



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

CRISTIANE DAS NEVES DAS NEVES

**AS ATIVIDADES DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE
CASO NO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO
DO ACRE**

Brasília – DF

2012

CRISTIANE DAS NEVES DAS NEVES

**AS ATIVIDADES DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE
CASO NO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO
DO ACRE**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista Marcos Ozório de Almeida.

Brasília – DF

2012

Neves, Cristiane das N. das.

A Prática Reflexiva da Gestão do Conselho Regional de
Administração do Acre / Cristiane das Neves das Neves – Brasília, 2012.
24p.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento
de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. Esp. Marcos Ozório de Almeida, Departamento de
Administração.

1.Prática Reflexiva. 2. Conselho Regional de Administração do Acre.
3. Profissional reflexivo.

AS ATIVIDADES DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO DE CASO NO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ACRE

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Cristiane das Neves das Neves

Especialista Marcos Ozório de Almeida
Professor-Orientador

Doutor Onofre de Miranda
Tutor-Avaliador

Brasília, 14 de abril de 2012.

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de analisar a capacidade de reflexão na ação da Gestão do Conselho Regional de Administração do Acre (CRA), com o intuito de oferecer subsídios a maiores discussões sobre o tema. O CRA foi instalado em 1º de março de 2010 e está em exercício a sua primeira Diretoria. Foram realizadas entrevistas com o Conselheiro Federal no Estado do Acre, com responsáveis por Diretorias e com a Gerência. Os dados coletados foram analisados em confronto com a teoria estudada através de levantamento bibliográfico sobre prática reflexiva e aprendizagem organizacional. Verificou-se que há reflexão sobre a ação. No entanto, é importante desenvolver a reflexão na ação para que os resultados esperados sejam atingidos com maior eficácia.

Palavras-chave: **Prática Reflexiva, Conselho Regional de Administração, Profissional Reflexivo.**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Objetivo Geral	7
1.2 Objetivos Específicos	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	11
3.1 Tipo de Pesquisa.....	11
3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....	13
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	15
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	19
6 REFERÊNCIAS.....	21
ANEXOS.....	22

1 INTRODUÇÃO

O alcance dos objetivos do Conselho Regional de Administração do Acre e sua repercussão enquanto órgão responsável pela valorização do profissional da Administração terá grande dependência da capacidade do seu *staff* de refletir **em e na** ação. A concepção de estratégias de negócio está estreitamente ligada à capacidade de aprender de uma organização e, segundo Eboli (2004) *apud* Reis e Silva (2010), observa-se uma vinculação da educação corporativa com a gestão de competências organizacionais e individuais, os saberes vão além das habilidades técnicas. Damasceno (2007) pontua as necessidades de desenvolvimento do trabalhador no mundo globalizado de hoje e enfatiza que:

o processo de globalização tem gerado mudanças em diversas esferas da sociedade; entre elas, os estilos de vida, de consumo, novas maneiras de se ver o mundo e de aprender. Nesse contexto, exige-se que o trabalhador desenvolva uma série de capacidades, entre as quais as de: autogestão, resolução de problemas, adaptabilidade e flexibilidade diante de novas tarefas, assunção de responsabilidades, auto-aprendizagem e trabalho em grupo, de modo cooperativo e pouco hierarquizado.

Essas transformações contribuem, ainda, para delimitar a necessidade de mudanças na cultura das organizações, no que diz respeito ao perfil de competências dos trabalhadores e às formas de desenvolvê-las, de modo a torná-las vinculadas não só às estratégias da organização como à satisfação pessoal de seus colaboradores, visando assim uma vantagem competitiva diante do mercado. (DAMASCENO, 2007, p. 19)

O mercado competitivo e as mudanças rápidas e em diversos setores, quais sejam, tecnológico, ambiental, econômico, cultural e social despertam o interesse e a visão diferente dos profissionais, percebe-se que os conhecimentos acadêmicos precisam ser sempre aprimorados e outras habilidades desenvolvidas. Para que o sujeito se mantenha no mundo do trabalho ele deve adquirir capacidade de mobilizar seus saberes de forma a adquirir autonomia, estando aberto à renovação constante.

E as exigências cada vez maiores do mercado de trabalho implicaram na compreensão por parte dos profissionais da necessidade do constante aperfeiçoamento e absorção de novos conhecimentos. O atual mercado impõe que os profissionais independentemente de sua área de formação,

possuam uma bagagem teórica estruturada e conhecimentos diversificados, além de sua área de atuação. (SHIGUNOV NETO; MACIEL, 2002 *apud* SHIGUNOV NETO; MACIEL, 2009, p.76)

E, segundo Kilpatrick (1978) *apud* Shigunov Neto e Maciel (2009), o novo objetivo da educação será o de colaborar na formação de um novo indivíduo “capaz de pensar e decidir por si mesmo, de pensar livremente, sem as peias de preconceitos, de decidir altruisticamente, preferindo o bem social a qualquer vantagem ou bem individual” (p.76-77).

A capacidade de aprender em situações que envolvem diferentes variáveis, onde os problemas não são passíveis de resolução de forma linear, garantirá que o sujeito permaneça competitivo e, no caso do gestor, se torna importante que ele consiga colaborar com o desenvolvimento da mesma capacidade na sua equipe.

Aprender na prática requer a reflexão na ação, por isso o profissional reflexivo está no centro do exercício de um trabalho especializado e inteligente em uma profissão, conforme afirma Perrenoud (2002) e, ainda, que:

A autonomia e a responsabilidade de um profissional dependem de uma *grande capacidade de refletir em e sobre sua ação*. Essa capacidade está no âmago do desenvolvimento permanente, em função da experiência de competências e dos saberes profissionais. (PERRENOUD, 2002, p.13)

Desta forma, é importante podermos identificar qual a capacidade de refletir sobre a ação dos gestores do CRA, pois, segundo Boud e Walker (1990) e Boud (1994) *apud* Reis *et al* (2010), a experiência no ambiente da organização é uma das principais formas de aprendizado e a reflexão é uma estratégia para maximizar a aprendizagem pela experiência.

Schön (1983) afirma que “*our knowing is ordinarily tacit, implicit in our patterns of action and in our feel for the stuff with which we are dealing. It seems right to say that our knowing is in our action*” (p. 49), ou seja, nosso conhecimento está implícito em nossa forma de agir, temos um padrão na realização de ações cotidianamente e em nossa percepção daquilo com que estamos lidando.

Cabe assim indagar se a forma como a Direção Executiva do CRA lida com suas demandas reproduz um modelo reflexivo e capaz de aprender pela experiência?

1.1 Objetivo Geral

Analisar as atividades do administrador, considerando a função, estratégias adotadas na gestão e resolução de problemas.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar a capacidade de reflexão na ação da Direção Administrativa e Financeira do CRA;
- Produzir conhecimento que fundamente propostas de ações de desenvolvimento da capacidade de reflexão na ação da equipe do CRA.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações são as provedoras de tudo que se refere ao atendimento das necessidades das pessoas. Segundo Antonio Maximiano (2004), as palavras que definem administração e organizações são: **objetivos** e **recursos**. Os objetivos são os produtos ou serviços e os recursos são as pessoas que se utilizam de recursos materiais e intangíveis para o alcance dos objetivos.

O administrador é aquele que coordena as funções organizacionais, ou seja, as tarefas que levarão aos objetivos, dentre as principais funções estão: produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. (MAXIMIANO, 2004)

Schön (1983) discutiu a importância das profissões para o progresso da sociedade. No entanto, outro ponto que ele destaca é a necessidade de se desempenhar bem a profissão. Casos de erros médicos, por exemplo, ou mau uso das habilidades por desconhecimento ou falta de ética no desempenho de uma profissão repercutem de forma negativa para a confiabilidade em profissionais da área.

O mesmo autor afirma que aquele que gerencia não é apenas alguém que resolve problemas, mas sim alguém que gerencia situações problemáticas, que ele chama de *messes*, ampliando a complexidade da função do profissional. *“Problems are interconnected, environments are turbulent, future is indeterminate... The situations of practice are characterized by unique events.”* (Schön, 1983, p.16). Dessa forma, segundo o autor, os problemas se inter-relacionam, não sendo capazes de determinar o futuro e as práticas são caracterizadas por eventos únicos. Assim, as variáveis com as quais o administrador deve lidar são muitas e de categorias diversificadas, por isso, a capacidade de reflexão na ação é importante para que ele gerencie de forma positiva as situações únicas que lhe advém.

Um conceito fundamental ligado ao da aprendizagem contínua é o da Educação Corporativa, segundo Eboli (2004, p. 57-61 *apud* Eboli et al., 2005), são sete os princípios de sucesso que “dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral”, quais sejam: (i) **competitividade**: os colaboradores se transformam em diferencial competitivo através do desenvolvimento e consolidação de competências críticas; (ii) **perpetuidade**: a educação vai para além do desenvolvimento intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo, produzindo um modelo mental transformador de crenças e valores que serão herdados pela empresa; (iii) **conectividade**: transferir conhecimentos organizacionais através da ênfase na construção social do conhecimento e estabelecimento de conexões e interação entre público interno e externo; (iv) **disponibilidade**: estimular o envolvimento dos colaboradores oferecendo atividades e recursos de fácil uso e acesso; (v) **cidadania**: formar indivíduos capazes de refletir criticamente, de construir e modificar a realidade organizacional; (vi) **parceria**: estabelecer parcerias internas e externas que viabilizem cumprir com a complexa tarefa da educação dos colaboradores, (vi.a) as **parcerias internas** envolvendo líderes e gestores para que sejam educadores, responsáveis também pelo desenvolvimento e aprendizagem de suas equipes, e (vi.b) as **parcerias externas** com instituições de nível superior, fornecedores e clientes que tenham condições de agregar valor às ações educativas dos colaboradores; (vii) **sustentabilidade**: gerar resultados para a empresa e buscar recursos visando a autosustentabilidade, propiciando a continuidade e a característica estratégica da ação.

Tais princípios são norteadores de uma conduta voltada para o desenvolvimento do pessoal e, conseqüentemente, da entidade.

As estratégias envolvidas no processo de reflexão são três, “revisitar experiências, observar as emoções nelas presentes e reavaliar a experiência e seus resultados” (Boud; Keogh; Walker, 1985, *apud* Reis et al, 2010), ou seja, buscar novas perspectivas na experiência, focar as emoções positivas e obstruir as negativas e estar pronto para aplicar mudança comportamental. O exercício de refletir antes, durante e após as ações desencadeia uma aprendizagem contínua.

O comportamento reflexivo apresentado pela gestão deverá ser seguido pelos demais membros da entidade, tornando-a em si uma organização que aprende e, desta forma, evolui.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa de tipo exploratória foi realizada com o objetivo de compreender melhor como um responsável pela administração de uma entidade, tal qual o CRA, conduz suas ações e como percebe sua própria maneira de conduzi-las. A técnica utilizada foi a de entrevistar os gestores do CRA, eles descrevem suas atividades e como as conduz, as perguntas foram formuladas conforme as proposições do entrevistado, levando-se em consideração que:

Para Queiroz (1988), a entrevista semi-estruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Desse modo, da vida do informante só interessa aquilo que vem se inserir diretamente no domínio da pesquisa.[]

Camargo (1984) concebe esse formato de entrevista menos como técnica de pesquisa do que como opção metodológica, pois implica uma teoria, e enfatiza as contribuições oferecidas nesse campo pela Antropologia e pela História. (DUARTE, 2002, p. 147)

As hipóteses e reflexões foram construídas a partir dos elementos indicados pelos fragmentos dos discursos que trouxeram trechos nos quais era possível identificar o processo reflexivo. Duarte (2002) afirma que nesta etapa “é preciso ter olhar e sensibilidade armados pela teoria, operando com conceitos e constructos do referencial teórico” (p.152)

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, pois se buscou maior aproximação com o problema através de coleta de informações que contribuíssem com a compreensão do conceito da prática reflexiva e de levantamento bibliográfico sobre o assunto.

3.2 Caracterização da Organização

Por meio da Resolução CFA nº. 353, instalou-se, em 1º de março de 2010, o mais novo Conselho Regional de Administração do Brasil, o CRA-AC. Em livro lançado pelo Conselho Federal de Administração em setembro de 2010, que aborda os quarenta e cinco anos da regulamentação da Administração e do Sistema CFA/CRA através da história da profissão desde a pré-história e das ações do Conselho, a descrição do Conselho Regional do Acre é a de uma

...entidade consultiva, orientadora, disciplinadora e fiscalizadora do exercício da profissão de Administrador e visa consolidar a sua missão de *“Promover a difusão da Ciência da Administração e a valorização do Administrador em defesa da sociedade acreana”*. Para tanto e com o intuito de elevar a eficiência técnico-administrativa, bem como dos mecanismos capazes de incentivar a melhoria dessa eficiência, busca-se promover ações planejadas em parceria com os administradores acreanos, as IES, o SEBRAE, a FIEAC, organizações públicas do estado do Acre e com o CFA. A instalação do CRA/AC foi uma conquista de todos os administradores acreanos, mas vai muito além do aspecto regional ou da nossa percepção, pois representa o modelo democrático de gestão e que fortalece o sistema do Conselho Federal de Administração. (CFA, 2010)

O CRA é uma autarquia que representa o CFA tendo o poder de fiscalizar o exercício profissional do administrador e tecnólogo de áreas afins da Administração, sua equipe é constituída por uma Plenária que tem poder deliberativo, composta por dezoito Conselheiros, sendo nove efetivos e nove suplentes, seis com mandato de quatro anos e três com mandato de dois anos, no corrente ano haverá eleição para renovação de um terço dos membros da Plenária.

A Diretoria Executiva é composta pela Presidência, Vice-Presidência, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Fiscalização e Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Profissional. As Diretorias estão no mesmo nível hierárquico, porém, na ausência ou necessidade de substituição do Presidente e/ou Vice, a ordem para o exercício em lugar desses obedece àquela sequência.

No quadro efetivo do CRA há uma Gerente Geral, um Fiscal, dois Auxiliares Administrativos Juniores e um Assistente de Informática.

O objetivo desta pesquisa é avaliar a capacidade de reflexão da Gestão do CRA/AC através de entrevista com os responsáveis por duas das Diretorias e pela Gerência, optou-se pela não identificação dos entrevistados, portanto, doravante, ao se referir ao entrevistado, será mencionado Administrador A, Administrador B e Administrador C. Outro membro entrevistado foi o representante do Conselho Federal de Administração no Acre.

3.3 Caracterização da População

O Administrador A trabalha em uma secretaria do governo do estado, ministra aulas em cursos profissionalizantes e possui o cargo de Diretor Administrativo e Financeiro no CRA. O Administrador é funcionário público municipal e possui o cargo de Diretor de Desenvolvimento no CRA. O Administrador C é funcionário do CRA, gerencia a unidade.

Buscou-se um universo pequeno, porém, que fosse bem representativo do profissional da administração.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

Foram utilizadas perguntas abertas para a entrevista, iniciando com as perguntas: você poderia descrever suas atividades no Conselho? Quais são suas atribuições e as situações que você enfrenta no dia-a-dia? Como você faz o acompanhamento das atividades do CRA?

Conforme as respostas eram dadas, novas perguntas surgiam, tais como: e qual foi a sua reação com relação a isso? Como você resolveu essa situação?

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevista com perguntas abertas, ou seja, o gestor foi solicitado a relatar suas atividades cotidianas e, a partir de sua fala, foi estimulado a detalhar sua atitude e a forma como resolve as situações que enfrenta.

Foram realizados encontros nos locais de trabalho dos gestores, a entrevista com o representante do Conselho Nacional ocorreu em sua residência. Durante a conversa com a aluna, esta anotava informações relevantes para a compreensão da atitude reflexiva.

Enquanto as informações eram transcritas, a aluna interpretava de forma que prevalecia a dedução, pois, os casos particulares foram analisados a partir da teoria maior sobre a prática reflexiva, utilizando a intuição para compreender sobre a capacidade de refletir dos entrevistados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

FUNÇÕES

Segundo o que relatou o Administrador A, sua função é administrar e gerir financeiramente os gastos e receitas provenientes de anuidades, certidões, convênios estaduais e federais, convênios tais que têm como objetivo promover desenvolvimento profissional através de palestras, seminários, cursos, etc e deliberar pauta para reuniões da Plenária, onde se discute o andamento do Conselho e são efetivadas e validadas documentações para registro de associados.

O Administrador A participou da constituição da referida entidade e, além de ser o gestor que toma conta das finanças, ministra palestras colaborando com a divulgação das ações, com a ampliação da abrangência do CRA-AC e com o desenvolvimento das pessoas dentro e fora da entidade, função esta também do Administrador B.

As análises que são realizadas são primordialmente para que se cumpram as leis fiscais e de orçamento, há grande preocupação em se cumprir com a prestação de contas dentro do que é estabelecido para a gestão pública, as contas orçamentárias devem bater rigorosamente com as contas financeiras, para tanto, há um acompanhamento rotineiro, quando se percebe que algo irá sair do planejado, é feita uma reformulação.

Toma-se conhecimento de “tudo” o que ocorre através de relatório mensal encaminhado pela equipe de colaboradores, ou seja, Gerência, Assistente, Fiscal e Estagiário, quando houver.

Algumas considerações ou decisões tomadas levam em conta motivos variáveis, busca-se certa flexibilidade quando da possibilidade de se atender a uma necessidade específica de um colaborador, pois a satisfação é considerada relevante. O foco são os resultados e, em alguns casos, é considerada a função para se determinar o nível de flexibilidade.

ACOMPANHAMENTO/CONTROLE

Os colaboradores têm livre acesso ao Administrador A, que procura estar sempre aberto a sugestões e críticas, no entanto, existe um momento em que se reúne a equipe para avaliação de como estão as “demandas”, ou seja, se estão atingindo os resultados. Se não, quais os motivos impedem de avançar? Não é “admitida” a falta de resultados positivos, as correções devem ser feitas durante o processo, para isso a Direção está à disposição para orientar e ajudar no que for necessário, inclusive por meio eletrônico, meio utilizado também para manter o controle de algumas ações.

Através da entrevista, foi possível perceber que há uma grande preocupação com a manutenção do controle, um dos pilares da Administração, portanto ser de suma importância o cumprimento da legislação por meio do controle e da manutenção da organização. Para tanto, são utilizados instrumentos tais como trocas de e-mail e reuniões periódicas, a manutenção das informações no sítio da entidade é feita com presteza.

É primordialmente por meio eletrônico que o Administrador B toma ciência dos acontecimentos rotineiros do CRA-AC, participa de plenárias, e sua função principal é promover o CRA-AC perante a sociedade, função esta que, no presente, tem sido executada por meio de mídias sociais e oferta de palestras informativas em Universidades e Faculdades. Ainda perdura muita falta de informação sobre o que é e qual a finalidade do CRA-AC entre os futuros Administradores.

O Administrador B faz parte de uma Comissão de Ética formada por três membros que está com um processo em andamento para emissão de parecer. Ele possui um cargo em uma instituição, por isso, concilia seu trabalho com sua função no CRA-AC, em recente palestra ministrada citou o dia 9 de setembro, dia do Administrador, após a palestra, lembrou que no ano anterior pouco fora feito para comemorar este dia e que gostaria de organizar algo maior este ano, uma ação que trouxesse maior visibilidade. Percebe-se que há certa reflexão sobre o que é realizado e como é realizado, buscando algo mais elaborado.

Mesmo assim, há possibilidade e necessidade de que este entrevistado dedique-se à reflexão continuamente, sua função é de suma importância para a promoção do CRA-AC.

Com relação às atribuições do Administrador C, a ele compete receber os e-mails encaminhados pelo CFA (Conselho Federal de Administração), ele é quem envia as informações do CRA-AC para o CFA, orienta os funcionários, o “cerne” de tudo está na fiscalização, faz reuniões com o corpo diretivo quinzenalmente, é cobrado por resultados, quando há situações problema convoca o Diretor Administrativo e Financeiro para exposição da situação.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Recentemente enfrentou uma situação que considerou grave, pois um funcionário esteve muito desmotivado a ponto de não corresponder às expectativas da organização. Chamou-o algumas vezes para conversar, foi necessário esclarecer que apesar de terem sido contratados mediante concurso público, estão sujeitos a processo administrativo e demissão.

Explicou que de início compreendeu que por estar ainda o plano de cargos e salários em fase de aprovação e as funções ainda não muito bem definidas, que seria normal a atitude do funcionário, mas como, mesmo depois das tentativas mediante conversas, o indivíduo continuou com comportamento inadequado, aquilo se tornou um problema maior. O Administrador C declarou-se preocupado com a harmonia e o bom desempenho de todos, até por serem poucos funcionários, o clima bom deve ser mantido sempre, uma vez que qualquer ocorrência afetará a todos, da mesma forma não devem deixar nada chegar ao ponto de ser urgente.

O entrevistado disse ter melhorado a situação depois que foram estabelecidas metas, apontou que se considera um pouco impulsivo, que ficava pensativo depois das conversas, pensando se poderia ter ofendido a pessoa, declarou que amadureceu e reflete muito antes de falar algo, que quando chega ao momento da conversa já está munido de “todos os argumentos”. Pode-se entender que isto o torna pouco preparado para refletir na ação, ele reflete antes de iniciar uma

conversa, mas por se considerar completamente preparado para argumentar de todas as formas, poderá se surpreender durante a ação e ficar sem condições para investigar melhor e fazer novas descobertas, aprendendo mais com a situação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apesar de Schön (1983) trazer exemplos de conversas reflexivas em contextos profissionais tais como do psicoterapeuta e do arquiteto, procurando nos mostrar qual a forma assumida pela reflexão na ação e qual a diferença da prática sem reflexão ou da reflexão sobre a prática, para que se tenha firmeza na avaliação dos dados, seria necessário trabalhar com a observação de várias situações e desenvolver um estudo de caso mais minucioso em uma determinada situação problema para obtermos uma análise mais adequada.

Por outro lado, ainda, o mesmo autor descreve o gestor como um caso especial, pois ele comumente já lida com a reflexão como *habitus*, que é entendido como “um conjunto de esquemas de percepção, apropriação e ação que é experimentado e posto em prática” (Setton, 2002, p.63), ou seja, para tomar suas decisões ele considera diversas variáveis e muitas delas são indeterminadas, a meta pode ser uma variável (Schön, 1983), para a resolução das situações de conflito que envolvem a rotina do administrador ele deve utilizar não apenas as teorias e técnicas, mas, da mesma forma, as habilidades e a sabedoria (Schön, 1983).

No presente estudo, buscou-se uma situação na fala do entrevistado na qual a reflexão na ação poderia ser analisada, quando o Diretor Administrativo diz “não admitir” que algo deixe de ser cumprido ele dá o indício de que, se, durante o processo de realização de determinada tarefa houver a reflexão através do questionamento e crítica das ações que se procura cumprir para chegar a uma meta, é possível reverter um resultado de negativo para positivo.

Destarte, a revisão dos procedimentos, ou seja, a análise deve ocorrer previamente, não apenas em um momento isolado, qual seja, a reunião mensal. O colaborador deverá ter autonomia e ser capaz de realizar a reflexão na ação. Assim, percebe-se como seria essencial a reflexão na ação para que se evite chegar ao ponto de, apenas no momento da reunião mensal, ser preciso discutir o porquê de algo ter dado errado. Desenvolver a capacidade de refletir na ação do gestor fará com que ele seja capaz de mediar o processo mental do seu colaborador enquanto

o questiona sobre como chegou àquele resultado, para que, em outra oportunidade, esse mesmo colaborador consiga elaborar diferentemente como ele desempenha sua ação, sendo capaz de corrigir o que o impede de chegar a um resultado satisfatório.

6 REFERÊNCIAS

Conselho Federal de Administração. <http://www.sobreadministracao.com/cfa-lanca-livro-em-homenagem-aos-45-anos-da-profissao-de-administrador/>, acessado em 11/04/2012.

Conselho Regional de Administração. www.craac.org.br, acessado em 11/04/2012.

DAMASCENO, Alice. **Identificação de competências como instrumento para formulação de objetivos instrucionais.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, março/2002. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

EBOLI, Marisa; HOURNEAUX, Junior e MANCINI, Sergio. **Breve Panorama da Educação Corporativa no Brasil: Apresentação de Resultados de Pesquisa.** Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, de 19 a 21 de Setembro de 2005, em Brasília – DF.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 6. ed. rev. e ampl. Atlas S.A. São Paulo, 2004.

PERRENOUD, Phillipe. **A prática reflexiva no ofício do professor.** Tradução de Cláudia Schilling. Artmed. São Paulo, 2002.

REIS, Germano Glufke. *et al.* A prática reflexiva e suas contribuições para a Educação Corporativa. Ensaio – Gestão de Pessoas em Organizações **Rege**. v. 17, n. 4, p. 403-419, out./dez. 2010. São Paulo, 2010.

SCHÖN, Donald. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** Basic Books, Inc. United States of America, 1983.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do *habitus* em Pierre Bordieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**. Volume 20, 2002.

SHIGUNOV, Alexandre e MACIEL, L. S. B. A formação do administrador reflexivo: proposição inicial de um “novo” modelo de formação do profissional de administração. **Rev. Teoria e Prática da Educação**, v.12, n. 3, p. 331-343, set./dez. 2009.

ANEXOS

Material de suporte à pesquisa de campo realizada.

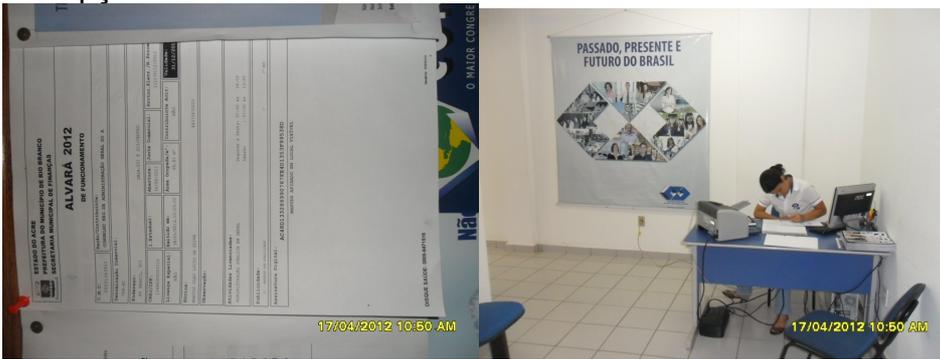
Entrada da sede administrativa do CRA-AC.



Material de divulgação.



Recepção e interior do CRA-AC.



Posse do Conselheiro Federal em Brasília (esq.) e Diretoria do CRA-AC (dir.)



DOCUMENTOS EM ARQUIVO

OFÍCIO-CI Nº. 02/08 CRA – COMISSÃO CRA (Movimento para a formação do Conselho Regional) – 4 páginas.

PORTARIA CFA Nº. 6 – Constituição da Comissão para estudo de viabilidade para instalação do Conselho Regional de Administração no estado do Acre – 1 página.

RESOLUÇÃO NORMATIVA CFA Nº. 383 – Instala Conselho Regional de Administração no Acre – 2 páginas.

PORTARIA CFA Nº. 12 – Designa integrantes da Comissão – 2 páginas.

ATA DA PRIMEIRA REUNIÃO PLENÁRIA DO CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ACRE – 3 páginas.

MANUAL DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCEIROS E CONTÁBEIS DO SISTEMA CFA/CRAs – 6 páginas.

Total 18 páginas.