

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: inovação, gestão e tecnologia da informação a serviço do Administrador

Antonio Rodrigues de Andrade

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

antonio.andrade@unirio.br

Leonardo Ribeiro Fuerth

Universidade Veiga de Almeida

leonardo.fuerth@uva.br

Gabriel Chen Moraes

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

moraesnicol@gmail.com

Resumo

Este artigo tem por objetivo descrever a mudança desenvolvida no Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro objetivando a melhoria dos serviços para os profissionais da área, empresas e acadêmicos registrados. O estudo do caso foi desenvolvido, depois dos procedimentos formais para seu início, com base em entrevistas e revisão de documentação. Foram entrevistados os gestores da Instituição e os funcionários envolvidos, bem como os profissionais das empresas envolvidas no processo. O seu relatório preliminar foi disponibilizado de forma a obter contribuições dos envolvidos e uma vez feitos os ajustes necessários foi finalizado. O resultado demonstra que gestão, inovação e tecnologia de informação foram os principais fatores críticos de sucesso das mudanças transformadoras do Conselho.

Palavras-chave: Mudança. Gestão. Inovação. Tecnologia de informação. Administração.

RIO DE JANEIRO REGIONAL COUNCIL FOR ADMINISTRATION: INNOVATION, MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY AT THE SERVICE OF ADMINISTRATORS

Abstract

This article aims to describe the changes made in the Rio de Janeiro Regional Council for Administration in order to improve services for field professionals, companies and registered students. The case study was developed, after formal procedures for its start, on the basis of interviews and document review. Interviews were made with the managers of such Institution and the staff involved, as well as with professionals of the companies engaged in the process. Its preliminary report was provided in order to obtain contributions of those involved, and concluded once all necessary adjustments were made. The result shows that management, innovation and information technology were the main critical success factors of the transformational changes in the Council.

Keywords: Change. Management. Innovation. Information technology. Administration.



1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da tecnologia de informação desde a sua origem, a Internet é capaz de aumentar a velocidade e eficácia do acesso à informação para qualquer empresa, assim como expandir suas habilidades de comunicação. Dessa forma, constitui-se em uma poderosa ferramenta facilitadora da comunicação global entre pessoas e instituições, com seu potencial refletido no apoio aos processos produtivos e transações de bens e serviços.

A Internet surgiu na década de sessenta a fim de facilitar a comunicação entre os computadores da área militar. Com o passar do tempo, as mudanças da política internacional, o esvaziamento do comunismo resultando no fim da guerra fria, a “grande rede” foi sendo transformada para outras finalidades e, na última década, a Internet colocou-se ao alcance das pessoas com acesso a um computador ligado a uma rede telefônica.

A Internet é capaz de aumentar a velocidade e eficácia do acesso à informação para qualquer empresa, assim como expandir suas habilidades de comunicação. As empresas estão usando a rede com o objetivo não só de aumentar sua receita, mas também melhorar ou redefinir processos e reduzir custos.

Quanto à redefinição ou melhora de processos e redução de custos, as empresas estão usando a tecnologia de informação para direcionar suas operações internas e otimizar a cadeia de valores de sua indústria.

A Internet está revolucionando tanto a noção de tempo e espaço quanto os fundamentos organizacionais que exploram tais atividades. Entretanto, sua viabilização depende da transposição de barreiras técnicas como a infraestrutura de comunicações, o nível educacional e a capacitação tecnológica.

Ao longo do tempo, sobreviver e prosperar significa se adaptar e mudar. O que há de diferente no momento atual é que o tempo encurtou. Fronteiras rígidas como as das organizações de hoje, entre departamentos, processos, produção, estão sendo substituídas pela nova organização por fronteiras permeáveis, flexíveis com mobilidade suficiente para reagir às mudanças impostas pelo ambiente com mais velocidade. São as de-organizações.

Este artigo procura apresentar algumas inovações promovidas pelo Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro nos últimos quatro anos, mais especificamente a integração promovida pela plataforma de autoatendimento. Não

tem como objetivo descrever todas as ações desenvolvidas detalhando cada uma delas, mas destacar o que o CRA-RJ, ao procurar atender seus administradores, empresas registradas e sociedade em geral, inovou em termos de atendimento, tornando-o um exemplo para outras instituições, notadamente, conselhos de classe profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O bom funcionamento das empresas sejam elas, instituições públicas, privadas e de qualquer ordem como, hospitais, escolas dentre outras é fundamental para que possamos ter maior qualidade de vida. Por isso, muitos esforços foram desenvolvidos na busca de modelos de gestão que revelem uma forma mais adequada ao atendimento às necessidades inerentes à organização.

O pensamento administrativo resultou dos interesses político, social e econômico e ao longo dos tempos e em cada época, por sua vez, o exercício do poder, a busca da satisfação das necessidades humanas, as organizações de classe buscando o aperfeiçoamento das relações sociais e o bem estar dos cidadãos e, por fim, a pressão exercida por fatores econômicos por meio de melhores modos de produção ditam a conduta da sociedade e, também, das organizações e da forma de pensar sobre elas.

Na evolução do pensamento administrativo pode-se dar destaque a três perspectivas que conduziram cada uma a seu tempo e interesses específicos, a forma com que as empresas se organizaram e buscavam seus resultados. São elas: perspectiva e estruturas, perspectiva humanista e perspectiva integrativa (FERREIRA *et al*, 2005).

Vários foram os estudos até que no início do século passado Frederick Taylor inaugurasse a chamada administração científica juntamente com a teoria clássica de Henry Fayol dando início à perspectiva estrutural da administração. A perspectiva estrutural abrange modelos que foram formadas na perspectiva mecanicista e determinista, resumida nas contribuições de pioneiros do estudo da administração. Estes autores buscavam atingir a eficiência por meio de descobertas de modos e formas asseguradas de produção e mais especificamente do aumento da produtividade. Dentre eles destacam-se além de Taylor e Fayol, Frank e Lilian Gilbert, Ford, Weber dentre outros (FERREIRA *et al*, 2005; SOBRAL; PECI, 2008; OLIVEIRA, 2008).

Ainda, integrante da perspectiva estrutural, pode ser encontrado o modelo burocrático que tem como objetivo básico organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades da

organização. Neste modelo passaram a predominar as normas impressas e a racionalidade dos processos decisórios (FERREIRA *et al*, 2005; SOBRAL; PECI, 2008; OLIVEIRA, 2008).

Contudo, as contribuições da perspectiva estrutural correspondem a um mundo estável e as limitações das teorias de decisão impregnadas de pretensão de controle e previsibilidade ruíram cederam, dando espaço para outra perspectiva: a humanista.

Na perspectiva humanista os estudiosos procuram analisar as questões envolvidas na gestão organizacional com ênfase no ser humano. Buscando superar as limitações dos primeiros modelos de gestão, nos quais o indivíduo era visto apenas como insumo primitivo (FERREIRA *et al*, 2005).

Iniciada no experimento Hawthorne, onde Elton Mayo demonstrou a importância das pessoas e dos grupos. Principalmente, os informais juntaram-se a ele outros autores sobre autoridade, liderança, motivação e participação como: Mary Parker Follet, Likert, MacGregor, Herzberg, Barnard. Motivada pela rejeição mecanicista dos empregados tornou-se uma nova abordagem, contudo recebeu críticas pela sua visão “romântica” da administração e também, não completou as exigências de modelos que respondessem as necessidades das organizações (FERREIRA *et al*, 2005; SOBRAL; PECI, 2008; OLIVEIRA, 2008).

A terceira perspectiva do pensamento administrativo e a integrativa. Nesta perspectiva as organizações não são definidas pelo determinismo sócio nem pelo determinismo técnico e sim pela integração e relação existente entre eles.

A perspectiva integrativa desenvolve uma teoria de administração voltada para o estudo das questões complexas envolvidas nos processos de mudança e transformação que, a partir da segunda metade do século passado dominam o cenário organizacional. Esta perspectiva possui uma visão elástica e pode se estender para fora da organização. Ganham destaque nesta perspectiva as teorias de sistema e contingencial (FERREIRA *et al*, 2005).

A teoria de sistemas, que teve em Boulding e Bertalanffy estudos que apresentaram a ideia que as organizações podem ser analisadas como uma estrutura sistêmica ganhou seguidores na escola de Tavistock, na abordagem sócio técnica, em Parsons que destaca que toda organização deve respeitar quatro princípios: adaptação (ajustamento ao meio ambiente); alcance de objetivos (fixação e implantação de metas); integração (processos destinados a garantir a unidade entre os diversos componentes da organização) e manutenção (continuidade e transmissão de valores para novos participantes. Destacam-se, ainda, os estudos de Katz e Khan como referência a esta perspectiva, ou seja, todos os sistemas existentes dentro de outros sistemas, os sistemas são abertos e as funções dos sistemas dependem de sua estrutura (FERREIRA *et al*, 2005; SOBRAL; PECI, 2008; OLIVEIRA, 2008).

A abordagem contingencial começou a ser estudada em 1960 e é um refinamento das abordagens sócio técnicas e de sistemas para lidar com a complexidade crescente dos sistemas produtivos e das organizações (FERREIRA *et al.*, 2005).

A velocidade das mudanças externas aumentou a interdependência e a necessidade das organizações se tornarem mais flexíveis para lidar com incertezas externas e promover ajustes internos necessários.

Pode-se observar, ainda, que o pensamento administrativo ativo, respeitando as situações políticas, econômicas e sociais, cada uma a seu tempo e em locais onde foram desenvolvidas, deram a sua parcela de contribuição para a conquista da eficiência, eficácia e efetividade das organizações. Contudo, o mundo de hoje, considerando suas peculiaridades, exige que as empresas estejam cada dia mais preparadas para as turbulências que os ambientes e seu entorno provocam e, neste sentido, ganha importância a informação que pode ser considerada como elemento vital para a conquista do conhecimento que tanto pessoas, quanto empresas e sociedade de maneira geral, necessitam para a adaptação e flexibilização para a sua continuidade e plena satisfação de seus clientes.

O mundo hoje exige que as empresas estejam a cada dia mais preparadas para as turbulências que os ambientes provocam e, neste sentido, ganha importância a informação que pode ser considerada como elemento fundamental para a conquista do conhecimento que tanto nas pessoas quanto nas organizações necessitam para a sua continuidade e plena satisfação de seus clientes e sociedade, de maneira geral (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

E-Organizações são as organizações formadas onde o uso da tecnologia da informação é intensa, transformando a organização, reposicionando os atores organizacionais e reconfigurando a forma de fazer negócios. Sejam totalmente virtuais ou combinadas, onde o virtual e o real se complementam, possuem modelos que lhes permitem gerar operações dinâmicas, adaptáveis e funcionam ininterruptamente em condições de agir rapidamente e de forma mais flexível.

A contribuição da tecnologia da informação é fundamental nas e-organizações. Elas utilizam as tecnologias e a infraestrutura eletrônica para integrar suas operações e aproveitar as possibilidades da Internet. Estão redefinindo seu relacionamento com clientes e fornecedores e, internamente, estão construindo uma rede de compartilhamento de conhecimento com sistemas de informação e pessoas capacitadas a tornar os processos empresariais mais eficientes e eficazes orientados para uma permanente atenção ao cliente.

Na construção de e-organizações o que importa é que ela permite a exploração de um universo ilimitado, além de economias em infraestrutura e aumento de eficiência. Mas isso traz

desafios e preocupações para a empresa: modelos de negócios, definição dos papéis e funções, reposicionamento dos atores e redefinição ou até mesmo invenção de novos processos organizacionais.

Novas organizações estão sendo formadas na nova economia, assim como novos profissionais. Da mesma forma, a nova natureza dos negócios mudou a competição entre rivais, que agora se associam e nesta simbiose buscam melhorias em seus processos e novas formas de atender os clientes. Trata-se de definir e ajudar a modelar redes de contribuições e processos com a finalidade de aquisição de valor e de novos ganhos.

A organização virtual pode ser entendida como a união de três vetores interdependentes: interação com o cliente, processos organizacionais internos; e processos interorganizacionais. Essa soma de conhecimentos agrega valor e torna a organização virtual mais efetiva do ponto de vista organizacional (TOLEDO; LOURES, 2006).

A e-organização não pode ignorar os aspectos relacionados à cultura organizacional. É necessário entender as normas, crenças, valores e visão das pessoas, grupos e organização como um todo. Isso cria a base a partir da qual se pode olhar para o futuro e decidir que novos conhecimentos são legítimos e quais não são.

É preciso lembrar ainda que, menos ou mais virtuais, os ambientes organizacionais são formados por pessoas e é necessário haver uma compreensão do tipo de indivíduos que trabalham nesse ambiente.

Para Silveira (2005), o conceito de organização está mudando, de forma a refletir os desafios inerentes ao novo ambiente.

Daí resulta todo o processo de formação e desenvolvimento tanto pessoal, quanto profissional, bem como organizacional para a formação de um ambiente em que, propósito, processos, pessoas e cultura caminham integradas. O que faz necessário repensar a função liderança.

Na e-organização todos devem se ver com a responsabilidade na busca de um ambiente adequado para o sucesso. As lideranças nas e-organizações assumem o papel de criar um ambiente propício para que o compartilhamento do conhecimento seja alcançado e que todos possam exercer seus papéis com harmonia buscando a satisfação dos clientes e a sua própria.

Não param por aí os benefícios proporcionados pela *internet*. A eles se acrescentam a maior flexibilidade na busca e manipulação dos dados e, principalmente, o acesso à informação que se tornou facilitado, uma vez que o seu local de armazenamento é irrelevante quando disponibilizada em rede.

Concluindo, pode-se dizer que a influência da tecnologia da informação na eficiência das organizações é um fato. Entretanto, o seu uso não pode ser visto de maneira isolada.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia utilizada é um estudo de casos enquadrados nas características da abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos envolveram estudos descritivos, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores das instituições escolhidas para o estudo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a direção, bem como com colaboradores em nível gerencial de cada instituição, no período de março e abril de 2015. (ALVES-MAZZOT; GEWANDSNAJDER, 2000; YIN, 2001; CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa de campo baseou-se nos procedimentos propostos por Alberti (1990). O roteiro de entrevista abordou questões relacionadas com a gestão da Instituição, com as ações inovadoras e seus resultados e, por fim, como a tecnologia da informação contribuiu para a transformação do CRS-RJ no modelo atual. Foram entrevistados todos os gestores, funcionários que participaram do processo de mudança e os profissionais das empresas contratadas para realização dos principais projetos desenvolvidos. Documentos, também, foram consultados, principalmente, os relacionados com o planejamento, relatórios de gestão e, ainda, a documentação dos projetos de TI.

Os resultados, reproduzidos em um estudo de caso, foram aos envolvidos no levantamento para confirmação dos relatos e os ajustes foram desenvolvidos em seguida. Em seguida, foi redigido o relatório final e colocado a disposição de funcionários do CRA-RJ para comentários durante duas semanas. Ao final do processo, o relatório foi considerado concluído.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 O CRA-RJ

Tendo como missão promover a difusão da Ciência da Administração e a valorização da profissão de administrador, visando à defesa da sociedade, o Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro é entidade civil dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia técnica, administrativa e financeira. Foi criada pela Lei Federal 4.769, de 9 de setembro de 1965, como órgão consultivo, orientador, disciplinador e fiscalizador do exercício da profissão de administrador. Congrega, atualmente, cerca de quarenta e oito mil

profissionais de Administração no estado do Rio de Janeiro e mais de cinco mil empresas que atuam no campo da Ciência da Administração.

4.2 O PONTO DE PARTIDA

Nos últimos anos, a área de Registro Profissional e de Empresas do CRA-RJ sofreram mudanças significativas, a começar pela implantação do sistema de autoatendimento.

Antes do autoatendimento, o profissional e um responsável pela empresa precisavam comparecer em nossa sede e iniciar todo o processo de registro, ficando o atendimento mais extenso. Com o novo sistema, tanto o profissional quanto o responsável pela empresa iniciam o pré-cadastro diretamente no sistema de autoatendimento através de qualquer computador, *tablet* ou *smartphone*. Efetuam o pagamento e agendam dia e horário para finalizar o seu registro na sede ou em uma das Casas do Administrador no interior ou, ainda, existe a possibilidade do CRA/Itinerante, localizado em vários pontos do estado amplamente divulgado. No caso da empresa, não há a necessidade de agendamento, pois concluído o registro, a empresa pode emitir a certidão de regularidade pelo próprio *site* (CRA/RJ, 2014; CRA/RJ, 2015) .

Com essa modalidade, o atendimento ficou mais ágil, tendo em vista que todo o cadastro é feito pelo profissional, tornando-se o gestor do seu próprio cadastramento.

4.3 O DESAFIO CRIATIVO

A implantação de um sistema corporativo do porte do CRA-RJ tem o seu desenvolvimento pelo Cadastro, Financeiro e Protocolo e avança pelas atividades-meio como Acervo Técnico, Administrativo, Dívida Ativa, Eventos, Fiscalização, Ouvidoria, Protesto, Rede Social Corporativa, Sistema Integrado de Empregos e Estágios, finalizando pelo atendimento aos clientes através do atendimento presencial e do autoatendimento.

No caso do CRA-RJ, o sistema se inicia pelo autoatendimento: decisão tomada por seu Presidente, considerando a importância da melhoria no atendimento aos registrados do Conselho, com a ampliação de suas posições de atendimento e os serviços disponibilizados aos registrados e à sociedade.

4.4 O AUTOATENDIMENTO DO CRA-RJ

O ano de 2015 foi muito importante para a consolidação do trabalho do autoatendimento do Conselho Regional de Administração, uma plataforma de serviço de integração de funções e atendimento. Implantado em 2013, o autoatendimento é pioneiro entre os Conselhos profissionais, utilizando tecnologia importante para a facilidade na relação com profissional brasileiro.

Atualmente, o sistema de autoatendimento do CRA-RJ incorpora diversos serviços do rol de benefícios dos registrados na instituição, como o pagamento *online* da anuidade, sem a necessidade do envio de boleto ou da ida à sede do Conselho; a orientação sociojurídica; acervos técnico, funcional e intelectual; certificados para pessoas físicas e jurídicas e o Sistema de Integração Emprego e Estágio entre outros.

O autoatendimento do CRA-RJ pode ser considerado um projeto revolucionário que atende a profissionais, empresas, acadêmicos de Administração e tecnólogos e à sociedade sem a necessidade da presença na sede ou nas Casas do Administrador. A amplitude desse atendimento se dá em todo o estado, bem como em outros estados e países. Após três anos de implantação, foram atingidos mais de 5.800.000 de acessos ao sistema no Brasil e exterior (CRA/RJ, 2015).

Os serviços do autoatendimento estendem-se, ainda, ao novo registrado profissional, empresa, estudante e até mesmo os solicitantes de registro secundário que precisam se registrar no CRA-RJ, devendo antes fazer seu pré-cadastro e anexar os documentos a fim de uma análise prévia da documentação e dos dados cadastrados (CRA/RJ, 2015a; CRA/RJ, 2015b).

Se tudo estiver correto (dados cadastrais e pagamento), o atendente libera o agendamento: o sistema envia um e-mail ao solicitante com a informação da data do seu atendimento presencial no CRA-RJ. Caso haja alguma ressalva, o atendente a sinaliza e o sistema envia um e-mail confirmando o agendamento com as pendências a serem cumpridas para a conclusão do seu registro.

Nesse atendimento, é obtida a foto digital, impressão digital e assinatura ou, no caso de empresas, é apresentada a devida documentação. O pagamento pode ser feito por boleto ou cartão de crédito em ambiente seguro. Quando o solicitante opta pelo pagamento em cartão de crédito, a pendência financeira se extingue imediatamente. Quando o pagamento é por boleto bancário, dá-se o prazo de dois dias após seu pagamento para a baixa.

Esse procedimento também é realizado pelo CRA/Itinerante (atendimento remoto), disposto em uma van que, através de acesso à Internet, atende aos profissionais, empresas e estudantes (CRA/RJ, 2015a).

4.5 PERFORMANCE E PRECISÃO DO CRA-RJ

Antes da implantação do sistema de autoatendimento, a média era de sessenta atendimentos/dia, considerando-se a sede e as Casas do Administrador do CRA-RJ sem, no entanto, qualquer tipo de validação pelo sistema. Ficavam, assim, os funcionários sujeitos a falha.

Do início da implantação a 15 de abril de 2014 (cerca de 344 dias), houve 237.670 atendimentos locais e pelo portal. Enquanto que os atendimentos locais realizados na sede e nas Casas do Administrador totalizaram 105.530, numa média de 307 atendimentos/dia. O aumento na produtividade dos atendentes do CRA-RJ foi de 410%. Se somarmos os atendimentos pelo autoatendimento e os físicos realizados na sede e nas Casas do Administrador, nossa média aumenta para 691 atendimentos/dia: um aumento de 1.050% na produtividade (CRA/RJ, 2014)

228

De 16 de abril de 2014 a 31 de janeiro de 2016 (cerca de 500 dias), houve 558.767 atendimentos presenciais e pelo autoatendimento. Os atendimentos locais, realizados na sede e nas Casas do Administrador, totalizaram 399.771, perfazendo uma média de 800 atendimentos/dia. Houve um aumento de 1.050% na produtividade dos funcionários do CRA-RJ. Se somarmos os atendimentos pelo autoatendimento e os físicos realizados na sede, Casas do Administrador e Itinerante, nossa média passa a 1.118 atendimentos/dia. Verificou-se um aumento de 1.860% na produtividade, identificados não só pelos registros de acessos à página na internet da instituição como também por instrumentos presenciais (CRA/RJ, 2014; CRA/RJ, 2015).

4.6 FUTURO TECNOLÓGICO DO CRA-RJ

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) define a evolução da TI no Conselho. Por meio de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação, ele visa atender às necessidades de informação num determinado período (CRA/RJ, 2015).

A concepção da TI como área operacional é de extrema importância. O seu desenvolvimento, tendo em vista a crescente e ininterrupta demanda por soluções informáticas, recomenda a aplicação da sua capacidade em atender as solicitações de forma ágil e eficiente. Ao mesmo tempo, a amplitude e a complexidade dos procedimentos e práticas tornam a busca de soluções definitivas um alvo em permanente movimento.

Essa é a busca constante do CRA-RJ: manter-se à frente em Tecnologia da Informação através de grande investimento em infraestrutura com a construção de um CPD com equipamentos de última geração, compra de novos equipamentos para seus funcionários e a implantação total do sistema integrado que dará mais precisão e velocidade aos funcionários do Conselho.

5 CONCLUSÕES

Este artigo abordou as mudanças desenvolvidas no Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro que teve como principal objetivo melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos seus registrados. Procurou enfatizar os fatores críticos de sucesso para a mudança: gestão, inovação e tecnologia de gestão e com isso como direcionadores três aspectos foram observados e determinaram o seu comportamento, bem como seus resultados. São elas:

[1] Introdução, gestão e otimização das tecnologias: o CRA-RJ soube reconhecer que o conhecimento em uma perspectiva global, os objetivos e as estratégias devem nortear as ações organizacionais. O que fez com que considerasse a informação como um processo contínuo para a criação e tomada de decisão. Em segundo lugar, a ideia de processo que cria ou ajuda a criar valor foi incorporada em substituição à visão fragmentada da tarefa. Em terceiro lugar, integra a tecnologia aos serviços prestados de forma que a tecnologia faça parte do processo e da organização, como mais um recurso, como um meio e não como um fim. Por último, há que disseminar e internalizar esses tipos de competências por toda a empresa.

[2] Integração entre as inovações, a Tecnologia da Informação, a organização e os indivíduos. Com isso, tornou clara a visualização dos objetivos e processos de gestão estimulando e comprometendo as pessoas para sua busca constante. Criou, por inspiração de seu Presidente, a predisposição para a mudança, fazendo dela uma rotina. Perseguiu a eliminação do desperdício com trabalho que não agrega valor, buscando ganhos e redução de custos, ciclos de tempo otimizados, melhoria de qualidade, fluxos de trabalho eficientes e tratamento da informação de forma efetiva.

[3] Ter um modelo de gestão compatível e adequado ao novo momento. A administração da Instituição é desenvolvida de forma que os seus processos críticos procurem garantir qualidade, ter custos do processo reduzidos, bem como aumentar a velocidade de resposta aos registrados.

Enfim, numa busca constante de qualidade o Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro coloca a inovação, a tecnologia de informação e a gestão a serviço dos administradores, acadêmicos e empresas registradas.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. **História oral**: a experiência do Cpdoc. Rio de Janeiro: FGV, 1990.
- ALVES-MAZZOT, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais**. Pioneira: São Paulo, 2000.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRA/RJ. **Relatório de Gestão 2014**. Rio de Janeiro: CRA/RJ, 2014.
- CRA/RJ. **Relatório de Gestão 2015**. Rio de Janeiro: CRA/RJ, 2015.
- CRA/RJ. **Normas para Atendimento On Line**. Rio de Janeiro: CRA/RJ: 2015a.
- CRA/RJ. **Manual do Usuário**. Rio de Janeiro: CRA/RJ: 2015b.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- FERREIRA, V. C. P. et al. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVEIRA, Henrique Silveira. Gestão da informação em organizações virtuais: uma nova questão para a coordenação interorganizacional no setor público. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 70-80, maio/ago. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28557> (Consulta em 20/06/2016).
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- TOLEDO, Luciano Augusto; LOURES, Carlos Augusto. Virtual organizations. **Cad. EBAPE.BR [online]**. 2006, vol.4, n.2 [citado 2016-06-20], pp.01-17. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512006000200009&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1679-3951. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000200009>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- YIN, R. **Estudo de Caso**: planejamento e metodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.