRA-AL) foi criado no ano de 1989. Anteriormente tratava-se de uma delegacia pertencente ao Estado de Sergipe. Sua criação deu-se a partir da Lei Federal nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que

institucionalizou o Conselho Regional como órgão consultivo, orientador, responsável por disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Administrador. Nesse sentido, tornou-se uma autarquia Federal, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira (CRA-AL, 2020).

Localiza-se na parte central da cidade de Maceió/AL, mais precisamente no bairro do Farol, como se pode observar no mapa abaixo:

Figura 1: Localização do CRA



Fonte: Google Maps com adaptação dos autores

Atualmente, seu quadro de funcionários é composto por 9 (nove) pessoas entre cargos efetivos, estagiários e comissionados.

3.3 Coleta e análise dos dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário (APÊNDICE A) composto por 38 questões, sendo elas dicotômicas, abertas e de múltipla escolha. Além destas, utilizou-se escala tipo Likert de 5 pontos.

Diante do momento pandêmico ao qual está sendo enfrentado, optou-se pelo envio do questionário via *e-mail* para que pudesse obter os dados dentro das possibilidades. As respostas obtidas foram transcritas e organizadas em tópicos na seção dos “resultados”.

Por outro lado, usou-se ainda a análise documental, pois ela consiste em uma “série de operações que visam estudar documentos no intuito de compreender circunstâncias sociais e econômicas”. Compreendeu-se que essas operações busquem elucidar o conteúdo expresso nos documentos escolhidos para o *corpus* da pesquisa, de forma que contextualize os assuntos visando se inscrever em um *status* científico (RICHARDSON *et al* 1999, p. 230).

Os documentos usados para construção do trabalho foram os que estavam disponíveis nos sítios eletrônicos do CRA (<http://craal.org.br/>) e CFA (<https://cfa.org.br/>).

3.4 Limitações da pesquisa

A limitação desta pesquisa remete a inviabilidade de encontro presencial para aplicação questionário devido à pandemia do novo coronavírus. Outro aspecto, foi a

dificuldade inicial em elaborar um instrumento de coleta de dados que vislumbrasse tudo que fosse necessário para responder aos anseios da pesquisa e aos objetivos propostos.

Além disso, o resultado aqui não pode ser generalizado para os demais CRAs do Brasil, uma vez que os resultados obtidos serão referentes a apenas uma organização, no caso, o CRA/AL.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Composição do CRA

O Plenário do CRA, composto por Conselheiros Regionais Efetivos e seus respectivos Suplentes, eleitos diretamente pelos Administradores e Tecnólogos. A duração do mandato de cada conselheiro é de 4 anos, permitida uma reeleição. A renovação do Plenário é de 1/3 e 2/3, alternadamente, a cada biênio (CRA-AL, 2021).

Quadro 1: Conselheiros regionais

CONSELHEIROS EFETIVOS	CONSELHEIROS SUPLENTES
Adm. Dawson da Silva Calheiros	Adm. Aryanna Querino Tenório
Adm. Filomena de Fátima Aguiar Porta Nova Alves	Adm. Eliane Amorim Merten
Adm. Francisco Bahia Loureiro Júnior	Adm. Flavia Azevedo Ferreira Souza
Adm. Ibsen Mateus Bittencourt Santana Pinto	Adm. Isis Silva de Araújo
Adm. Jociara Márcia da Silva Correia	Adm. João Geraldo de Oliveira Lima
Adm. José Ediberto de Omena Junior	Adm. Libânia Melo de Oliveira Ferreira
Adm. Luara Cibelle Barbosa Moura	Adm. Perolina Henriques Lyra
Adm. Luiz Carlos Bastos da Rocha	Adm. Risomar de Almeida de Gusmão
	Adm. Rogério de Alencar Gouveia

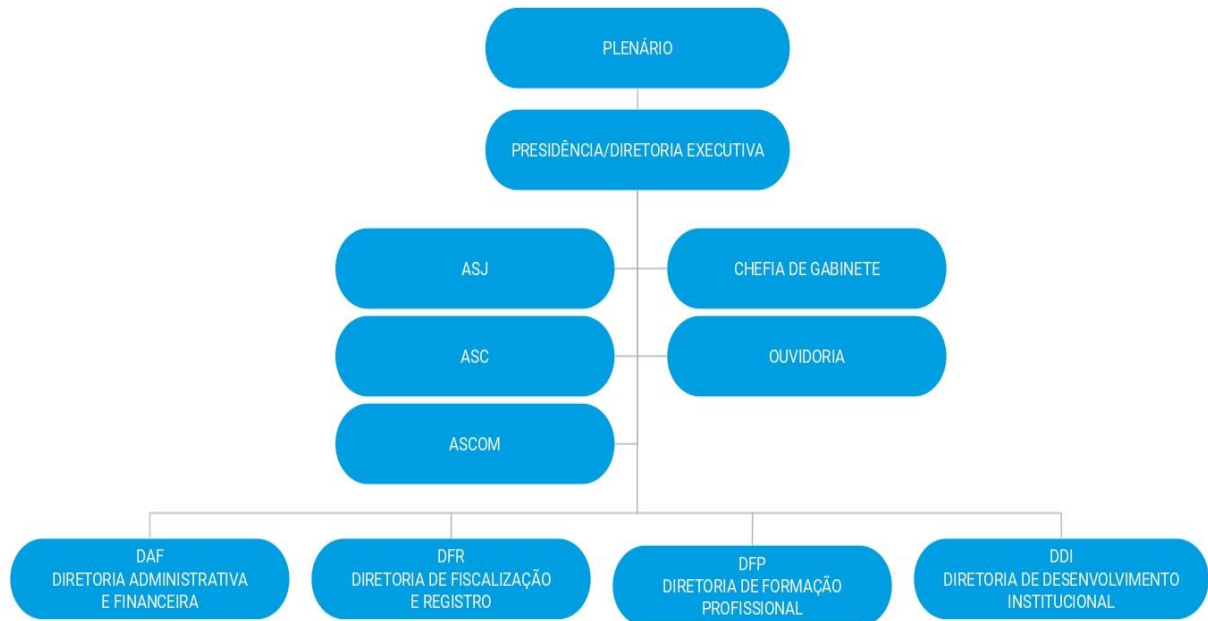
Fonte: CRA (2020)

O CRA adota o modelo de gestão por áreas administrativas, cada qual com suas competências estabelecidas no Regimento Interno. O CRA pode dispor ainda de outros órgãos, como Diretorias Executivas e para atividades específicas podem ser constituídas Comissões Permanentes, cujos integrantes são eleitos pelo Plenário dentre os conselheiros efetivos para exercerem suas atividades (CRA-AL, 2021).

4.1.1 Organograma

O organograma abaixo representa a organização estrutural da gestão de recursos humanos do CRA-AL, de acordo com o nível hierárquico e as relações de comunicação existentes entre os setores.

Figura 2: Organograma do Conselho Regional de Administração



Fonte: CRA-AL(2020)

O Plenário está em destaque como órgão de deliberação em sua jurisdição frente às ações de disciplina, análise, orientação e fiscalização de acordo com legislação específica. Consoante, a Presidência irá administrar, estabelecer diretrizes, representar legalmente e presidir as sessões plenárias e de diretoria executiva, juntamente com o auxílio das demais diretorias administrativas, de fiscalização e registro, formação profissional e desenvolvimento institucional (CRA, 2018).

Concomitante, verifica-se a presença de diferentes assessorias a fim de que haja suporte e manutenção, representação judicial, bem como fortalecimento e consolidação da imagem institucional e de seus resultados, realizados a partir do contato com chefia de gabinete responsável pela interação presidência/diretorias. (CRA, 2018).

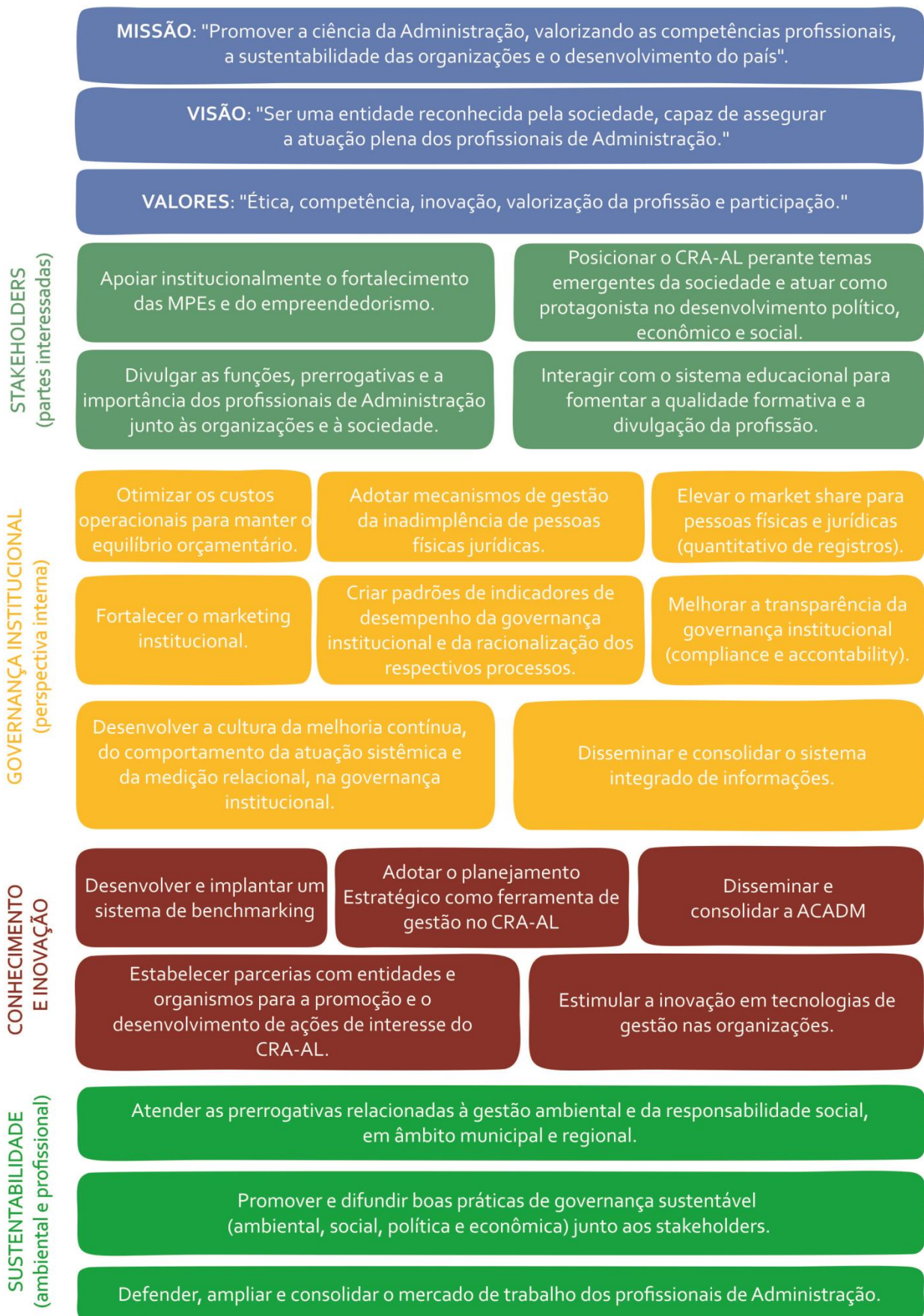
4.1.2 Papel da presidência

A direção do CRA é feita pelo regime presidencialista e ao Presidente do CRA incumbe, principalmente, dirigir e presidir as reuniões do Plenário e representa-lo em juízo ou fora dele, requisitar às autoridades competentes, até mesmo as de segurança pública, quando necessário, os recursos indispensáveis ao cumprimento de dispositivos legais que regem o exercício da profissão de Administrador, tomar providências de ordem administrativa necessárias ao rápido andamento dos processos no Conselho, participar na Assembleia de Presidentes a prestação de contas com relatórios de gestão do exercício anterior, dentre outras funções (CRA-AL, 2021).

4.2 Planejamento estratégico

Durante as reflexões, a formatação em grupos, respeitando a diversidade do CRA-AL, proporcionou um debate intragrupos muito saudável e democrático, e o posterior compartilhamento das reflexões entre os grupos gerou um aprendizado institucional coletivo e harmonioso.

Figura 3 Mapa estratégico do CRA



Ao se respeitar os eixos do “mapa estratégico” atual do Sistema CRA/CRAAs, aplicando a ele a matriz de análise de valor do oceano azul, obteve-se como resultado uma riqueza extraordinária de insumos estratégicos, que ao serem posteriormente consolidados, resultaram no “mapa estratégico” do CRA-AL para o triênio 2019 a 2021.

4.3 O papel do CRA perante à sociedade alagoana aos administradores

4.3.1 Reuniões plenárias

As reuniões plenárias ocorrem uma vez a cada mês vigente, com a presença dos Membros Conselheiros Regionais Titulares e/ou Suplentes, Conselheiros Federais (quando necessário em pauta) e presença de demais convidados de acordo com os assuntos a serem discutidos em plenária (CRA-AL, 2021).

As discussões em plenária ocorrem seguindo um sequenciamento que dar-se inicialmente pela Abertura da plenária, realizado pelo membro presidente do conselho, em que o mesmo, cumprimenta os conselheiros e demais presentes, em seguida instaura a reunião seguindo a pauta. Em seguida, ocorre a apreciação da ata e comunicações/deliberações. Nesse sentido, discussões como Apreciação de balancete; Prestação de contas; Processos de Fiscalizações e Processos despachados, são pautas comum a cada plenária realizada, complementadas com outras pautas quando necessário (CRA-AL, 2021).

4.3.2 Meios de comunicação do CRA com o público

O público pode entrar em contato com o Conselho Regional de Administração de Alagoas CRA-AL, preferencialmente pelo atendimento telefônico de cada setor e em suas Sedes em Maceió e Arapiraca, bem como através da opção de ouvidoria e Autoatendimento onde é possível realizar serviços públicos de cadastros, validação de documentos, consultas públicas, denúncias e consultas de protocolos e processos, ambos disponíveis no website do conselho (CRA-AL, 2021).

Ademais, ainda é possível entrar em contato com o Conselho através de diferentes plataformas tais como, *e-mail*, *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *RSS* (CRA-AL, 2021).

4.3.3 Portal da Transparência

De acordo com a Lei nº 12.527/2011, denominada Lei de Acesso à Informação, o Portal da Transparência¹ e prestação de contas do CRA-AL permite ao cidadão o acesso transparente e integral a informações diversas sobre a autarquia federal.

O portal disponibiliza informações institucionais tais como:

- a. atas de reuniões plenárias, agendas de reuniões, portarias, resoluções normativas;
- b. planejamento estratégico do Conselho;
- c. Controle das finanças (balanços financeiros, orçamentários e patrimoniais);
- d. gestão de RH (controle de empregados e folhas de pagamento);
- e. viagens (diárias e deslocamentos); e
- f. licitações (contratos).

¹ Lançado pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União em 2004, o Portal da Transparência do Governo Federal é um site de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil (BRASIL, 2020).

O acesso é normatizado nos artigos 5º e 37º da Constituição Federal, ao estabelecer que todas as informações disponíveis em qualquer entidade pública sejam disponibilizadas na internet, com exceção apenas de documentos oficialmente declarados como sigilosos (CRA-AL, 2020).

5 RESULTADOS

Nesta seção, a partir da análise do conteúdo obtido com a aplicação do questionário, os resultados foram agrupados por analogia a partir dos argumentos citados pela entrevistada. Tal metodologia baseia-se na ordem dos questionamentos contidos no questionário aplicado à presidente do CRA/AL.

5.1 Perfil da entrevistada

A atual presidente do Conselho possui 39 anos de idade e é bacharela em Administração de empresas pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Foi eleita conselheira titular em 2016 para o quadriênio 2017/2020, e ainda indicada e empossada para exercer o papel de presidente dentre os demais conselheiros eleitos do referido pleito.

Quanto à inserção no mercado de trabalho, possui mais um vínculo empregatício, ou seja, desenvolve outras atividades concomitantemente à função de presidente da instituição pesquisada – o CRA.

Amorim *et al.* (2008, p. 94) relatam que “o incentivo financeiro está diretamente vinculado à produtividade do trabalho que consiste em uma relação entre a produção realizada e o tempo despendido”, e como o setor que melhor remunera geralmente é o privado, daí a diversidade de locais de trabalho e a busca por uma remuneração melhor e/ou adicional.

Segundo as respostas obtidas, possui cerca de 12 anos de prestação de serviços em vários cargos comissionados na esfera pública. Seu outro vínculo é com uma empresa de consultoria, a qual também é proprietária.

5.2 Percepção com relação às competências necessárias para gerir o CRA

5.2.1 Habilidades/competências para gerir

As competências, no âmbito da administração, são conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais (o conhecido termo ‘CHA’) as quais se desenvolvem através das diversas experiências adquiridas pelo indivíduo **para cumprir determinadas tarefas.**

Para Oliveira (2016, p. 65), os termos competência e habilidade são muitas vezes usados como sinônimos. Mas no contexto da gestão por competências, define-se habilidade como o saber-fazer necessário para a execução de determinado conjunto de atribuições e responsabilidades dentro da organização, ou seja, o saber-fazer necessário para corresponder às exigências estabelecidas por determinado espaço organizacional dentro da empresa.

A partir de tal afirmação, buscou-se analisar tal perfil. O quadro abaixo evidencia as notas atribuídas às competências/habilidades necessárias para que alguém possa exercer o cargo de presidente do CRA.

Quadro 2: Habilidades necessárias para desempenhar a função de presidente.

ITEM	HABILIDADES NECESSÁRIAS A QUALQUER PROFISSIONAL PARA EXERCER O CARGO DE PRESIDENTE DO CRA	NOTA ATRIBUÍDA
1	Ter bom relacionamento interpessoal	10
2	Ter bom relacionamento político	2
3	Ser pós-graduado em gestão	9
4	Ter formação na área de gestão	10
5	Ter formação na área de gestão pública	9
6	Ser negociador	8
7	Ser autoritário (mandar fazer)	1
8	Ser professor universitário	7
9	Ter perfil de liderança	10
10	Ser comunicativo	10
11	Ter bom relacionamento com outros conselhos de classe (contabilidade, direito, etc)	10
12	Ter bom relacionamento com outras instituições públicas	5

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do quadro acima, quando foram observadas as habilidades, obteve-se 5 itens dentre os 12 listados que tiveram a nota 10, sendo eles: 1, 4, 9, 10 e 11. A gestão por CHA é integrante de uma conjuntura sistêmica maior de gestão organizacional, pois é um processo contínuo que toma como referência as estratégias empresarias da empresa ora pesquisada visando alcançar seus propósitos.

A análise das realidades vivenciadas por gestores e/ou líderes torna-se assim um espelho de trabalho de fundamental relevância para o entendimento das teorias e práticas de sua rotina.

5.2.2 Perfil e qualificação para gerir o CRA

Segundo as informações prestadas, a pessoa mais qualificada para gerir o CRA tem que “ter disponibilidade de tempo e dedicação, porque as atividades de conselheiro e conquentemente de presidente são voluntárias, ou seja, não é um trabalho remunerado, onde recebe apenas o jeton²” quando participa das reuniões plenárias, enfatizou Jociara.

Qualquer profissional pode estar apto para dirigir o CRA com relação ao perfil, desde que este tenha pelo menos uma formação ou conhecimento em gestão pública, porque uma autarquia não deixa de ser uma empresa, e é uma organização que possui suas particularidades.

Com efeito, a formação do administrador é abrangente de modo a habilitá-lo para lidar com problemas complexos não apenas no âmbito técnico, mas na compreensão da dimensão como um todo da organização, pois deve ter domínio das técnicas inerentes à sua formação, como também sobre o contexto social, político, e econômico na região em que atua.

5.2.3 O CRA como empresa

O CRA não é considerado de uma empresa em si, mas sim uma autarquia federal. Contudo, de Mas de todo modo ele deve ser gerido como uma empresa porque possui: a) rotinas de trabalho; b) processos; e c) objetivos próprios que devem ser expressos em resultados almejados, os quais estão contidos em seu planejamento estratégico.

²É o pagamento que se faz aos conselheiros por participarem das reuniões/sessões em razão da participação como representantes do Conselho.

Independentemente de ser uma autarquia, o CRA é uma organização que possui toda uma infraestrutura que qualquer outra no âmbito privado ou público tem, tais como: instalações, equipamentos, mobiliários, funcionários e recursos financeiros, e, portanto, precisa de alguém para geri-lo.

5.2.4 Processo de aquisição de bens e serviços

As normas traçam também os limites do poder do presidente enquanto instância institucional, os quais restringem/delimitam seus direitos e deveres como gestor, pois é uma profissional que está submetido às regras da instituição, tanto quanto ao regime de trabalho quanto às relações sociais (LUZ, 1986).

Prosseguindo com esse raciocínio, há que seguir com a dimensão burocrática do CRA, pois por se tratar de uma autarquia a forma de adquirir bens, produtos e/ou serviços deve ser feito por processos licitatórios³. A Srta. Jociara declarou conhecer como funciona o processo de aquisição de bens e serviços na instituição, pois trabalhou anteriormente durante alguns anos” com licitações. Enfatizou ainda que “o CRA segue o que preconiza a legislação, no caso, o Decreto Federal 9.412/18⁴ e a Lei 8.666/93⁵”.

Para que tudo ocorra da melhor forma, entende-se que esse processo deva ser amplamente divulgado por parte do corpo gestor do CRA. Por isso, todos os conselheiros eleitos e empossados geralmente fazem reuniões de transição entre as gestões (a que está se findando e a eleita), visando assim que todos se sintam parte do processo. Contudo, mesmo aqueles que conhecem a dinâmica desse processo, fazem parte desse momento transitório.

5.2.5 Atuação do presidente com os demais departamentos do CRA

O presidente “deve ser uma pessoa muito próxima da gestão. Não pode ficar distante, no topo sozinho e apenas determinando. É alguém que deve perpassar e entender um pouco de todas as áreas”, enfatizou a entrevistada.

Relata ainda que deve estar próximo dos diretores e dos cargos a nível de gerência e dos setores operacionais, pois são eles que executam as atividades no dia a dia.

Compreende-se a necessidade de se buscar um relacionamento harmonioso entre a gestão e o seu corpo funcional, pois é preciso gerir com cautela, sabedoria, aceitar normas de disciplina coletiva e em ouvir sugestões e/ou recomendações visando o bom andamento do trabalho como um todo.

5.2.6 Atuação do presidente no CRA como entidade pública

A administração emprega de forma eficiente, faz com que um dos itens mais importantes para que as autarquias proporcionem serviços de qualidade e é considerada como uma trajetória à parte, apesar de incorporar conhecimentos de diversas áreas para que a entidade realize suas atividades de forma eficiente e eficaz e efetiva (OLIVEIRA, 2016).

Visando compreender como o presidente se vê atuando no setor público, foram feitas algumas afirmações, onde utilizou-se a escala tipo Likert de 5 pontos. A partir daí, para as questões abaixo considerou-se o seguinte: 1) discordo; 2) discordo em parte; 3) indiferente; 4)

³Há as seguintes modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite ou carta-convite, leilão, concurso e pregão.

⁴Foi atualizado os valores das modalidades de licitação de que trata os incisos I e II do *caput* do art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

⁵Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

concordo em parte; e 5) concordo, onde as respostas estão destacadas na cor azul.

Quadro 3: Atuação do presidente do CRA no setor público

ITENS	1	2	3	4	5
É importante ter boa comunicação com as áreas de apoio do CRA.					
Eu me identifico com a filosofia desta organização.					
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.					
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função neste CRA.					
É importante que o presidente conheça e entenda como funciona uma autarquia federal.					
É importante o estabelecimento de horários de trabalho.					
É importante a descrição de rotinas administrativas e protocolos.					

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, para se conceituar um profissional que apresente competências para gerir o CRA, deve-se avaliar não somente o conhecimento técnico (OLIVEIRA, 2016), como também os diversos aspectos comportamentais, tais como: postura ética, criatividade e iniciativa.

Por conseguinte, analisou-se algumas variáveis de forma isolada, com o objetivo de identificar elementos intervenientes na relação entre o presidente e áreas de apoio, bem como o processo de comunicação.

A comunicação deve ser uma competência do gestor, de modo a “compreender que a comunicação é uma competência fundamental para qualquer área de atuação profissional” (CARNEIRO, 2007, p. 73), sem ela, torna-se muito difícil o envio de mensagens claras e convincentes (OLIVEIRA, 2016), ainda mais quando se trata de um órgão que representa uma classe profissional.

Ainda nessa perspectiva, é importante que haja a determinação de rotinas e protocolos, pois auxiliam na disseminação das normas e procedimentos realizados no âmbito do Conselho, norteando as atividades de quem venham a executá-las, porque são nestes manuais que se encontram as ações desenvolvidas do setor/serviço ao qual estão lotados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CRA de Alagoas constitui-se como uma autarquia de personalidade jurídica com autonomia técnica, administrativa e financeira e tem sua filosofia fundamentada nos seguintes princípios: sociedade e cidadania, macroambiente, conhecimento, profissão e participação.

O objetivo principal desta pesquisa foi compreender as ações e percepções do gestor, no tocante ao nível de influência que esse profissional possui na gestão de uma de uma autarquia federal.

De acordo com o modelo proposto e após análise dos resultados da organização estudada chegou-se a conclusão de que o presidente do CRA tem poder/saber da organização que atua.

Segundo os resultados, dentre as competências necessárias para ser gestor do CRA está a comunicação, liderança, negociação e bom relacionamento com os demais conselhos de classe profissional. Entende que o presidente é aquele que tem afinidade com sua da categoria, e que, portanto, é necessário que o CRA seja dirigido por alguém formado em administração e que tenha conhecimento em gestão pública.

Portanto, conforme proposto nos objetivos deste estudo, a partir do referencial teórico, concluiu-se que o questionamento mencionado no problema de pesquisa pôde ser constatado nesta pesquisa, levando-se em consideração os aspectos metodológicos escolhidos, atingindo, então, o objetivo principal deste estudo.

Ressalta-se a importância dos achados neste estudo, demonstrando a necessidade de

uma autarquia possuir um bom gestor no comando da instituição. Não só ele, como dos demais profissionais que atuam na instituição, já que é preciso contar com recursos humanos preparados para atuar de forma a equilibrar todas as competências, habilidades e atitudes que o cargo requer.

Contudo, apesar de permitir que minúcias da atuação do presidente pudessem ser reveladas, não permite que sejam generalizadas para o corpo diretivo como um todo da instituição pesquisada.

Todavia, baseando-se nas limitações, propõe-se uma nova pesquisa em outros CRAs, visando complementar o estudo atual, possibilitando um novo teste e aplicação do modelo adotado em a partir daí analisar se os demais possuíram tal perfil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENCKE, Fernando Fantoni; GILIOLI, Rosecler Maschio. **Ensino de Administração no Brasil, inovação ou não e Anísio Teixeira: em busca do vazio.** 2013. Disponível em: <http://www.crars.org.br/cen/arquivos/EnsinodeAdministraçaoBrasil.pdf>. Acesso em: 27 de Nov. de 2020.

BRASIL. Portal da Transparência: como é e como funciona. Disponível em: <http://www.portaltransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 23 nov. 2020.

CANESTRARO, Sarita Regina. **Gestão de pessoas em uma autarquia federal: análise de fatores motivacionais.** 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FATECS, Brasília, 2012.

CFA. Conselho Federal de Administração. **Finalidade.** 2020. Disponível em: <https://cfa.org.br/home-2/conselho-federal/>. Acesso em: 24 de Nov. 2020.

CFA. Conselho Federal de Administração. **Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965.** Disponível em: https://documentos.cfa.org.br/arquivos/lei_4769_1965_645.pdf. Acesso em: 26 de Nov. de 2020.

CRA-AL. Conselho Regional de Administração. **Conselho Regional: sede do conselho regional.** 2021. Disponível em: <http://craal.org.br/transparencia-cfa/conselho-regional/>. Acesso em: 05 de Jan. 2021.

CRA-AL. Conselho Regional de Administração. **Portal da Transparência.** Disponível em: <http://craal.org.br/transparencia-cfa/>. Acesso em: 06 de Jan. 2021.

CRA-AL. Conselho Regional de Administração de Alagoas. **Administração.** 2020. Disponível em: <http://craal.org.br/administracao-administracao>. Acesso em: 24 de Nov. 2020.

CRA-AL. Conselho Regional de Administração de Alagoas. **Relatório de Gestão 2017-2018.** 2019. Disponível em: <http://craal.org.br/wp-content/uploads/2019/07/Relatorio-de-Gestao-CRA-17-18.pdf>. Acesso em: 24 de Nov. 2020.

CRA-MG. Conselho Regional de Administração de Minas Gerais. **Relatório de Gestão 2017.** Disponível em: <http://www.cramg.org.br/wp-content/uploads/2018/06/Relat%C3%B3rio-Gestao-TCU-2017.pdf>. Acesso em: 10 de jan.2021.

CARNEIRO, Carlos André Silva. **Negociação: do estratégico ao emocional**. Maceió, 2007. Disponível em: <<http://andrecarn.sites.uol.com.br/pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2020. ISBN: 9788561549022.

CICMANEC, Edna Regina; NOGUEIRA, Eloy Eros da Silva. O Corpo de Conhecimentos da Profissão do Administrador no Brasil: contribuições do Sistema CFA/CRA para sua Legitimação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, RECADM**. v.17 n.1 p.9-34, 2018.

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Conselho de Administração: o que é, funções e responsabilidades**. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/conselho-de-administracao/>. Acesso em 24 de Nov. de 2020.

FISBRA. Fiscaliza Brasil. **Conselhos**. Disponível em: <https://www.fiscalizabrasil.com.br/conselhos-federais>. Acesso em 26 de Nov. de 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LISBOA, Teresinha Covas. **A formação do administrador no brasil: competências e habilidades**. Disponível em: https://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/38-Teresinha-Covas-Lisboa_A-formacao-do-administrador-no-Brasil.pdf. Acesso em: 26 de Nov. de 2020.

NEVES, Cristiane das N. das. **A Prática Reflexiva da Gestão do Conselho Regional de Administração do Acre**. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia), Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, Brasília, 2012.

OLIVEIRA, Edgelson Halley; SOUZA, Luciana Albuquerque Sá. A valorização do profissional da administração na iniciativa privada. **Revista Campo do Saber**. v.4, n.4, 2018.

OLIVEIRA, Custódio (Org.). **Como gerir bem sua autarquia**. Editora: Omnisinal-communication, 2011.

OLIVEIRA, Simone da Silva. **A influência do médico-gestor na gestão hospitalar: estudo de caso em um hospital universitário**. Dissertação (mestrado em gestão de empresas). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2016.

REGIO, Maria de Lourdes Severo et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. **Avaliação, campinas, Sorocaba**; v. 19, n. 1, p. 129-153, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Caio César Almeida. Os Conselhos de Fiscalização Profissional, sua natureza e consequências jurídicas: análise do regime jurídico aplicável aos seus servidores. **Boletim Científico ESMPU**, v.18, n.53, p.323-352, 2019.



SARDINHA, Alex Sandro Romão. **O papel do Administrador: uma análise do cenário do cenário brasileiro atual**. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Bacharelado em Administração, Faculdade de Educação e Meio Ambiente-FAEMA, Ariquemes, 2018.

SINDAECE. Sindicato dos Administradores do Estado do Ceará, 2015. Disponível em:

https://historiapt.info/pars_docs/refs/10/9604/9604.pdf. Acesso em: 27 de Nov. 2020.

SOUZA, Donizeti Leandro de; FERRUGINI, Lílian; ZAMBALDE, André Luís. Formação do administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior.

Revista GUAL, v. 10, n. 1, p. 150-171, 2017.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. Teorias da Administração. 3. ed. **rev. ampli.** – **Florianópolis**: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO⁶

Estamos realizando uma pesquisa para fins de conclusão de curso. A sua contribuição será muito importante e bem-vinda, pois, nos auxiliará na construção do nosso trabalho. Desde já agradecemos pela presteza das informações.

PERFIL DO PRESIDENTE			
1. Idade:	2. Sexo: () F () M	3. Setor de trabalho no CRA:	4. Função principal:
5. Tempo de serviço no CRA/AL () Menos de 1 ano () De 1 à 5 anos () De 6 à 10 anos () De 11 à 15 anos () Mais de 15 anos		6. Exerce ou já exerceu cargo de chefia? () Sim () Não Se sim, durante quanto tempo? () Menos de 1 ano () De 1 à 5 anos () De 6 à 10 anos () De 11 à 15 anos () Mais de 15 anos	
7. Em que(quais) área(s) atua no momento? () Público () Privado () Ambos		8. É proprietário ou sócio de qualquer outro órgão? () Sim () Não	
9. Possui algum negócio que não seja na área de gestão? () Sim () Não			
10. Quantos locais de trabalho fora do CRA?			

Identificar a percepção com relação às competências necessárias para a gestão do CRA

Atribua valores de 1 a 10 em todas as habilidades abaixo relacionadas, ou seja, habilidades necessárias a qualquer profissional para exercer o cargo de presidente do CRA/AL	
11. () Ter bom relacionamento interpessoal	19. () Ser autoritário (mandar fazer)
12. () Ter bom relacionamento político	20. () Ter experiência em cargo público
13. () Ser pós-graduado em gestão	21. () Ser professor universitário
14. () Ter formação em gestão pública	22. () Ter perfil de liderança
15. () Ter formação na área de gestão	23. () Ser comunicativo
16. () Ser negociador	24. () Ter experiência no setor privado
17. () Ter bom relacionamento com outros conselhos de classe (contabilidade, direito, etc)	25. () Ter bom relacionamento com outras instituições públicas

26. Quem seria considerado mais qualificado para dirigir o CRA/AL?
Justifique sua resposta.

Identificar como o gestor se vê na sua atuação no setor público.

Para as questões abaixo considere:

1 - DISCORDO; 2 – DISCORDO EM PARTE; 3 - INDIFERENTE; 4 – CONCORDO EM PARTE; 5 - CONCORDO.

ITENS	1	2	3	4	5
27. É importante ter boa comunicação com as áreas de apoio do CRA					
28. Eu me identifico com a filosofia desta organização.					
29. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.					
30. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função neste CRA.					
31. É importante que o presidente conheça e entenda como funciona uma autarquia federal					
32. É importante o estabelecimento de horários de trabalho.					
33. É importante a descrição de rotinas administrativas e protocolos.					

34. Na sua opinião, o CRA é considerado uma empresa?

() Sim () Não Justifique sua resposta:

⁶Fonte: Oliveira (2016) com adaptações dos autores

35. O (a) senhor (a) entende como funciona o processo de aquisição de bens, produtos e serviços do CRA?

() Sim () Não Justifique sua resposta:

36. Na sua opinião, qual é o papel de um presidente numa organização como o CRA?

37. O (a) senhor (a) entende que o presidente é um profissional diferenciado dentro do CRA?

() Sim () Não Justifique sua resposta:

38. Na sua opinião, qual é e como deve ser a relação do presidente com a gestão pública?