ÁREA TEMÁTICA: Produtos Técnicos e Tecnológicos: Projetos Transdisciplinares

CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

ADM+: PLATAFORMA DE GERAÇÃO DE VALOR EM ORGANIZAÇÕES NORMATIVAS PARA O FORTALECIMENTO DA LEGITIMIDADE INSTITUCIONAL

Resumo

Este trabalho descreve o desenvolvimento e a implementação do ADM+, plataforma digital concebida no âmbito do Sistema Conselho Federal e Conselhos Regionais de Administração (CFA/CRAs) para unificar a oferta de benefícios a profissionais registrados e estudantes cadastrados, ampliando a legitimidade institucional do sistema. O problema enfrentado decorria de plataformas independentes mantidas por cada Conselho Regional sob nomenclaturas distintas (“Clube de Vantagens”, “Clube de Serviços”, “Clube de Benefícios”), agravado pelo fracasso de uma tentativa federal anterior de centralização, o “Clube de Vantagens Nacional”, sem adesão regional consistente. Caracterizado como produto técnico-tecnológico de natureza aplicada, o estudo adotou abordagem qualitativa, apoiada em diagnóstico documental conduzido entre 2025 e 2026, e estruturou a intervenção em três eixos: reestruturação técnica, integração institucional e reposicionamento estratégico-simbólico. Como produto, o ADM+ consolidou-se como infraestrutura de relacionamento entre o Sistema CFA/CRAs e seu público, com evidências de difusão em diferentes unidades da federação e coexistência de convênios homologados, pendentes e em expiração, indício de ecossistema em expansão, sujeito a instabilidades típicas de arranjos em rede. Argumenta-se, com apoio na literatura institucional, que plataformas de serviços operam, em contextos normativos, como mecanismos de mediação da legitimidade, distintos de sua função em mercados competitivos. Reconhece-se, como limitação, a ausência de dados longitudinais sobre engajamento dos usuários, o que restringe conclusões sobre a efetividade de médio prazo da plataforma. Conclui-se que a integração de iniciativas fragmentadas, ancorada em planejamento estratégico e em fundamentos da Administração, contribui para redefinir o papel de conselhos profissionais na geração de valor.

Palavras-chave: Plataformas de serviços; Valor percebido; Legitimidade institucional; Organizações normativas; Produto técnico-tecnológico.

Abstract

This paper describes the development and implementation of ADM+, a digital platform conceived within the Federal and Regional Councils of Administration System (CFA/CRAs) to unify benefits for registered professionals and enrolled students, strengthening the system's institutional legitimacy. The problem stemmed from independent platforms operated by each Regional Council under distinct labels (“Clube de Vantagens”, “Clube de Serviços” and “Clube de Benefícios”), compounded by the failure of a prior Federal Council centralization attempt, the “Clube de Vantagens Nacional”, which did not achieve consistent regional adoption. Framed as an applied technical-technological product, the study followed a qualitative approach, supported by a documentary diagnosis conducted between 2025 and 2026, and structured the intervention around three axes: technical restructuring, institutional integration, and strategic-symbolic repositioning. As a product, ADM+ became a relationship

infrastructure between the CFA/CRAs System and its public, with evidence of diffusion across federative units and the coexistence of approved, pending, and expiring agreements, indicating an expanding ecosystem, subject to instabilities typical of network arrangements. Drawing on institutional theory, the paper argues that service platforms operate, in normative contexts, as mechanisms mediating legitimacy, distinct from their function in competitive markets. A limitation is acknowledged: the absence of longitudinal data on user engagement, which restricts conclusions about the platform's medium-term effectiveness. The study concludes that integrating fragmented initiatives, anchored in strategic planning and Administration theory, contributes to redefining the role of professional councils in value generation.
Keywords: Service platforms; Perceived value; Institutional legitimacy; Normative organizations; Technical-technological product.

1. Introdução

Conselhos profissionais ocupam, no arranjo institucional brasileiro, uma posição particular. Sua existência decorre de mandato legal (regular, fiscalizar, registrar), mas sua permanência como referência relevante para os profissionais que representam depende de algo que a lei não garante por si: ser percebido como útil. Essa distinção entre autoridade formal e reconhecimento efetivo atravessa este trabalho.

A literatura institucional oferece um ponto de partida preciso para essa distinção. Suchman (1995) argumenta que a legitimidade organizacional não decorre apenas da conformidade normativa, mas da percepção de que as ações de uma organização são desejáveis, apropriadas e alinhadas às expectativas de seus públicos. Transposta para conselhos profissionais, essa formulação expõe uma tensão institucional: a anuidade é obrigatória, mas os benefícios associados a ela nem sempre são visíveis ou tangíveis o bastante para sustentar, por si sós, um vínculo positivo entre profissional e instituição.

Até meados de 2025, esse desconforto se manifestava de forma concreta no Sistema Conselho Federal e Conselhos Regionais de Administração (CFA/CRAs). Não se tratava apenas de nomenclaturas distintas para uma mesma iniciativa (“Clube de Vantagens”, “Clube de Serviços”, “Clube de Benefícios”), mas de plataformas de fato independentes, mantidas por cada Conselho Regional isoladamente, sem padronização tecnológica nem alinhamento estratégico com o Conselho Federal. O próprio Conselho Federal havia tentado, antes, centralizar essa oferta por meio de uma plataforma nacional, o “Clube de Vantagens Nacional”, iniciativa que não obteve adesão consistente dos Conselhos Regionais e que enfrentou problemas técnicos recorrentes, o que corroeu sua credibilidade junto ao próprio sistema que deveria unificar. A fragmentação, portanto, não era apenas um problema de eficiência operacional a ser resolvido por decreto interno; era também um problema de identidade e de confiança já testado e não resolvido por uma tentativa anterior: a dispersão de nomes e plataformas diluía a associação dessas iniciativas ao Sistema CFA/CRAs como um todo, com custos sobre o capital simbólico da organização (Bourdieu, 1986).

Formulado como problema de pesquisa aplicada, o desafio deste trabalho é o seguinte: como estruturar um produto técnico-tecnológico capaz de integrar, padronizar e potencializar a oferta de benefícios em um sistema profissional, de modo a ampliar o valor percebido por seus profissionais registrados e estudantes cadastrados e, por consequência, fortalecer sua legitimidade institucional? O objetivo

central é descrever e avaliar o ADM+, plataforma unificada concebida como resposta a essa questão, examinando seu processo de concepção, os eixos que estruturaram sua implementação e os resultados observáveis até o momento de fechamento deste trabalho.

Cabe demarcar, desde já, os limites da investigação: trata-se de um produto técnico-tecnológico ainda em fase de consolidação, cuja avaliação se apoia em evidências de implementação (distribuição geográfica de convênios, status de homologação, arquitetura do produto), e não em medidas diretas de satisfação ou engajamento dos usuários finais, ainda não disponíveis de forma sistematizada. Esse recorte é reconhecido como limitação e retomado nas considerações finais.

O texto está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica que orienta a análise, articulando as noções de legitimidade institucional, valor percebido, capital simbólico e plataformas de serviços; a seção 3 descreve o percurso metodológico; a seção 4 apresenta o diagnóstico organizacional, o processo de concepção do ADM+ e sua avaliação segundo os critérios de inovação, impacto, aplicabilidade, complexidade e aderência; a seção 5 conclui com as contribuições teóricas e práticas do estudo, suas limitações e agendas de pesquisa futura.

2. Fundamentação Teórica

Três corpos teóricos sustentam a análise deste trabalho: a teoria institucional, com ênfase na noção de legitimidade; a literatura de marketing de serviços, centrada na noção de valor percebido; e os estudos sobre plataformas e governança em rede, que permitem interpretar o ADM+ como artefato organizacional específico. Nenhum desses três corpos foi construído para dar conta, isoladamente, de conselhos profissionais, e é exatamente esse hiato que este trabalho tenta preencher, ao articulá-los em torno de um caso concreto.

Scott (2014) propõe que a estabilidade e a legitimidade das organizações repousam sobre três pilares: regulativo, normativo e cultural-cognitivo. Aplicado ao Sistema CFA/CRAs, esse modelo revela uma assimetria: o pilar regulativo, isto é, as atribuições legais de registro e fiscalização, está solidamente estabelecido, mas os pilares normativo e cultural-cognitivo, que dependem do reconhecimento e da identificação subjetiva dos profissionais com a instituição, permanecem mais frágeis. Essa assimetria não é peculiaridade do caso analisado; é, de certo modo, condição estrutural de conselhos profissionais em geral, cuja base de sustentação legal frequentemente antecede e excede sua capacidade de construir vínculo simbólico com seus registrados.

Evidência empírica recente em organizações do setor público reforça a pertinência de tratar legitimidade como julgamento social que não decorre automaticamente da autoridade formal. Lock e Jacobs (2025), ao examinarem uma organização pública de alta visibilidade, identificaram forte associação entre reputação e legitimidade e destacaram a confiança como preditor relevante de ambas. Embora o contexto não seja idêntico ao dos conselhos profissionais, o achado atualiza o argumento de que instituições dotadas de autoridade legal continuam dependentes de avaliações positivas de seus públicos para sustentar reconhecimento para além da conformidade regulatória.

Zeithaml (1988) define valor percebido como a avaliação global do consumidor sobre a utilidade de um produto ou serviço, resultante da relação entre benefícios recebidos e custos incorridos. A transposição direta desse conceito para conselhos

profissionais exige cautela: diferentemente de uma relação de consumo voluntária, a vinculação a um conselho decorre de exigência legal, o que altera a natureza do "custo" envolvido. A anuidade não é uma escolha entre alternativas de mercado, mas uma obrigação da qual não há saída sem abandono do exercício profissional regulamentado. Isso não invalida o conceito, mas desloca sua função: em vez de determinar a permanência do vínculo, o valor percebido passa a determinar a qualidade, mais ou menos hostil, mais ou menos construtiva, dessa permanência compulsória.

A noção de capital simbólico, de Bourdieu (1986), acrescenta uma camada frequentemente ausente das análises de valor percebido em contextos regulados: o reconhecimento social acumulado por uma instituição, do qual depende sua autoridade e seu prestígio. Bourdieu argumenta que esse capital não é dado automaticamente pela posição formal do agente, mas construído e sustentado por práticas consistentes e visíveis. Uma organização cujas iniciativas se apresentam sob múltiplos nomes, sem coerência de marca, dificulta essa construção, não porque as iniciativas sejam ruins, mas porque a dispersão impede que os profissionais as reconheçam como parte de um mesmo projeto institucional.

No plano das práticas de mercado, Parker et al. (2016) descrevem as plataformas multilaterais como ecossistemas nos quais o valor é co-criado pela interação entre diferentes atores, e tende a se ampliar à medida que cresce o número de participantes e a diversidade de interações: é o chamado efeito de rede. É tentador aplicar essa lógica sem ressalvas ao ADM+, mas há uma diferença que não pode ser subestimada: plataformas multilaterais típicas operam em ambientes de adesão voluntária, nos quais o efeito de rede é também um mecanismo de atração e retenção. No caso de conselhos profissionais, a adesão dos usuários de base, os profissionais registrados, já está dada pela obrigatoriedade legal; o efeito de rede relevante desloca-se, então, para o lado da oferta, isto é, para a capacidade de atrair e manter empresas parceiras dispostas a oferecer benefícios.

Essa mesma limitação da adesão compulsória, no entanto, é o que torna a plataforma um objeto de mediação institucional, e não apenas comercial. Se a adesão do usuário de base independe do valor entregue, a plataforma perde a função de atrair usuários, mas não perde, e talvez ganhe em relevância, sua função de legitimar a relação já existente. É esse deslocamento conceitual, de mecanismo de atração para mecanismo de legitimação, que este trabalho propõe como contribuição teórica.

Uma ressalva precisa, no entanto, ser feita a essa generalização: o público do ADM+ não se limita a profissionais registrados. A plataforma é dirigida, também, a estudantes cadastrados nos Conselhos Regionais, público para o qual a lógica de adesão compulsória não se aplica da mesma forma, já que o vínculo do estudante com o sistema é, em grande medida, antecipatório e não obrigatório no mesmo sentido regulatório da anuidade profissional. Isso introduz uma segmentação teoricamente relevante: para os profissionais registrados, a plataforma funciona predominantemente como mecanismo de legitimação de um vínculo já estabelecido por lei; para os estudantes, ela se aproxima mais da lógica de atração e retenção descrita por Parker et al. (2016), na medida em que precisa competir pela atenção de um público cujo engajamento com o sistema profissional ainda está em formação. O ADM+, portanto, não opera sob uma única lógica de valor, mas sob duas lógicas simultâneas e distintas, conforme o segmento de usuário considerado, distinção que a literatura de plataformas, voltada predominantemente a públicos homogêneos, não costuma antecipar.

Do ponto de vista da gestão de redes, Provan e Kenis (2008) sustentam que a efetividade de arranjos organizacionais em rede depende da existência de mecanismos de coordenação capazes de alinhar objetivos, processos e fluxos de informação entre os participantes. O Sistema CFA/CRAs configura, por sua própria natureza federativa, uma rede: um Conselho Federal e Conselhos Regionais com autonomia operacional, mas unidos por diretrizes e marca comuns. A ausência histórica de coordenação nessa rede, evidenciada pela proliferação de plataformas regionais distintas, é, sob essa lente, menos um problema de execução técnica do que um problema de governança de rede propriamente dito.

Por fim, a literatura sobre qualidade em serviços reforça que a percepção de valor está diretamente associada à confiabilidade e à consistência das entregas, tanto no modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988) quanto na reformulação orientada à performance proposta por Cronin e Taylor (1992). Falhas operacionais recorrentes, típicas de plataformas mal integradas, não apenas reduzem a utilidade prática de um serviço; corroem, de forma cumulativa, a confiança que sustenta a legitimidade da organização que o oferece. É essa cadeia, da falha operacional à erosão de confiança e desta à fragilização da legitimidade, que conecta as quatro tradições teóricas mobilizadas nesta seção.

3. Metodologia e Processo de Desenvolvimento do PTT

Este estudo caracteriza-se como produto técnico-tecnológico (PTT) de natureza aplicada, orientado por abordagem qualitativa e por análise documental descritivo-interpretativa. A opção por esse desenho decorre da natureza do objeto: descrever e interpretar uma intervenção organizacional concretizada na concepção, no desenvolvimento e na implementação de uma plataforma institucional, e não testar hipóteses sobre relações entre variáveis mensuráveis.

O percurso metodológico compreendeu duas frentes complementares. A primeira consistiu em diagnóstico organizacional, técnico e mercadológico das iniciativas de benefícios então existentes no âmbito do Sistema CFA/CRAs, conduzido pela Câmara de Serviços aos Registrados (CSR) do Conselho Federal de Administração a partir de janeiro de 2025. A segunda correspondeu à intervenção propriamente dita: concepção, reestruturação técnica, integração institucional, reposicionamento da marca e lançamento do ADM+, ocorrido em dezembro de 2025. Para fins analíticos, o processo é sistematizado em seis etapas: (1) diagnóstico do cenário fragmentado; (2) redefinição estratégica da iniciativa; (3) reestruturação técnica e operacional; (4) integração institucional; (5) lançamento da plataforma unificada; e (6) acompanhamento de indicadores de implementação. Os resultados são examinados a partir de evidências documentais e de dados administrativos sobre os convênios, organizados por unidade da federação e por status de homologação. As fontes documentais primárias incluem material institucional de apresentação da plataforma (CFA/CRAs, 2025) e o painel de indicadores de gestão, com posição em 10 de agosto de 2026 (CFA/CRAs, 2026).

A documentação disponível não especifica, em detalhe, os instrumentos empregados na etapa diagnóstica, não sendo possível determinar, por exemplo, se houve entrevistas estruturadas, questionários ou exclusivamente levantamento documental interno. Em razão dessa limitação documental, os achados provenientes do diagnóstico são tratados como evidências organizacionais que subsidiaram a intervenção, e não como dados primários produzidos mediante protocolo formal de pesquisa. A análise concentra-se, portanto, nas evidências documentais verificáveis

sobre o desenvolvimento e a implementação do produto e nos indicadores administrativos posteriores ao seu lançamento.

O tratamento do corpus documental seguiu lógica descritivo-interpretativa: as evidências foram organizadas segundo o problema identificado, as decisões de desenvolvimento, as funcionalidades implantadas e os resultados observáveis, sendo posteriormente interpretadas à luz do referencial teórico. A avaliação do produto utiliza cinco dimensões analíticas — inovação, impacto, aplicabilidade, complexidade e aderência — que complementam os critérios específicos de avaliação de PTTs do 37º ENANGRAD, especialmente quanto à clareza da solução, consistência teórico-conceitual, qualidade da implementação, aplicabilidade, potencial de impacto e coerência das conclusões.

4. ADM+: Desenvolvimento, Implementação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Situação-problema e diagnóstico organizacional

O diagnóstico conduzido a partir de 2025 identificou três problemas centrais, cuja separação analítica é útil ainda que, na prática, se retroalimentassem. O primeiro era organizacional: a grande maioria dos Conselhos Regionais mantinha plataformas próprias, com diferentes denominações e tecnicamente independentes, sem padronização de processos, tecnologias ou comunicação entre si e com o Conselho Federal. Cada profissional registrado experimentava, assim, um serviço distinto conforme o estado em que estivesse vinculado, o que é dificilmente compatível com a ideia de um sistema profissional nacional coeso.

O segundo problema era operacional. Antes do ADM+, o próprio Conselho Federal havia tentado enfrentar a fragmentação por meio de uma plataforma nacional, o “Clube de Vantagens Nacional”, sem obter adesão consistente dos Conselhos Regionais. Além de problemas técnicos recorrentes, a operação dependia da alimentação de informações em mais de três sistemas que não se comunicavam adequadamente entre si, o que dificultava a consolidação de dados, as análises quantitativas e a gestão dos convênios. O resultado foi perda de confiabilidade junto ao próprio sistema que a iniciativa deveria integrar. Esse precedente é analiticamente relevante: a fragmentação não decorria de ausência de iniciativa centralizadora, mas também de limitações de interoperabilidade e confiabilidade operacional que, à luz de Parasuraman et al. (1988) e Cronin e Taylor (1992), precisavam ser enfrentadas para que uma nova solução pudesse sustentar consistência de serviço e capacidade gerencial.

O terceiro problema era simbólico: a multiplicidade de nomenclaturas regionais, somada ao fracasso relativo da tentativa nacional anterior, diluía a identidade institucional das iniciativas de benefícios e dificultava sua associação ao Sistema CFA/CRAs como um todo, problema que, à luz de Bourdieu (1986), afeta diretamente a acumulação de capital simbólico.

Vale notar que esses três problemas não tinham o mesmo peso relativo, nem a mesma origem. A fragilidade operacional identificada no Clube de Vantagens Nacional era, em princípio, a mais tratável tecnicamente: corrigir inconsistências de sistema é, de todos os desafios identificados, o mais próximo de um problema de engenharia de software. Já a fragmentação organizacional exigia uma decisão de governança mais custosa, a de convencer Conselhos Regionais que já operavam suas próprias plataformas, e que já haviam visto uma tentativa federal anterior falhar,

a migrar para um sistema novo, único, sob gestão nacional. É esse segundo tipo de custo, político e de confiança organizacional, e não apenas técnico, que talvez explique por que a fragmentação persistiu por anos antes de ser endereçada de forma sistêmica.

Tabela 1 - *Síntese da transformação organizacional promovida pelo ADM+*

Dimensão	Situação anterior	Configuração com o ADM+
Organização	Plataformas regionais independentes e baixa coordenação.	Ambiente nacional unificado e referência institucional comum.
Operação	Processos e tecnologias heterogêneos entre CRAs.	Funcionalidades e fluxos de gestão padronizados.
Identidade	Nomes distintos e dispersão da associação ao Sistema CFA/CRAs.	Marca única ADM+, vinculada à identidade profissional.
Parceiros	Captação e formalização manuais e descentralizadas.	Credenciamento de empresas e centralização documental.
Usuários	Experiências distintas conforme a unidade regional.	Catálogo aberto e busca por localização, categoria e abrangência.

Nota. Elaboração própria com base nos documentos institucionais analisados (CFA/CRAs, 2025).

4.2 Concepção e processo de desenvolvimento

O projeto que deu origem ao ADM+ nasceu em 2021, sob a denominação “Clube de Vantagens”, conduzido pela Câmara de Eventos e Promoções do Conselho Federal de Administração: uma iniciativa, naquele momento, de natureza operacional, sem inserção em uma estratégia sistêmica de geração de valor. A inflexão ocorre em janeiro de 2025, com a incorporação do projeto à Câmara de Serviços aos Registrados (CSR), o que inaugura a fase de diagnóstico mais aprofundado descrita na seção anterior.

A resposta a esse diagnóstico foi o ADM+, lançado em dezembro de 2025 como plataforma unificada, destinada a integrar as iniciativas do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais em um único ambiente digital. A reestruturação foi conduzida a partir de três eixos.

O primeiro eixo, reestruturação técnica e operacional, envolveu a correção de inconsistências tecnológicas, a melhoria da usabilidade e a padronização dos processos de gestão da plataforma, respondendo diretamente às fragilidades de confiabilidade que haviam comprometido, inclusive, a tentativa nacional anterior. Concretamente, esse eixo se traduziu em funcionalidades que não existiam na plataforma antecessora: um módulo de credenciamento de empresas parceiras diretamente pela plataforma, centralizando a análise e a formalização de convênios; filtros de busca por estado, região, cidade, categoria e abrangência, destinados a tornar a localização de benefícios mais direta; e um modelo de acesso aberto, sem exigência de cadastro ou login prévio por parte de profissionais e estudantes, o que reduz a fricção de uso. Trata-se de escolha de design coerente com a constatação, discutida na fundamentação teórica, de que a adesão do usuário de base já está garantida por outras vias, não precisando ser recapturada a cada acesso.

O segundo eixo, integração institucional, consistiu na unificação das diferentes plataformas regionais, promovendo maior articulação entre o Conselho Federal e os Conselhos Regionais. Trata-se, na formulação de Provan e Kenis (2008), da

introdução de um mecanismo de coordenação de rede onde antes havia apenas autonomia dispersa, e onde uma tentativa anterior de coordenação centralizada já havia fracassado.

O terceiro eixo, reposicionamento estratégico e simbólico, envolveu a criação da marca ADM+ e a definição de uma proposta de valor unificada, sintetizada no slogan “mais serviços, mais benefícios, mais vantagens” para estudantes e profissionais de Administração. A escolha do nome é, em si, reveladora de uma estratégia deliberada: em vez de adotar qualquer uma das nomenclaturas regionais já existentes, o que privilegiaria simbolicamente um Conselho Regional específico ou reproduziria a marca já desgastada do Clube de Vantagens Nacional, optou-se por ancorar a nova marca na própria profissão (“ADM”), deslocando a referência simbólica da iniciativa de benefícios para a identidade profissional que o sistema representa. A expectativa institucional, explicitada pela própria equipe responsável pelo projeto, é a de que essa combinação de plataforma tecnicamente mais confiável e marca mais aderente à profissão e ao público-alvo eleve o capital simbólico do Sistema CFA/CRAs, na acepção de Bourdieu (1986). Trata-se, é importante marcar, de uma expectativa institucional declarada, não de um resultado já mensurado; sua confirmação empírica depende de dados de percepção ainda não disponíveis, retomados como limitação na seção 5.

Ao operar simultaneamente como agregador de benefícios, canal institucional e superfície de marca, o ADM+ aproxima-se da lógica das plataformas multilaterais descritas por Parker et al. (2016), mas, como discutido na fundamentação teórica, com uma inversão relevante: o efeito de rede que mais importa aqui não é a atração de usuários de base, já cativos pela obrigatoriedade legal, e sim a atração e retenção de empresas parceiras dispostas a sustentar a oferta de benefícios ao longo do tempo.

A sequência de desenvolvimento evidencia que o produto não resultou de uma inovação tecnológica isolada, mas de uma intervenção organizacional progressiva: o diagnóstico da fragmentação orientou a redefinição estratégica; esta sustentou a reestruturação técnica e a integração institucional; e o lançamento da marca e da plataforma tornou possível acompanhar, em escala sistêmica, a formação e a manutenção da rede de convênios.

4.3 Arquitetura e funcionalidades do produto

O ADM+ é composto por três componentes funcionais integrados: um catálogo de benefícios de acesso aberto, disponível a profissionais registrados e estudantes cadastrados sem exigência de cadastro ou login; um módulo de credenciamento de empresas parceiras, por meio do qual organizações interessadas em oferecer benefícios submetem cadastro e documentação para análise e formalização do convênio; e um sistema de filtros de busca estruturados, organizados por estado, região, cidade, categoria e abrangência, que permite a localização de benefícios sem depender de mecanismo de recomendação algorítmica. As subseções e parágrafos seguintes detalham cada um desses componentes, bem como as implicações arquiteturais de seu desenho.

A plataforma opera em ambiente web, acessível por navegador. Peças institucionais de divulgação exibem a interface tanto em formato de tela de computador quanto em formato adaptado a smartphones, o que sugere design responsivo; não há, contudo, evidência documental de aplicativo dedicado distribuído em lojas de aplicativos, distinto de um site com layout adaptável. Trata-se de distinção

que este trabalho opta por marcar, em vez de presumir a existência de um aplicativo nativo não documentado.

Funcionalmente, o ADM+ organiza-se de forma assimétrica entre seus dois lados. Empresas parceiras interessadas em oferecer benefícios realizam cadastro próprio diretamente na plataforma, por meio de um módulo de credenciamento que centraliza o envio de informações e documentos necessários à análise e formalização da parceria. O fluxo corresponde a um processo de submissão e análise, sem indicação de aprovação automatizada: quando a abrangência do benefício é regional, a análise compete ao respectivo Conselho Regional de Administração; quando a proposta possui abrangência nacional, a análise é realizada pelo Conselho Federal de Administração. Já profissionais registrados e estudantes cadastrados acessam o catálogo de benefícios sem necessidade de cadastro ou login prévio: as informações sobre empresas parceiras e vantagens disponíveis são exibidas de forma aberta, mediante consulta direta.

Essa assimetria tem uma implicação técnica que merece ser explicitada, e não apenas mencionada de passagem: como o acesso do usuário final não exige autenticação, a plataforma não dispõe, por essa via, de mecanismo para identificar individualmente quem a consulta, tampouco para vincular esse acesso a um registro específico junto ao Sistema CFA/CRAs. Trata-se de uma diferença de arquitetura relevante em relação a soluções de intermediação profissional do próprio sistema que condicionam o acesso à validação, em tempo real, do vínculo ativo do usuário, arquitetura que o ADM+, no desenho ora descrito, não adota. A opção por acesso aberto reduz a fricção de uso, mas tem como contrapartida a impossibilidade de mensuração direta de engajamento individual por parte da própria plataforma, o que reforça, no plano técnico, a limitação já reconhecida na seção 5 quanto à ausência de dados de uso por usuário.

A busca por benefícios ocorre por filtros estruturados (estado, região, cidade, categoria e abrangência), sem evidência documental de recomendação algorítmica baseada em perfil ou histórico de uso. O desenho privilegia, portanto, consulta direta e baixa fricção de acesso.

A documentação consultada não detalha infraestrutura de hospedagem, modelo de dados ou integrações via API. Esses aspectos não são inferidos neste estudo e permanecem como limite da descrição técnica disponível.

4.4 Resultados de implementação

Os resultados observáveis nesta etapa referem-se à implantação e à operação da rede de convênios. Eles permitem avaliar capilaridade, disponibilidade efetiva da oferta e diferenças territoriais de conversão, sem serem tratados como medidas diretas de satisfação, valor percebido ou legitimidade.

Segundo o painel de indicadores de gestão da própria plataforma, com posição em 10 de agosto de 2026 (CFA/CRAs, 2026), o ADM+ registrava 1.356 convênios cadastrados, distribuídos em três categorias de status: 527 pendentes (39% do total), 500 expirados (37%) e 329 homologados (24%). A leitura desse número exige cautela: menos de um quarto dos convênios cadastrados encontrava-se, na data de referência, efetivamente homologado e, portanto, disponível ao usuário final. A maior parte, mais de três quartos do total, permanecia em análise ou já havia perdido validade. Tratar o total de 1.356 convênios como medida direta da oferta disponível ao profissional seria, assim, impreciso; a oferta efetiva aproxima-se mais dos 329 convênios homologados do que do total cadastrado.

A distribuição geográfica dos convênios homologados confirma capilaridade nacional, mas concentrada: Santa Catarina reunia 110 convênios homologados, seguida por Ceará (44) e Espírito Santo (35), enquanto estados como Alagoas, Mato Grosso e Sergipe registravam apenas um convênio homologado cada. Essa disparidade se torna mais reveladora quando comparada ao volume total de convênios cadastrados por unidade da federação, incluindo todos os status: Minas Gerais concentrava, isoladamente, 363 convênios cadastrados, mais do que qualquer outro estado, mas apenas 29 deles estavam homologados, uma taxa de conversão de aproximadamente 8%. Pernambuco apresentava padrão semelhante, com apenas 2 convênios homologados entre 81 cadastrados, cerca de 2,5%. Santa Catarina e Ceará, por comparação, convertiam mais da metade de seus convênios cadastrados em homologados (respectivamente 52% e 54%). Essa disparidade sugere que a capacidade de captar convênios não se traduz uniformemente em capacidade de homologá-los, indício de uma limitação operacional regional que os dados agregados de status, isoladamente, não revelam.

Tabela 2 - *Indicadores de implementação do ADM+ em 10 de agosto de 2026*

Indicador	Resultado
Convênios cadastrados	1.356
Convênios homologados	329 (24%)
Convênios pendentes	527 (39%)
Convênios expirados	500 (37%)
Santa Catarina – homologados	110
Ceará – homologados	44
Espírito Santo – homologados	35

Nota. Dados do painel de indicadores de gestão da plataforma (CFA/CRAs, 2026).

Tomados em conjunto, os indicadores revelam que expansão cadastral, homologação e disponibilidade efetiva não são sinônimos. A elevada variação territorial sugere que a capacidade de captar parceiros precisa ser acompanhada pela capacidade regional de analisar, homologar e manter convênios ativos. Esse resultado desloca parte do desafio de crescimento da plataforma da simples ampliação da base para a governança do ciclo de vida dos convênios.

4.5 Avaliação do PTT: inovação, impacto, aplicabilidade, complexidade e aderência

A avaliação do ADM+ é organizada a partir das cinco dimensões analíticas definidas na metodologia, distinguindo resultados comprovados de implementação de impactos institucionais ainda potenciais.

Inovação.

A inovação do ADM+ não reside primariamente na tecnologia empregada: trata-se, tecnicamente, de uma plataforma digital de benefícios, categoria já bem estabelecida no mercado. Reside, isto sim, na reconfiguração da lógica de atuação de uma organização normativa em relação à geração de valor para seus stakeholders. A transição de iniciativas fragmentadas e operacionais para uma plataforma integrada e estrategicamente orientada constitui, na formulação de Damanpour (1991), uma

inovação de processo organizacional, mais do que uma inovação de produto em sentido estrito. Essa distinção importa porque desloca o mérito do projeto: não é a plataforma, isoladamente, que é inovadora, mas a decisão institucional de tratá-la como instrumento estratégico de legitimidade, e não apenas como ferramenta operacional de conveniência.

Um elemento de inovação funcional concreta, no entanto, não deve ser subestimado: o módulo de credenciamento de empresas diretamente pela plataforma é uma funcionalidade inédita em relação ao antigo Clube de Vantagens, que dependia de processos de captação de parceiros mais manuais e descentralizados. Ao permitir que empresas interessadas iniciem seu próprio cadastro e centralizem a documentação necessária à formalização da parceria, o ADM+ desloca parte do trabalho de prospecção do sistema para a própria demanda do mercado, o que, na lógica das plataformas multilaterais de Parker et al. (2016), tende a reduzir o custo marginal de expansão da oferta de benefícios à medida que a plataforma ganha reconhecimento.

Impacto.

No plano funcional, o ADM+ centraliza e organiza a oferta de benefícios e reduz assimetrias informacionais entre profissionais, estudantes e serviços disponíveis. No plano institucional, a plataforma cria condições estruturais potencialmente favoráveis à ampliação do valor percebido e ao fortalecimento da legitimidade; tais efeitos, porém, não foram diretamente mensurados. O impacto atualmente demonstrável reside na implantação de uma infraestrutura comum de relacionamento, na padronização de fluxos e na formação de uma rede nacional de convênios com resultados territorialmente diferenciados.

Aplicabilidade.

A própria configuração federativa do Sistema CFA/CRAs cria condições estruturais favoráveis à difusão do ADM+ para além de sua implementação inicial: a existência de Conselhos Regionais distribuídos em todo o território nacional oferece uma malha institucional já pronta para a replicação do modelo, sem necessidade de construção de novos canais de relacionamento. A padronização dos fluxos de cadastro, gestão e acesso reduz barreiras de adoção tanto para profissionais quanto para empresas parceiras.

Essa aplicabilidade, porém, não é automática nem definitiva. A gestão contínua de convênios em diferentes estágios (homologados, pendentes, expirados) indica que a replicabilidade do modelo depende de infraestrutura de governança permanente, e não apenas de infraestrutura tecnológica. Um Conselho Regional pode adotar o ADM+ tecnicamente sem, no entanto, sustentar sua base de parceiros locais ao longo do tempo, o que tornaria a adoção formal, mas simbolicamente vazia.

Complexidade.

A complexidade do ADM+ decorre da articulação simultânea entre o Conselho Federal, os Conselhos Regionais, empresas parceiras e profissionais registrados: um ambiente organizacional em rede cuja efetividade, segundo Provan e Kenis (2008), depende de mecanismos de governança capazes de coordenar interdependências entre atores com graus distintos de autonomia. A natureza federativa do sistema

intensifica essa complexidade: a implementação de uma plataforma unificada exige não apenas integração tecnológica, mas negociação constante entre autonomia regional e diretrizes nacionais, tensão que, no limite, nunca se resolve por completo, apenas se administra.

Uma dimensão simbólica de complexidade, frequentemente subestimada em análises técnicas de plataformas, merece registro à parte: a substituição de nomenclaturas regionais consolidadas por uma marca única implica gestão de significados, não apenas gestão de sistemas. Convencer um Conselho Regional a abandonar um “Clube de Vantagens” local, com histórico e reconhecimento próprios, em favor de uma marca nacional é um processo de negociação institucional que a literatura de plataformas, centrada em mercados competitivos, raramente precisa endereçar.

Aderência.

O ADM+ resulta da aplicação direta de fundamentos da Administração enquanto ciência aplicada (diagnóstico organizacional, planejamento estratégico, padronização de processos e gestão orientada à geração de valor), o que confere ao produto aderência tanto às finalidades normativas do Sistema CFA/CRAs quanto às diretrizes formativas e profissionais da área. A própria escolha de marca reforça essa aderência: ao ancorar o nome da plataforma na sigla da profissão (“ADM”), em vez de manter qualquer nomenclatura de benefícios preexistente, o sistema optou por vincular simbolicamente o produto à identidade profissional da Administração, e não a uma categoria genérica de vantagens comerciais. Essa escolha aproxima o produto de seu público-alvo declarado, formado tanto por profissionais registrados quanto por estudantes de Administração ainda em formação. Sua aderência ao contexto federativo em que opera, evidenciada pela articulação entre diferentes estados, reforça essa convergência entre objetivos organizacionais e fundamentos disciplinares, sem, no entanto, eliminar as tensões entre padronização nacional e autonomia regional discutidas nos parágrafos anteriores.

5. Conclusão e Contribuições

Este trabalho descreveu e avaliou o ADM+ como produto técnico-tecnológico concebido para responder a um problema estrutural de conselhos profissionais: a dificuldade de converter autoridade regulatória em reconhecimento efetivo por parte de seus públicos. Os resultados evidenciam que a fragmentação das iniciativas anteriormente existentes produzia descontinuidades operacionais, identitárias e de coordenação incompatíveis com uma estratégia sistêmica de geração de valor. A integração em uma plataforma única, ancorada em planejamento estratégico e alinhamento institucional, constitui resposta organizacional coerente a esse problema e já apresenta resultados verificáveis de implementação, embora seus efeitos sobre valor percebido e legitimidade permaneçam como impactos potenciais a serem mensurados longitudinalmente.

A principal contribuição teórica deste estudo é o deslocamento conceitual proposto na fundamentação: em contextos de adesão compulsória, como o dos conselhos profissionais, plataformas de serviços não funcionam primariamente como mecanismos de atração de usuários, já que sua adesão está garantida por lei, mas como mecanismos de mediação da legitimidade da relação já existente. Essa distinção tem implicações para além do caso analisado: sugere que a literatura de

plataformas multilaterais, desenvolvida majoritariamente sobre mercados de adesão voluntária, precisa de adaptações conceituais específicas quando aplicada a organizações reguladoras.

Na prática, o caso demonstra que soluções tecnológicas integradas só produzem valor institucional quando acompanhadas por governança, coordenação federativa e gestão continuada da rede. Os dados de implementação acrescentam um achado gerencial relevante: captar parceiros não equivale a convertê-los em benefícios efetivamente disponíveis. A sustentabilidade do ADM+ depende, portanto, não apenas da expansão cadastral, mas da capacidade de homologar, renovar e manter convênios ativos em diferentes contextos regionais.

Este estudo apresenta três limitações principais. Primeiro, a análise se apoia em evidências de implementação (difusão geográfica, status de convênios e arquitetura do produto), e não em medidas diretas de percepção dos usuários finais; assim, não é possível afirmar que o valor percebido ou a legitimidade institucional tenham aumentado. Segundo, a documentação disponível não permite reconstruir com precisão os instrumentos empregados na fase de diagnóstico, o que recomenda cautela quanto ao uso desses achados como evidência de pesquisa primária. Terceiro, trata-se de produto ainda em consolidação, cujos efeitos de médio e longo prazo sobre engajamento, confiança e legitimidade permanecem fora do alcance desta avaliação.

Pesquisas futuras poderiam explorar, com dados longitudinais, a relação entre uso da plataforma, satisfação dos profissionais registrados e indicadores de legitimidade institucional, inclusive comparando essa relação entre Conselhos Regionais com diferentes graus de adesão ao modelo unificado. Seria igualmente produtivo investigar, em outros conselhos profissionais brasileiros, se o padrão de fragmentação identificado neste caso é recorrente, e se a resposta de integração aqui descrita é generalizável ou específica às condições particulares do Sistema CFA/CRAs.

Referências

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.

Cronin, J. J., Jr., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56*(3), 55–68. https://doi.org/10.1177/002224299205600304

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal, 34*(3), 555–590. https://doi.org/10.5465/256406

Lock, I., & Jacobs, S. (2025). Drivers of reputation and legitimacy of a highly visible public sector organization: Surveying citizens' perceptions. *Corporate Reputation Review*. https://doi.org/10.1057/s41299-025-00230-9

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12–40.

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

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

Sistema Conselho Federal e Conselhos Regionais de Administração (CFA/CRAs). (2025). *Material institucional de apresentação da plataforma ADM+* [Documento interno]. Câmara de Serviços aos Registrados (CSR).

Sistema Conselho Federal e Conselhos Regionais de Administração (CFA/CRAs). (2026). *Painel de indicadores de gestão da plataforma ADM+: status e distribuição geográfica de convênios* [Documento interno, posição em 10 ago. 2026]. Câmara de Serviços aos Registrados (CSR).

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing, 52*(3), 2–22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302