



CONSTRUINDO PONTES PARA O AMANHÃ: ESPIRITUALIDADE E LEGADO NA ADMINISTRAÇÃO, UMA ANÁLISE DA HISTÓRIA DA PROFISSÃO, MEMÓRIA INSTITUCIONAL E CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS EM TEMPOS DE MUDANÇA

Resumo

Este artigo investiga como passado, presente e futuro se articulam para gerar valor público na Administração Brasileira. O estudo parte do seguinte problema de pesquisa: em organizações brasileiras de administração, maior integração entre memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança/ESG está associada a níveis superiores de legado social mensurável, quando controlados porte, setor e maturidade de governança. Adotamos abordagem qualitativa, exploratória e explicativa, com análise documental e bibliográfica de materiais públicos recentes, organizada por protocolo replicável e examinada por análise de conteúdo e análise temática orientada por mecanismos. Os resultados mostram três condições que favorecem a conversão de valores em resultados. Ritos e registros públicos, como atas, portarias e organogramas, estabilizam expectativas e sustentam a continuidade. A tradução de propósito e ética em rotinas e indicadores torna a prestação de contas mais clara e auditável. A espiritualidade no trabalho, entendida como sentido e coerência ética, fortalece a coesão e a adesão às práticas, reduzindo formalismo. Propomos indicadores observáveis de legado social continuidade de programas, abertura informacional padronizada e reconhecimento externo e sugerimos caminhos práticos dados abertos e cooperação CRA/CFA–Academia. Conclui-se que arquivar bem, medir o que importa e viver o propósito aumenta a probabilidade de legados mensuráveis e úteis à sociedade.

Palavras-chave Administração Brasileira; Memória Institucional; Espiritualidade no Trabalho; Governança e ESG; Legado Social.

1. INTRODUÇÃO

A profissão de Administração no Brasil amadureceu à sombra de marcos institucionais nítidos, regulatórios e associativos, e agora se vê convocada a responder a dilemas de uma nova ordem: digitalização acelerada, governança orientada por propósito, métricas ESG, recomposição do trabalho e reconfigurações públicas e privadas. O quadro não é homogêneo. Há tensões entre velocidades tecnológicas e ritmos organizacionais, entre métricas de desempenho e sentidos de pertencimento, entre memória institucional e urgências do amanhã.

A literatura sugere que esses vetores só se tornam inteligíveis quando conectamos história profissional, espiritualidade como dimensão de sentido e legado social como critério de valor público e organizacional (IBGC, 2023; B3, 2022).

O contexto brasileiro fornece arcabouço normativo importante como a Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965, regulamentou o exercício profissional e estruturou o Sistema CFA/CRAs, permitindo ancorar a identidade ocupacional e disciplinar o campo de atuação (Brasil, 1965). Esse marco é reiterado por fontes oficiais e por compilações legislativas que preservam a memória normativa da profissão (Brasil, 1965).

No plano contemporâneo, duas dinâmicas atravessam a Administração Brasileira:

A primeira diz respeito à governança, no qual se tem o Código das Melhores Práticas do IBGC, em sua 6ª edição, enfatiza propósito, transparência e equidade como princípios que vinculam organizações e sociedade, conectando performance e impactos de longo prazo. Essa orientação aproxima a discussão de legado, já que o código explicita a interdependência entre organização, partes interessadas e meio ambiente (IBGC, 2023).

A segunda dinâmica envolve ESG em que a B3 tem difundido guias e rotas de implementação, ao passo que diagnósticos setoriais mostram aumento consistente da



divulgação de relatórios em empresas do Ibovespa, indicador de institucionalização de práticas que transcendem o discurso reputacional (B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Esse pano de fundo dialoga com uma terceira camada muitas vezes negligenciada: espiritualidade no trabalho na qual a literatura brasileira, ainda que dispersa, descreve a espiritualidade como busca de significado, pertença e valores internalizados que modulam bem-estar e engajamento, com potenciais efeitos sobre a ética cotidiana e a responsabilidade social (Barreto, 2020; Silva Filho, 2015).

Revisões recentes indicam lacunas empíricas e metodológicas, sugerindo um campo promissor para investigações com protocolos mais rigorosos e base de dados nacionais (Reis, 2014; RSL 2013–2023).

No Sistema CFA/CRAs, o tema do legado tem ganhado expressão pública por meio de iniciativas e lideranças identificáveis, o que permite ancorar a discussão em evidências. Em 9 de janeiro de 2025, o Administrador Leonardo Macedo foi reconduzido à presidência do Conselho Federal de Administração para o biênio 2025–2026, fato noticiado pelo próprio CFA e associado a uma agenda de continuidade institucional (CFA, 2025).

No Distrito Federal, o CRA-DF confirmou Hélio Queiroz da Silva como presidente para o biênio 2025–2026, conforme a página institucional de diretoria, evidenciando a renovação de quadros e a publicização de perfis técnicos que compõem a governança regional (CRA-DF, 2025).

A composição de lideranças também espelha o eixo “memória-legado”. No CRA-DF, Sebastião Vitalino da Silva exerce a Diretoria de Desenvolvimento Profissional, aparecendo em notas oficiais e em atas de plenário de 2025, além de registros em notícias institucionais sobre reuniões interconselhos e celebrações do jubileu da profissão.

Esses materiais sugerem um repertório de ações voltadas à articulação com outros conselhos, à marcação de datas simbólicas e à visibilidade pública da profissão (CRA-DF, 2025a; 2025b; CFA, 2025; CRA-DF, 2025c).

Ainda no CRA-DF, Juliana Solidade dos Santos consta em portaria e no quadro de empregados como coordenadora de área, sinalizando a infraestrutura técnico-administrativa que dá suporte às ações finalísticas de desenvolvimento e relacionamento institucional (CRA-DF, 2025d; 2025e).

No plano federal, a professora Isabela Regina Fornari Müller tomou posse como conselheira federal representante de Santa Catarina em 9 de janeiro de 2025, fato noticiado pelo CFA e pelo CRA-SC, o que indica simultaneamente renovação geracional e lastro regional (CFA, 2025; CRA-SC, 2025). No mesmo ato, Júlio Francisco Dantas de Rezende assumiu como conselheiro federal e foi eleito diretor da Câmara de Formação e Educação do CFA, sugerindo que o tema da formação continuada de administradores permanece estratégico na agenda nacional (CRA-RN, 2025).

Perfis como os de Marcelo Gagliardi, administrador registrado no CRA-DF, professor e dirigente da ANGRAD, e de Sandson Barbosa Azevedo, pesquisador e gestor acadêmico, aparecem em organizações de ensino e em comissões científicas, reforçando a ponte entre campo profissional, pesquisa e formação (FGV EPPG, s.d.; Escavador, 2023; FIA, s.d.).

Esses recortes empíricos não são meros nomes pois funcionam como pontos de ancoragem para uma hipótese de trabalho: instituições profissionais constroem legado quando articulam memória organizativa, práticas de governança orientadas por valores e ações de desenvolvimento que respondem a transformações tecnológicas e sociais. A governança profissional, por sua vez, não é um fim em si. Ela se expressa em ritos, documentos, agendas de formação e na capacidade de dialogar com atores públicos, privados e da sociedade civil.



Esse é o terreno em que espiritualidade no trabalho, entendida como busca de sentido e coerência ética, pode oferecer critérios que não se confundem com religiosidade, mas com valores compartilháveis e auditáveis em práticas de gestão.

Há também um problema substantivo a enfrentar, na qual a literatura brasileira sobre espiritualidade no trabalho ainda carece de modelos integrados que conectem, no mesmo desenho analítico, espiritualidade, memória institucional e resultados sociais na Administração Brasileira. A evidência é fragmentada, com estudos pontuais, metodologias heterogêneas e escasso acoplamento a indicadores de desempenho público e organizacional.

Ao mesmo tempo, o avanço de métricas ESG e a atualização de referenciais de governança oferecem oportunidades de operacionalizar dimensões antes consideradas intangíveis, como cultura, propósito e bem-estar, em protocolos e indicadores acompanháveis (IBGC, 2023; B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Assim, o problema que orienta o estudo é determinar se, como e em que condições a integração entre memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança/ESG se associa a resultados de legado social verificáveis em organizações do Sistema CFA/CRAs e em instituições parceiras.

Para cumprir essa agenda, definimos um **objetivo geral**: investigar de que modo história profissional, espiritualidade no trabalho e memória institucional se articulam para produzir legado social na Administração Brasileira em tempos de mudança tecnológica e ESG. Como **objetivos específicos**, propomos: a) mapear práticas e ritos institucionais no Sistema CFA/CRAs que materializam memória e visões de futuro; b) analisar narrativas e instrumentos de governança que explicitam valores, propósito e compromissos intertemporais; c) identificar mediações entre espiritualidade no trabalho, bem-estar e responsabilidade social, com atenção a indicadores mensuráveis; d) examinar estudos de caso envolvendo atores do Sistema CFA/CRAs e organizações parceiras, incluindo iniciativas no CRA-DF e no CFA reportadas entre 2024 e 2025.

Do ponto de vista do **mapa da literatura**, o trabalho dialoga com quatro correntes: i) história e institucionalização da Administração no Brasil, a partir da regulamentação de 1965 e da constituição do Sistema CFA/CRAs, que oferece material primário e secundário robusto para análise de memória organizacional e trajetória ocupacional (Brasil, 1965; MTE, 2023; CRA-DF, s.d.); ii) governança corporativa e pública, informada por referenciais como o Código do IBGC, que deslocam a discussão de compliance para a de valor de longo prazo, equilíbrio entre stakeholders e accountability ampliada (IBGC, 2023); iii) ESG como linguagem de alinhamento entre riscos, oportunidades e impactos, com guias e relatórios que permitem aferição e comparação setorial (B3, 2022; PwC Brasil, 2023); iv) espiritualidade no trabalho, com ênfase em significado e bem-estar laboral, área em que se nota lacuna de estudos aplicados ao contexto brasileiro e à Administração pública e conselhos profissionais (Reis, 2014; Silva Filho, 2015; Barreto, 2020; RSL 2013–2023).

A **relevância teórico-prática** deste artigo decorre de duas frentes. Primeiro, oferecer uma moldura analítica integrada que una espiritualidade, memória institucional e legado social em organizações profissionais brasileiras, algo ainda pouco modelado no país. Segundo, produzir evidências e diretrizes acionáveis para o Sistema CFA/CRAs e organizações públicas ou privadas que desejam alinhar governança, propósito e impacto social.

Em termos práticos, o estudo pretende identificar como rituais institucionais, políticas de formação, parcerias e eventos comemorativos produzem efeitos de memória e de projeção de futuro. Eventos formais, como a recondução da presidência do CFA, a posse de conselheiros federais e as iniciativas regionais de benchmarking, ilustram como decisões e



ações produzem registros e sentidos, influenciando trajetórias profissionais e públicas (CFA, 2025; CRA-DF, 2025a; CRAGO, 2025; Mackenzie Brasília, 2025).

Assim o presente artigo visa contribuir de forma prática aos gestores de conselhos profissionais e de organizações públicas e privadas enfrentam o desafio de traduzir valores em processos, sustentabilidade em métricas e memória em orientação estratégica. Sem esse tecido, ações de ESG tendem a se restringir a relatórios, e ritos comemorativos perdem força de aprendizagem.

Ao integrar história, espiritualidade e legado social, pretendemos oferecer uma gramática de gestão que conecte o que as instituições fizeram, o que acreditam e o que serão capazes de entregar à sociedade. Trata-se de um convite à avaliação prudente das promessas e dos instrumentos, sustentada por evidências e visão de longo prazo.

Por fim, situamos a **contribuição** esperada em termos científicos, que o presente estudo busca preencher uma lacuna ao propor uma estrutura analítica aplicável ao contexto brasileiro, com lastro normativo e institucional.

Em termos práticos, a pesquisa oferece um repertório de indicadores e práticas observáveis, alinhado a referenciais de governança e a guias ESG, e ilustrado por ocorrências e atores reais do Sistema CFA/CRA entre 2024 e 2025. Ao articular esses elementos, a Administração Brasileira pode fortalecer sua capacidade de construir pontes para o amanhã, preservando memória e ampliando seu legado social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administrações em camadas: profissão, sistema regulatório e memória institucional

A Administração Brasileira se constituiu como campo profissional com lastro jurídico e institucional específico. A Lei 4.769/1965 regulamentou o exercício profissional, estabelecendo competências e amparando a criação e a operação do Sistema CFA/CRA, o que confere identidade ocupacional e mecanismos públicos de fiscalização e desenvolvimento profissional. Essa moldura legal não é mero contexto; ela estrutura práticas, ritos e registros que alimentam a memória institucional e produzem efeitos de padronização e legitimidade social do ofício.

A literatura de sociologia das profissões sugere que regulações dessa natureza não apenas definem fronteiras de atuação, mas geram histórias oficiais, arquivos e rotinas que funcionam como memória organizacional, favorecendo continuidade e aprendizado intertemporal.

No caso brasileiro, o texto legal e sua documentação histórica formam um repositório primário indispensável para análises de trajetória e de legado. Nesse sentido, a Lei 4.769 e seus registros oficiais permanecem pilares de qualquer discussão séria sobre institucionalização da profissão no país. (Brasil, 1965).

A memória institucional se materializa em instrumentos distintos: atas plenárias, portarias, organogramas, perfis de dirigentes, calendários comemorativos e parcerias interconselhos.

Esses elementos, quando observados longitudinalmente, incrementam a capacidade das organizações de projetar o futuro a partir de lições aprendidas e narrativas consistentes. O CRA-DF, por exemplo, publica a composição de sua diretoria e seus dirigentes para o biênio 2025–2026, sinalizando responsabilidades, continuidade e a figura do Diretor de Desenvolvimento Profissional. Esses registros oficiais permitem vincular papéis a processos,



e processos a resultados, tornando a memória auditável e passível de escrutínio público. Essa visibilidade também favorece o diálogo com stakeholders e a produção de legados reconhecíveis em políticas e serviços. (CRA-DF, 2025).

A documentação administrativa não se reduz a organogramas. Portarias e atos normativos registram a montagem de grupos de trabalho e funções de coordenação, explicitando como a estrutura técnico-administrativa sustenta a agenda finalística.

A Portaria CRA-DF 0031/2025, por exemplo, designa integrantes de um grupo de trabalho para apoiar a área de marketing, citando nominalmente profissionais e funções. O valor teórico desse tipo de documento reside no detalhamento de microrrotinas que conectam estratégia, comunicação e prestação de contas, permitindo análises de como memória e governança se cruzam no cotidiano. (CRA-DF, 2025).

Esse conjunto de vestígios documentais gera insumos para uma leitura mais densa da institucionalização. A literatura de memória organizacional sugere que acervos e ritos são, ao mesmo tempo, registros e performatividades: eles não apenas guardam o passado, mas o reencenam, atualizando identidades profissionais e expectativas de futuro.

A presença de lideranças com papéis claros tende a reforçar esse circuito. No período recente, o CFA noticiou a recondução de Leonardo Macedo à presidência para 2025–2026, ao passo que conselheiros federais tomaram posse, com destaque para Isabela Fornari Müller e Júlio Rezende. Esses eventos, mais do que nomes, constituem evidências de renovação e continuidade que podem ser rastreadas empiricamente, alimentando estudos sobre memória e legado em conselhos profissionais. (CFA, 2025a; CFA, 2025b; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

2.2. Governança corporativa e pública: propósito, ética e intertemporalidade

Governança brasileira conecta desempenho a propósito, guiada por ética, transparência, equidade e contas, per Código IBGC (6ª ed.), que enfatiza orientação intertemporal para impactos futuros e stakeholders, alinhando a legado social e reduzindo curto-prazismo em organizações profissionais (IBGC, 2023).

Na interface com Administração Pública, códigos corporativos adaptam-se para conselhos, promovendo accountability com dupla legitimidade: técnica (aderência legal e processual) e social (valor entregue, como desenvolvimento e informação confiável). Propósito e ética integram processos, valores e impactos mensuráveis para legado (IBGC, 2023).

2.3. ESG como linguagem operacional de impactos

A expansão da linguagem ESG no Brasil fornece uma gramática para converter valores em métricas em entidades privadas e públicas. O Guia de Sustentabilidade da B3 (2022) sistematiza implementação, papéis de stakeholders e planos de engajamento, reduzindo incertezas e promovendo comparabilidade. Estudos da PwC (2023) revelam que 75 das 82 empresas do Ibovespa divulgaram relatórios ESG, a maior proporção histórica, sinalizando institucionalização. A Resolução CVM 193/2023 adota normas ISSB, incentivando convergência de reportes e elevando qualidade e auditabilidade. Em conselhos profissionais, esses referenciais servem como heurísticas para indicadores de legado social (B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Indicadores ESG podem virar checklists se desconectados de contextos institucionais e memória. A hipótese central integra memória institucional e espiritualidade no trabalho para transformar ESG em accountability intertemporal, evitando verniz reputacional. Literatura internacional alerta para isomorfismos cerimoniais, com mimetismo de formatos sem internalização. O arranjo proposto mitiga isso via rotinas baseadas em história, propósito e valores (PwC Brasil, 2023).



2.4. Espiritualidade no trabalho: sentido, bem-estar e ética prática

A produção brasileira sobre espiritualidade no trabalho é fragmentada, mas fornece pistas relevantes. Reis conduziu uma revisão sistemática que mapeia a literatura nacional até 2014, sugerindo que espiritualidade é majoritariamente definida como busca de significado, conexão e valores no trabalho, com possíveis efeitos sobre engajamento e bem-estar.

Esse mapeamento, embora útil, indica lacunas de desenho e de mensuração, com heterogeneidade conceitual e instrumentos diversos.

Estudos empíricos posteriores, como o de Silva Filho e colaboradores, testaram a relação entre espiritualidade e bem-estar laboral em amostras brasileiras, sugerindo associação positiva e poder preditivo da espiritualidade sobre dimensões de bem-estar.

Em conjunto, tais resultados apontam que espiritualidade, quando operacionalizada com rigor, pode ser um componente explicativo de resultados psicossociais e éticos nas organizações. (Reis, 2014; Silva Filho *et al.*, 2015).

Nos últimos anos, revisões sistemáticas com protocolo PRISMA passaram a atualizar o estado da arte, descrevendo uma ampliação do corpus e uma tensão entre definições amplas e operacionalizações específicas. Embora esse corpo recente ainda esteja em consolidação, ele reforça a necessidade de tipificar dimensões e fronteiras conceituais, evitando confundir espiritualidade com religiosidade e garantindo validade discriminante.

O ponto teórico crítico, para este artigo, é que espiritualidade pode operar como dimensão de sentido e de coerência ética que atravessa processos de governança e de memória, agindo como variável de mediação entre práticas e impactos de longo prazo. (RSL 2013–2023).

2.5. Legado social: do conceito à mensuração

Legado social é um conceito esquivo. Na Administração, costuma transitar entre impactos comunitários, fortalecimento de capacidades e produção de bens coletivos.

A literatura de governança sugere que o longo prazo precisa ser internalizado em decisões presentes, não apenas como horizonte retórico, mas como estrutura de incentivos. O Código do IBGC, ao colocar propósito e ética como fundações, fornece uma moldura em que legado social pode ser visto como coadunações entre estratégia, processos e accountability.

A conversão desse conceito em métricas exige indicadores que capturem continuidade de programas, alcance de públicos, abertura informacional e resultados observáveis, como formação continuada, qualificação de serviços, fortalecimento de redes e influência normativa. Essa conversão parece mais plausível quando ancorada em memórias documentadas e em ritos institucionais que consolidam expectativas e padrões. (IBGC, 2023).

O ambiente regulatório brasileiro adiciona um componente singular. Conselhos profissionais têm funções públicas, mas natureza jurídica e arranjos gerenciais que os aproximam de organizações híbridas. Isso implica lidar com critérios de valor público e de eficiência administrativa, além de prestação de contas à sociedade e às categorias profissionais.

A documentação do Sistema CFA/CRA, incluindo reconduções de dirigentes e posse de conselheiros federais, funciona como evidência de governança em movimento, que pode ser conectada a iniciativas de desenvolvimento profissional, projetos interconselhos e comunicação pública. A hipótese central desta pesquisa propõe que a integração entre espiritualidade, memória e governança tende a gerar maior densidade de legado mensurável. (CFA, 2025a; CFA, 2025b; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

2.6. Onde a literatura não chega: lacunas teóricas e empíricas



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Três lacunas na literatura brasileira: Primeira, ausência de modelos integrados testando espiritualidade no trabalho, memória institucional e governança/ESG como preditores de legado social, com estudos isolados limitando inferências causais (Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015; B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Segunda, metodológica: prevalência de desenhos transversais e amostras de conveniência, subutilizando triangulação de arquivos públicos, entrevistas e indicadores, o que dificulta separar retórica de prática (CFA, 2025; CRA-DF, 2025).

Terceira, conceitual: espiritualidade tratada como traço individual ou clima, faltando instrumentos validados para vinculá-la à ética na governança e distingui-la de religiosidade, causando flutuações e baixa replicabilidade; revisões PRISMA iniciam clarificação (RSL 2013–2023; Reis, 2014).

2.7. Perspectivas contrastantes: público, privado, terceiro setor e tradições

Comparar contextos é chave. Em privadas, ESG como risco/oportunidade, pressionado por investidores e CVM. Em público/conselhos, de controle social, fiscalização e categoria. Calibragem: materialidade financeira vs. pública (formação, fiscalização, desenvolvimento). Guia B3 como referência metodológica, validada por valor público e legitimidade (B3, 2022; PwC Brasil, 2023).

Frameworks internacionais robustos, mas adaptados ao Brasil via regulatórias/institucionais. Código IBGC (propósito/ética) como tradução adotada. Integração com memória/espiritualidade reconfigura decisões em conselhos, reduzindo gap compromisso-execução; posição promissora precisa validação empírica deste estudo (IBGC, 2023).

2.8. Pessoas como vértices teóricos: lideranças, ritos e aprendizagem institucional

Casos e perfis ajudam a tangibilizar abstrações. A recondução de Leonardo Macedo à presidência do CFA, em 9 de janeiro de 2025, evidencia continuidade de agenda e estabilidade decisória. A posse de Isabela Fornari Müller como conselheira federal por Santa Catarina projeta renovação geracional e capilaridade regional. A eleição de Júlio Rezende para dirigir a Câmara de Formação e Educação reforça a centralidade da qualificação profissional como componente de legado. Esses acontecimentos são empiricamente verificáveis e oferecem material para testar a hipótese de que a combinação de memória documentada, propósito explícito e governança ativa se associa a resultados de valor público. (CFA, 2025a; CFA, 2025b; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

No nível regional, a estrutura do CRA-DF torna visível o papel do Diretor de Desenvolvimento Profissional, ocupado por Sebastião Vitalino, conectando políticas de formação, eventos e parcerias a uma função executiva que pode ser monitorada ao longo do tempo. Documentos oficiais, como a Portaria 0031/2025, que inclui Juliana Solidade dos Santos em grupo de trabalho, mostram como arranjos micropolíticos e técnicos sustentam iniciativas que, acumuladas, se convertem em memória e legado. O valor teórico aqui é a identificação de mecanismos: pessoas com papéis definidos, ritos formais e documentação pública funcionam como engrenagens que articulam espiritualidade como sentido, governança como processo e legado como resultado. (CRA-DF, 2025; CRA-DF, 2025 Portaria).

A ponte com o campo acadêmico-profissional pode ser ilustrada por trajetórias como as de Marcelo Gagliardi, professor e coordenador na FGV EPPG e dirigente da ANGRAD, e de Sandson Barbosa Azevedo, docente e pesquisador com atuação em metodologias ativas e em comissões de inovação ligadas ao CRA-DF. Esses perfis sugerem interfaces produtivas entre ensino, pesquisa e conselhos profissionais, nas quais capital científico é mobilizado para formação e legitimação de práticas. Em termos teóricos, essa circulação de saberes e pessoas



tende a reforçar a memória institucional e a densidade do legado, ao articular produção de conhecimento, governança e serviços à sociedade. (FGV EPPG, 2025; ANGRAD, 2025; Azevedo, 2022).

2.9. Uma estrutura integradora: do conceito aos mecanismos

A partir das contribuições mapeadas, propomos uma estrutura conceitual integradora com quatro blocos e seus mecanismos supostos.

1. Memória institucional como repositório ativo. Documentos, ritos e arquivos formam a base de aprendizagem, reduzem custos de coordenação e viabilizam accountability intertemporal. Mecanismo suposto: memória fortalece coerência estratégica e consistência de políticas. Evidência de plausibilidade: existência de atos, organogramas e publicização de mandatos e programas. (Brasil, 1965; CRA-DF, 2025; CFA, 2025).

2. Espiritualidade no trabalho como sentido e coerência ética. Dimensão que, quando operacionalizada, tende a correlacionar-se positivamente com bem-estar e engajamento, nutrindo práticas de integridade e compromisso com valor público. Mecanismo suposto: espiritualidade alimenta adesão a propósitos e padrões éticos, moderando o risco de formalismo vazio. Evidência: associações positivas em estudos nacionais com amostras de trabalhadores. (Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015).

3. Governança e ESG como processos e linguagem de mensuração. Princípios do IBGC e guias da B3 oferecem heurísticas para desenhar indicadores e rotinas, ao passo que o movimento regulatório da CVM e do ISSB eleva a qualidade de disclosure. Mecanismo suposto: governança e ESG convertem valores em métricas comparáveis e auditáveis. Evidência: aumento de divulgações no Ibovespa em 2023. (IBGC, 2023; B3, 2022; PwC, 2023).

4. Legado social como resultado intertemporal. Programas continuados, formação e impacto público mensurável materializam o legado. Mecanismo suposto: quando memória, espiritualidade e governança se integram, há maior probabilidade de conversão de promessas em resultados e de preservação de trajetória. Evidência indicativa: continuidade de lideranças e institucionalidade de ações no Sistema CFA/CRA entre 2024–2025. (CFA, 2025; CRA-DF, 2025; CRA-RN, 2025; CRA-SC, 2025).

Essa estrutura não resolve, por si, as lacunas identificadas. Ela sugere caminhos de mensuração e hipóteses testáveis, articulando variáveis latentes e observáveis. Em termos de desenho, indica a necessidade de triangulação: análise documental, percepções de membros e indicadores de transparência e alcance.

2.10. Implicações para desenho de pesquisa

Um desenho robusto de pesquisa deve: i) usar instrumentos validados para espiritualidade no trabalho, adaptados culturalmente; ii) definir indicadores de memória institucional além da existência de arquivos, considerando uso, acessibilidade e impacto; iii) extrair métricas de governança/ESG de guias, adaptadas a conselhos profissionais; iv) criar índice de legado social com base em continuidade, cobertura, intensidade e transparência. Controles de porte, setor e maturidade, além de testes de mediações, são necessários. Fontes públicas e portais dos conselhos tornam isso viável (B3, 2022; PwC Brasil, 2023; IBGC, 2023; CFA, 2025; CRA-DF, 2025). Riscos metodológicos incluem viés de desejabilidade social na espiritualidade e confusão entre rito e resultado. Mitigação requer cruzar indicadores de execução com evidências de alcance, usar séries temporais e registros oficiais (portarias,



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



atas) para diferenciar intenções de ações (Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015; CRA-DF, 2025).

2.11. Estado do campo, conflitos e onde este estudo entra

O campo apresenta três tensões: i) formalismo de governança vs. prática cotidiana, com efetividade dependente de enraizamento e sentido compartilhado; ii) métricas ESG vs. materialidade pública, exigindo ajustes para conselhos profissionais; iii) espiritualidade individual vs. organizacional, com oscilação analítica dificultando comparações. O conflito central é operacionalizar espiritualidade em governança e resultados públicos. Este estudo propõe um modelo integrador, testando associações entre memória institucional, governança por propósito e espiritualidade como sentido prático, para aumentar legado mensurável em conselhos. Eventos recentes do Sistema CFA/CRA's oferecem base empírica (CFA, 2025; CRA-DF, 2025; IBGC, 2023; B3, 2022; PwC Brasil, 2023; Reis, 2014; Silva Filho et al., 2015).

3. METODOLOGIA

Desenho e posição epistemológica. Estudo qualitativo, exploratório e explicativo, baseado exclusivamente em análise documental e bibliográfica (CRESWELL, 2014). Parte de uma postura realista-crítica moderada: reconhece estruturas e práticas com efeitos reais, mas acessíveis sobretudo pelos traços escritos que deixam ritos, atos, narrativas e registros institucionais (FLETCHER, 2017). O objetivo é construir um modelo interpretativo que articule história da profissão, memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança/ESG na produção de legado social (BOWEN, 2009).

Corpus e recorte temporal. Três blocos compõem o corpus:

1. Documentos normativos e institucionais do Sistema CFA/CRA's e organizações parceiras;
2. Notícias e comunicados oficiais sobre lideranças, ritos, parcerias e iniciativas;
3. Literatura acadêmica e técnica sobre espiritualidade no trabalho, memória, governança e ESG.

O recorte prioriza materiais de setembro/1965 a agosto/2025 para o bloco institucional, com consulta a marcos legais históricos quando necessário para contextualização (O'LEARY, 2014).

Amostragem e critérios. A seleção foi não probabilística por conveniência e oportunidade, com critérios explícitos: pertinência direta ao tema; autoria institucional identificável ou periódico reconhecido; datação clara; verificabilidade pública. Excluídas: peças sem autoria/data, conteúdo promocional não verificável ou republicações sem fonte original (PATTON, 2015). Essa estratégia é adequada a pesquisa de gabinete voltada a consolidar evidências dispersas e propor quadros analíticos (CARVALHO; DUARTE, 2024).

Coleta e organização. Seguiu-se protocolo replicável de *desk research*:

- a) mapeamento de domínios e bases públicas;
 - b) buscas dirigidas por palavras-chave;
 - c) *download* com metadados padronizados título, entidade, data, tipo, breve resumo;
 - d) memos analíticos por peça documental (O'LEARY, 2014).
- Tudo foi organizado em pastas temáticas e uma planilha-mestra para inventário e rastreabilidade (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Estratégia analítica. O tratamento dos dados ocorreu em duas camadas complementares:



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



1. Análise de conteúdo categorial com codificação dedutiva nos quatro construtos centrais memória institucional, espiritualidade, governança/ESG, legado social e indutiva para categorias emergentes por exemplo, ritos de continuidade, abertura informacional, linguagem de propósito, alcance social (BARDIN, 2011).
2. Análise temática reflexiva, priorizando coerência explicativa na construção de temas (BRAUN; CLARKE, 2019).

A articulação com raciocínio por mecanismos ligou arranjos institucionais a efeitos de legado por exemplo, “rito público + registro acessível → previsibilidade intertemporal”; “propósito declarado + indicador → mensurabilidade de entrega” (HEDSTRÖM; YLIKOSKI, 2010). A síntese ocorreu em matriz de convergência e tensão para distinguir discurso de evidência de execução, com apoio de gerenciador bibliográfico e software de análise qualitativa para manter o rastro de auditoria (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Operacionalização dos construtos.

- Memória institucional: existência/atualidade de atas, portarias, relatórios, planos e uso efetivo desses registros em decisões e comunicações; observação de cronologias e ritos comemorativos (LOUREIRO; PINTO, 2021).
- Espiritualidade no trabalho: sinais textuais de propósito, valores, pertença, cuidado e engajamento, sem confundir com religiosidade (KUHN et al., 2025).
- Governança/ESG: traços de *accountability*, transparência, participação de stakeholders, alinhamento a referenciais reconhecidos e intertemporalidade das decisões (IBGC, 2023).
- Legado social: continuidade de programas, abertura informacional e reconhecimento de impactos em público externo e na categoria (BERNARDINO; STRAUHS, 2024).

Validade, confiabilidade e vieses. Para mitigar viés de seleção, confirmação e recência, adotou-se: uso de múltiplas fontes por evento quando disponíveis; rastro de auditoria com memos datados; duas rodadas de leitura livre e dirigida; registro de contraevidências; separação analítica entre o que documentos declaram e o que comprovam (LINCOLN; GUBA, 1985). A confiabilidade advém de protocolos estáveis e dicionário de códigos; a validade, do alinhamento entre objetivos, construtos e evidências, além da busca deliberada por materiais que desafiem interpretações preliminares (KRIPPENDORFF, 2013).

Ética e limitações. Utilizaram-se apenas documentos públicos, com identificação cuidadosa de nomes e cargos e cautela interpretativa. Limitações esperadas: amostragem por conveniência; ausência de entrevistas e observação em campo; assimetria documental entre organizações (YIN, 2018). As inferências são explicativas e teóricas, ancoradas em triangulação documental. Recomenda-se, em pesquisas futuras, somar séries históricas, entrevistas e observação para testar a robustez do modelo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

Aderência aos objetivos. A estratégia permite atender ao objetivo geral ao mostrar como história profissional, espiritualidade, memória e governança/ESG se articulam na produção de legado (HEDSTRÖM; YLIKOSKI, 2010). Também cumpre os objetivos específicos ao mapear ritos e práticas; analisar narrativas e instrumentos; identificar mediações de sentido associadas a bem-estar e responsabilidade; e examinar casos institucionais que ilustram continuidade, valores e impactos (CRESWELL, 2014).



4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Panorama analítico

A leitura crítica do material institucional e bibliográfico indica um circuito coerente entre três dimensões: a memória institucional que dá lastro e continuidade; a governança/ESG que traduz valores em rotinas e indicadores; e a espiritualidade no trabalho entendida como sentido e coerência ética que sustenta a adesão às rotinas. Em 2023, a 6ª edição do Código do IBGC reposicionou propósito e ética como eixos para decisões com horizonte de longo prazo, reforçando a conexão entre desempenho e impactos para stakeholders (IBGC, 2023).

Em paralelo, a CVM oficializou a adoção das normas ISSB no Brasil por meio da Resolução CVM 193, com vigência obrigatória a partir dos exercícios iniciados em 1º de janeiro de 2026, elevando a barra de disclosure socioambiental e de governança (CVM, 2023).

Ainda que pensados para companhias abertas, esses referenciais irradiam padrões que podem ser apropriados por conselhos profissionais em sua prestação de contas pública. A B3, por sua vez, publicou guia prático de ESG que detalha passos e responsabilidades para operacionalização da agenda, útil como roteiro metodológico adaptável ao setor público e a autarquias (B3, 2022).

Esses três marcos ajudam a interpretar registros recentes do Sistema CFA/CRA, como reconduções, posses e a publicização de diretorias no CRA-DF, que dão materialidade à continuidade institucional e abrem caminho para mensurar legado (CFA, 2025; CRA-DF, 2025).

Os Achados centrais sugerem que o entrelaçamento entre memória, governança/ESG e espiritualidade está associado a traços verificáveis de legado social quando existem ritos registrados, rotinas de transparência e linguagem de propósito ativada nas comunicações. Essa interpretação é convergente com pesquisas recentes que vinculam gestão de memória a identidades institucionais, transparência e responsabilidade social em instituições públicas brasileiras, e que associam dimensões de espiritualidade a bem-estar e vínculos organizacionais, fatores que aumentam adesão e integridade da execução (Carvalho, 2024; Bernardino, 2024; Loureiro; Pinto, 2021; Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025).

4.2 Resultados com interpretação integrada

4.2.1 Ritos e arquivos como infraestrutura de continuidade

Os registros institucionais analisados mostram recondução do Adm. Leonardo Macedo à presidência do CFA para 2025–2026 e a composição pública da Diretoria Executiva do CRA-DF no mesmo biênio. Esses ritos, acompanhados de atas, portarias e organogramas, produzem vestígios auditáveis de decisão e responsabilidade.

A inferência prudente é que a tríade rito-registro-publicidade eleva a previsibilidade intertemporal e facilita a conversão de programas em legado social observável.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



A literatura recente em memória institucional respalda esse vínculo entre documentação, identidade organizacional e accountability, destacando que política de memória e gestão documental fortalecem a legitimidade e a transparência (Carvalho, 2024; Loureiro; Pinto, 2021).

Quadro 1. Evidências recentes de memória e governança e sua leitura crítica

Evidência institucional	Período	Leitura analítica	Implicação prática
Recondução do presidente do CFA	2025–2026	Sinal de continuidade e de alinhamento de agenda colegiada	Possibilita avaliação longitudinal de programas de formação e cooperação
Publicização da Diretoria Executiva do CRA-DF	2025–2026	Clarifica papéis e responsabilidades, reduzindo custos de coordenação	Facilita auditoria cidadã e comparação intertemporal
Portarias e organogramas em canais oficiais	2024–2025	Ritos e microrrotinas documentados sustentam memória viva	Criar taxonomia de atos e calendário de atualização

Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

O quadro 1 mostra que O conjunto de ritos e registros, quando coerente e acessível, cria uma infraestrutura de continuidade que reduz assimetrias de informação e convida ao controle social. Pesquisas brasileiras recentes descrevem a memória institucional como prática que consolida identidade e legitimação pública, sobretudo quando articulada ao direito de acesso à informação (Carvalho, 2024). Isso reforça o argumento de que conselhos profissionais podem medir seu legado não apenas por outputs anuais, mas por trajetórias documentadas e avaliáveis ao longo de mandatos.

4.2.2 Governança e ESG como linguagem de tradução do intangível

O Código do IBGC 6ª edição enfatiza propósito, ética e transparência como princípios estruturantes de conselhos e alta administração. A Resolução CVM 193, ao incorporar o ISSB, pressiona o ecossistema por relatórios integrados de sustentabilidade com métricas comparáveis. O Guia ESG da B3 detalha operacionalizações e papéis dos atores. Em conjunto, esses referenciais oferecem uma linguagem de tradução para que conselhos profissionais convertam valores em rotinas e indicadores, mesmo não sendo emissores obrigados. O risco de formalismo existe, mas tende a ser mitigado quando a linguagem de ESG é acoplada a arquivos vivos e a ritos que garantam perenidade das rotinas. Essa leitura dialoga com análises do IBGC sobre a convergência regulatória em curso e suas implicações para qualidade informacional e accountability (IBGC, 2023; CVM, 2023; IBGC, 2024; B3, 2022).

Quadro 2. Da norma ao uso: mapeamento de referenciais e possíveis indicadores

Referencial	Conteúdo-chave	Exemplo de indicador adaptável a conselhos	Utilidade para legado
IBGC 6ª ed.	Propósito, ética, equidade, transparência	Publicação de carta de propósito com metas intertemporais	Vínculo explícito entre valores e decisões
CVM	Relatórios de	Quadro anual de informações	Comparabilidade e



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Referencial	Conteúdo-chave	Exemplo de indicador adaptável a conselhos	Utilidade para legado
193/ISSB	sustentabilidade padronizados	socioambientais e de governança	auditabilidade
Guia ESG B3	Passos de implementação e engajamento	Matriz de materialidade pública e cronograma de prestação de contas	Priorização e foco em impacto

Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

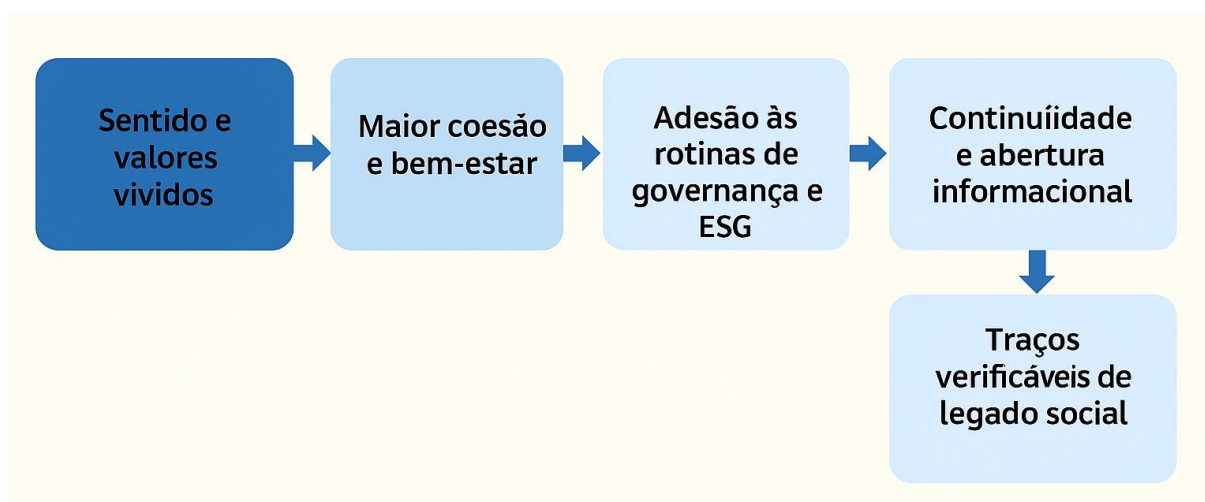
O Quadro 2 revela que embora desenhados para o mercado de capitais, esses instrumentos funcionam como heurísticas de gestão pública. A adoção seletiva e crítica, combinada à memória institucional, tende a reduzir a distância entre enunciados de valor e resultados observáveis, aspecto alinhado com a hipótese deste estudo sobre a conversão de governança em legado quando há infraestrutura documental e ritos estáveis (IBGC, 2023; CVM, 2023; B3, 2022).

4.2.3 Espiritualidade no trabalho como adesão e integridade da execução

Evidências brasileiras recentes sugerem que dimensões de espiritualidade organizacional associam-se a vínculos e bem-estar, especialmente quando operacionalizadas como sentido, comunidade e alinhamento de valores. Em 2024, Oliva e Pereira analisaram a contribuição da espiritualidade para o bem-estar subjetivo em contexto de pandemia.

Em 2025, estudo com 702 trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira encontrou relações entre espiritualidade no trabalho e vínculos organizacionais, estimadas por modelagem de equações estruturais, sinalizando potencial de engajamento e coesão (Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025). Revisões sistemáticas recentes mapeiam a expansão do tema e reforçam o elo com bem-estar e adesão a práticas éticas, ainda que apontem heterogeneidade de medidas e necessidade de validação intercultural (Encena, 2024; Syahir, 2025).

Figura 1. Mecanismo interpretativo proposto



Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

A Figura 1 resume a mediação plausível que liga espiritualidade a executabilidade de processos. Em termos práticos, cartas de propósito, ritos de reconhecimento e linguagem de



cuidado institucional podem reforçar coesão e predisposição para tarefas de prestação de contas, favorecendo a entrega intertemporal. Os estudos recentes citados dão base para essa interpretação, embora recomendem cautela metodológica devido à diversidade de escalas e contextos (Oliva; Pereira, 2024; Syahir, 2025).

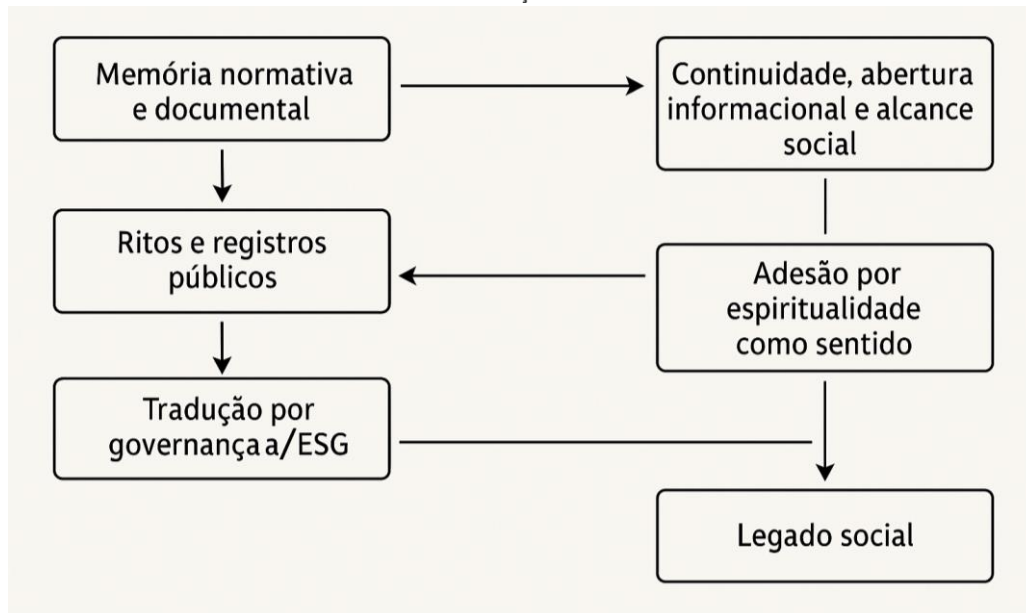
4.3 Integração com os objetivos e a hipótese

A hipótese central pergunta se, como e em que condições a integração entre memória, espiritualidade e governança/ESG se associa a legado social. Os resultados sustentam três condições necessárias e plausíveis: a) memória ativa com ritos e arquivos públicos que estabilizam expectativas e reduzem custos de coordenação; b) tradução de valores em rotinas e indicadores com apoio de referenciais reconhecidos; c) sentido compartilhado que aumenta adesão e integridade na execução, mitigando o risco de formalismo. Essa síntese responde ao objetivo geral e aos objetivos específicos ao mapear ritos e práticas, analisar instrumentos e narrativas, identificar mediações de sentido e exemplificar com eventos e arranjos recentes do Sistema CFA/CRAs, como as reconduções e a divulgação formal de diretorias, que reforçam visão de longo prazo e cooperação institucional (CFA, 2025; CRA-DF, 2025; IBGC, 2023; CVM, 2023; B3, 2022; Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025).

4.4 Limitações e pistas de pesquisa

Esta análise é documental e bibliográfica, com seleção por conveniência e oportunidade, o que impõe limites de abrangência e risco de viés de voz institucional. Há heterogeneidade de medidas para espiritualidade e ausência de séries históricas padronizadas para legado. Estudos futuros podem: i) testar a associação entre densidade documental e continuidade de programas ao longo de vários ciclos; ii) aplicar análise de conteúdo assistida por computador para mapear a linguagem de propósito nas comunicações e relacioná-la a indicadores de transparência; iii) aprofundar estudos de caso com entrevistas para verificar o papel mediador da espiritualidade. Essas trilhas estão alinhadas às direções apontadas pelas revisões de 2024–2025 (Encena, 2024; Syahir, 2025; Bernardino, 2024).

Figura 2. Cadeia de conversão para legado social



Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

A figura sintetiza a hipótese causal do estudo, apoiada em marcos recentes de governança e sustentabilidade no Brasil e em achados empíricos que conectam espiritualidade a bem-estar e vínculos no trabalho. O encadeamento sugere focos operacionais claros: fortalecer arquivos, alinhar indicadores ao propósito e cultivar práticas de sentido no cotidiano (IBGC, 2023; CVM, 2023; B3, 2022; Oliva; Pereira, 2024; Kuhn, 2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta investigação indica, com prudência, que a Administração Brasileira detém condições institucionais e culturais para conectar passado, sentido e futuro de modo verificável. Ao articular memória institucional, espiritualidade no trabalho e governança com linguagem ESG, o estudo mostrou que há um circuito plausível de conversão de valores em resultados públicos. Ritos formais e documentados, como reconduções e posses no Sistema CFA/CRAs, somados a portarias, organogramas e cronologias, compõem a infraestrutura de continuidade. A dimensão de sentido, tratada aqui como espiritualidade no trabalho, parece favorecer adesão e integridade na execução. A governança e os referenciais ESG funcionam como linguagem de tradução que transforma propósito em rotinas e indicadores. A convergência desses elementos sugere maior probabilidade de produzir traços verificáveis de legado social.

O problema de pesquisa questionava se, como e em que condições essa integração se associaria a resultados de legado. As análises sugerem três condições que ajudam a responder. Primeiro, memória ativa com ritos publicizados e arquivos acessíveis estabiliza expectativas e reduz custos de coordenação entre gestões. Segundo, a tradução de valores em processos, apoiada em códigos e guias reconhecidos, cria métricas e marcos de prestação de contas que permitem acompanhar a trajetória e corrigir rotas com base em evidências. Terceiro, o cultivo de sentido no trabalho coletivo parece mediar o salto entre compromisso formal e prática cotidiana, diminuindo o risco de formalismo e ampliando a coerência ética das decisões. Em



conjunto, essas condições oferecem uma resposta afirmativa e contextualizada ao problema, respeitando as limitações do recorte documental.

O objetivo geral foi investigar de que modo história profissional, espiritualidade no trabalho e memória institucional se articulam para produzir legado social em tempos de mudança tecnológica e ESG. Esse objetivo foi atendido ao descrever e interpretar o encadeamento entre ritos e registros, linguagem de propósito e rotinas de governança, além de apresentar um mecanismo interpretativo que liga sentido vivido, coesão e continuidade a traços de legado. No plano dos objetivos específicos, houve aderência clara. O mapeamento de práticas e ritos institucionais emergiu dos registros analisados. As narrativas e instrumentos de governança foram examinados à luz de referenciais contemporâneos. As mediações entre espiritualidade, bem-estar e responsabilidade social foram discutidas como hipótese operativa, apoiada por literatura recente. E a ilustração com ocorrências do período 2024–2025 mostrou como o Sistema CFA/CRA's vem publicizando decisões e papéis em patamar compatível com uma agenda de memória e valor público.

Quanto aos indicadores de legado, o artigo explicitou parâmetros observáveis e úteis para acompanhamento intertemporal. Continuidade de programas e acúmulo de entregas, medidos em séries de ações finalísticas. Abertura informacional por repositórios padronizados de atos, atas, organogramas e relatórios. Coerência entre cartas de propósito e indicadores, permitindo verificar se a linguagem de valores atravessa a execução. Pontes com ensino e pesquisa que ancoram aprendizagem institucional e difusão de práticas. Tais indicadores não esgotam o tema, mas oferecem um início mensurável e replicável para conselhos profissionais e organizações parceiras.

Em termos dos critérios de avaliação, o manuscrito apresenta aderência ao tema e abordagem contemporânea ao cruzar história da profissão com governança, ESG e espiritualidade, dialogando com marcos e debates atuais. A redação buscou precisão conceitual, ritmo fluido e gramática revisada, privilegiando coesão sem jargão vazio. A formulação do problema e dos objetivos foi direta e reaparece ao longo do texto, orientando a metodologia e a interpretação dos resultados, o que reforça a clareza e a consistência interna. A adequação metodológica decorre do reconhecimento das condições de pesquisa e da escolha por um desenho qualitativo de gabinete, com protocolo replicável de coleta, critérios transparentes de amostragem por conveniência e estratégias de validação procedimental. A validade e a efetividade dos resultados derivam de triangulação documental, da distinção entre discurso e evidência e da proposição de indicadores e mecanismos que podem ser testados em novas amostras e períodos. A contribuição prática está em oferecer um vocabulário operacional para gestão e políticas públicas memória ativa, tradução de valores em processos e cultivo de sentido e, no plano científico, em propor um modelo integrador testável que desloca o foco de declarações para cadeias de evidência.

Não se furtou às limitações. A seleção por conveniência, a ausência de entrevistas e de observação direta, além da assimetria documental entre organizações, exigem cautela. As inferências são explicativas e teóricas, apoiadas em registros públicos. Ainda assim, a convergência entre diferentes tipos de documento e a coerência entre objetivos, construtos e achados sustentam a utilidade do quadro interpretativo. A leitura proposta não encerra o tema. Ela abre trilhas de mensuração e desenho de pesquisa.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Desdobramentos concretos aparecem em três frentes. Programas de pesquisa longitudinais podem testar se a densidade documental prediz continuidade e alcance de programas ao longo de vários ciclos. Iniciativas de dados abertos, com repositórios padronizados e taxonomias compartilhadas, podem viabilizar comparações interconselhos e avaliações independentes. Arranjos de cooperação entre CRA, CFA e Academia, materializados em laboratórios de governança e impacto, podem desenvolver e validar métricas de legado social ajustadas à materialidade pública dos conselhos profissionais. Em paralelo, práticas internas simples e de alto retorno são recomendáveis. Atualizar e publicar regularmente organogramas, portarias e atas. Vincular cartas de propósito a quadros de indicadores com metas intertemporais. Instituir ritos de reconhecimento e aprendizagem que reforcem a coesão e mantenham vivo o elo entre passado, ação presente e ambição de futuro.

Em síntese, os resultados indicam que construir pontes para o amanhã depende menos de slogans e mais de uma tríade disciplinada. Arquivar, traduzir e viver. Arquivar para manter a memória ativa e auditável. Traduzir valores em processos e indicadores que possam ser acompanhados. Viver o propósito no cotidiano para que a execução tenha integridade. Onde essa tríade aparece, os sinais de legado tendem a se tornar visíveis e mensuráveis. Onde ela falta, o risco de formalismo e dispersão aumenta. A Administração Brasileira tem as peças. Resta seguir montando, com paciência e método, a travessia que a sociedade espera.

REFERÊNCIAS

- ANGRAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Marcelo Gagliardi — Diretor de Administração e Finanças. São Paulo: ANGRAD, s.d. Disponível em: <https://angrad.org.br>. Acesso em: **28 ago. 2025**.
- ANGRAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Página institucional. Brasília: ANGRAD, 2025. Disponível em: <https://angrad.org.br>. Acesso em: **12 set. 2025**.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134–145, 2000.
- AZEVEDO, S. B. Perfil do autor e atuação em inovação no CRA-DF. *Revista de Administração, Tecnologia e Atitude*, Campo Limpo Paulista, 2022. Disponível em: <https://cc.faccamp.br>. Acesso em: **3 set. 2025**.
- AZEVEDO, Sandson Barbosa. Perfil acadêmico e produção científica. 2022. Disponível em: <https://www.escavador.com/sobre/000000000/sandson-barbosa-azevedo>. Acesso em: **22 ago. 2025**.
- B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO. *Sustentabilidade e gestão ASG nas empresas: como começar, quem envolver e o que priorizar*. 3. ed. São Paulo: B3, 2022. Disponível em: https://www.b3.com.br/data/files/C9/27/46/11/220838101E311E28AC094EA8/Guia_B3_Sustentabilidade_ASG_v2209_VF.pdf. Acesso em: **6 set. 2025**.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, L. K. da S. *A espiritualidade no ambiente de trabalho*. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/>. Acesso em: **18 ago. 2025**.
- BERNARDINO, J. F.; STRAUHS, F. do R. Memória organizacional – uma prática efetiva de gestão do conhecimento na administração pública sustentável? *Administração Pública e*



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Gestão Social, Viçosa, v. 16, n. 2, e15456, 2024. Disponível em:

<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/15456>. Acesso em: **14 set. 2025**.

BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27–40, 2009.

BRASIL. Lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965. Regula o exercício da profissão de Administrador. Brasília: Presidência da República, 1965. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/14769.htm. Acesso em: **5 set. 2025**.

BRAUN, V.; CLARKE, V. *Thematic analysis: a practical guide*. London: Sage, 2019.

CARVALHO, J. B. de; DUARTE, F. R. Gestão da memória institucional e acesso à informação: fortalecimento da transparência em instituições públicas. *ARACÊ*, São José dos Pinhais, v. 6, n. 4, p. 17027–17046, 2024. DOI: 10.56238/arev6n4-350. Disponível em:

<https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/2412>. Acesso em: **10 set. 2025**.

CFA – CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Administrador Leonardo Macedo é reeleito para a presidência do CFA. Brasília: CFA, 9 jan. 2025. Disponível em:

<https://cfa.org.br/administrador-leonardo-macedo-e-reeleito-para-a-presidencia-do-cfa/>. Acesso em: **9 set. 2025**.

CFA – CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Conheça as novas diretorias do CRA-AC, CRA-ES, CRA-PE e CRA-TO. Brasília: CFA, 10 jan. 2025. Disponível em:

<https://cfa.org.br/conheca-as-novas-diretorias-do-cra-df-cra-es-cra-pe-e-cra-to/>. Acesso em: **16 set. 2025**.

CFA – CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Novos conselheiros federais do CFA tomam posse. Brasília: CFA, 9 jan. 2025. Disponível em: <https://cfa.org.br/>. Acesso em: **2 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Ata da 1ª Reunião Plenária Ordinária do CRA-DF de 2025. Brasília: CRA-DF, 8 jan. 2025.

Disponível em: <https://cradf.org.br>. Acesso em: **7 ago. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL.

CRA-DF dá início ao Jubileu de Diamante e apresenta nova diretoria para o biênio 2025–2026. Brasília: CRA-DF, 27 mar. 2025. Disponível em: <https://cradf.org.br>. Acesso em: **19 ago. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Diretoria Executiva 2025–2026. Brasília: CRA-DF, 2025. Disponível em:

<https://cradf.org.br/diretoria/>. Acesso em: **11 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL.

Liderança e representatividade em foco: reunião estratégica com Conselhos de Classe do DF. Brasília: CRA-DF, 17 jun. 2025. Disponível em: <https://cradf.org.br>. Acesso em: **1 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL.

Portaria n. 0031/2025, de 19 de março de 2025. Brasília: CRA-DF, 2025. Disponível em:

https://cradf.org.br/wp-content/uploads/2025/03/SEI_CFA-31.pdf. Acesso em: **15 set. 2025**.

CRA-DF – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL.

Quadro de empregados – 03/2025. Brasília: CRA-DF, 2025. Disponível em:

<https://cradf.org.br>. Acesso em: **4 set. 2025**.

CRA-GO – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS. CRAGO recebe visita institucional do CRA-DF para benchmarking. Goiânia: CRA-GO, 6 jun. 2025.

Disponível em: <https://crago.org.br>. Acesso em: **8 set. 2025**.

CRA-RN – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO

NORTE. Júlio Rezende assume cargo de conselheiro federal e é eleito diretor da CFE do

CFA. Natal: CRA-RN, 9 jan. 2025. Disponível em: <https://crarn.org.br>. Acesso em: **20 ago.**



2025.

CRA-SC – CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA. Nova conselheira federal por SC toma posse em Brasília. Florianópolis: CRA-SC, 9 jan. 2025. Disponível em: <https://crasc.org.br>. Acesso em: **13 set. 2025**.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Resolução CVM n. 193, de 20 de outubro de 2023: dispõe sobre relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade com base nas normas do ISSB*. Rio de Janeiro: CVM, 2023. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/resolucoes/anexos/100/resol193conso lid.pdf>. Acesso em: **17 set. 2025**.

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Comissão científica. São Paulo: FIA, s.d. Disponível em: <https://fia.com.br>. Acesso em: **30 ago. 2025**.

FGV EPPG – ESCOLA DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNO. Marcelo Gagliardi — corpo docente. Brasília: FGV EPPG, s.d. Disponível em: <https://eppg.fgv.br>. Acesso em: **25 ago. 2025**.

HAYES, A. F. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: Guilford Press, 2013.

HEDSTRÖM, P.; YLIKOSKI, P. Causal mechanisms in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, v. 36, p. 49–67, 2010.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em:

https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespr aticasdegovernancacorporativa_6aedicao.pdf. Acesso em: **6 set. 2025**.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC lança 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 1 ago. 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/lancamento-sexta-edicao-codigo-melhores-praticas-ibgc>. Acesso em: **31 ago. 2025**.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Normas ISSB/IFRS e CVM: considerações para agentes de governança. São Paulo: IBGC, 7 fev. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/normas-issb-ifrs-cvm>. Acesso em: **18 set. 2025**.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Normas ISSB, um novo ciclo nas divulgações de sustentabilidade. São Paulo: IBGC, 9 abr. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/normas-issb-novo-ciclo-divulgacoes-sustentabilidade>. Acesso em: **20 set. 2025**.

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

KUHN, N.; LOPES, L. F. D. Bem-estar espiritual no contexto do trabalho: panorama das publicações internacionais. *Trabalho (En)Cena*, Palmas, v. 9, n. contínuo, e024038, 2024. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/18647>. Acesso em: **9 ago. 2025**.

KUHN, N.; LOPES, L. F. D.; SILVA, W. V.; SILVA, L. S. C. V. Espiritualidade no trabalho e vínculos organizacionais: perspectiva de trabalhadores de uma cooperativa de crédito. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 24, e25255, 2025. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/25255>. Acesso em: **12 ago. 2025**.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.
- LOUREIRO, É. C.; PINTO, D. S. A memória como valor e como política institucional na Fundação Oswaldo Cruz/Fiocruz: reflexões sobre engajamento e significação social para a legitimidade de instituições públicas. *Revista Memória em Rede*, Pelotas, v. 13, n. 25, p. 97–118, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/Memoria/article/view/18871>. Acesso em: **5 ago. 2025**.
- MACKENZIE BRASÍLIA. Conselhos de Administração e de Ciências Contábeis firmam parceria com a Faculdade Presbiteriana Mackenzie. Brasília: Universidade Presbiteriana Mackenzie – Campus Brasília, 11 abr. 2025. Disponível em: <https://www.mackenzie.br/>. Acesso em: **26 ago. 2025**.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- MTE – MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Normas, registros e marcos da profissão de Administrador. Brasília: MTE, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: **2 ago. 2025**.
- O’LEARY, Z. *The essential guide to doing your research project*. 2. ed. London: Sage, 2014.
- OLIVA, E. C.; PEREIRA, R. S.; SOUSA, A. M. C.; KUBO, E. K. M.; VIEIRA, A. M. Espiritualidade organizacional e bem-estar subjetivo no contexto da COVID-19. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 1–18, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/60708>. Acesso em: **3 ago. 2025**.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.
- PWC BRASIL. Divulgação de ESG no Ibovespa – 2023. São Paulo: PwC, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>. Acesso em: **29 ago. 2025**.
- REIS, M. P. G. P. *Espiritualidade no trabalho: uma revisão da produção científica*. Brasília: UniCEUB, 2014. Disponível em: <https://www.uniceub.br>. Acesso em: **1 set. 2025**.
- RSL 2013–2023. *Espiritualidade no trabalho: revisão sistemática com protocolo PRISMA*. [S.l.]: [s.n.], 2025. Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: **18 ago. 2025**.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 8. ed. Harlow: Pearson, 2019.
- SYAHIR, A. N. A.; ABIDIN, M. S. Z.; SA’ARI, C. Z.; RAHMAN, M. Z. A. Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being: A Systematic Literature Review of Global Evidence (2020–2024). *Journal of Religion and Health*, Cham, v. 64, n. 5, p. 3313–3336, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10943-025-02350-2>. Acesso em: **7 set. 2025**.
- YIN, R. K. *Case study research and applications: design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.