

Administração & Gestão:

um olhar para o futuro organizacional
Volume 3

Carolina Belli Amorim
Esther Cosso
(Organizadoras)



AYA EDITORA
2023

Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional

Vol. III

Prof.^a Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.^a Dr.^a Esther Cosso
(Organizadoras)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizadoras

Prof.ª Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.ª Dr.ª Esther Cosso

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

Universidade Federal de Roraima

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa
Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Me. Pedro Fauth Manhães Miranda
Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes
*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus
Pauapebas*

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros
Rodrigues
Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda
Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2023 - AYA Editora - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

A2381 Administração e gestão: um olhar para o futuro organizacional [recurso eletrônico]. Carolina Belli Amorim, Esther Cosso (organizadoras). -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 171 p.

v.3

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-214-2

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171

1. Administração. 2. Logística empresarial. 3. Tecnologia da informação. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Administração de empresas. 6. Liderança. 7. Motivação no trabalho. 8. Eficiência organizacional. 9. Meritocracia. 10. COVID-19, Pandemia de, 2020- - Aspectos econômicos – Brasil. 11. Serviço público - Cargos e funções. 12. Licitação pública - Legislação – Brasil. 13. Inteligência artificial - Aplicações médicas. I. Amorim, Carolina Belli. II. Cosso, Esther. III. Título

CDD: 658.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora EIRELI

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação.....9

01

**Gestão de pessoas e liderança em instituições..
.....10**

Catia Regina Gallas
Cleonice Zimpel
Daiana Diel Pires
Felipe Odorizzi
Janser Franciel Philippsen
Leandro Felipe Dapper Oppermann
Luiz Fernando Pasqualotto
Renato Reis
Robson Alessandro Stochero
Tiago Francisco Garcia da Silva

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.1

02

**Avaliação da percepção das lideranças e
funcionários sobre a confiança, a liderança e a
inovação em uma empresa do agronegócio no
Rio Grande do Sul19**

Pedro Ricardo Gierg

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.2

03

**A gestão de pessoas nas organizações:
aspectos relevantes para o sucesso das
empresas.....29**

Pedro Gierg

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.3

04

Meritocracia: uma análise sobre a gestão de pessoas em empresas de cunho familiar39

Alexandre Heindy Texeira Minowa
Alex Santiago Nina

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.4

05

Planejamento estratégico – gestão processos e gestão de competências.....59

Suany Regina da Silva Cândido

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.5

06

Voluntariado como estratégia de negócio75

Kelly da Silva Velozo

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.6

07

O uso da tecnologia da informação na logística.89

Roberta Gomes Rebello Ferreira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.7

08

Recessão econômica em Euclides da Cunha/ BA e cidades circunvizinhas: impactos socioeconômicos da pandemia95

Fábio Nascimento da Silva

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.8

09

Cargos em comissão: uma análise com ênfase no sistema prisional Arroio do Meio 111

Tiago Bohm

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.9

10

A nova lei de licitações, lei no 14.133/2021 e seus desafios concorrenciais: a aplicabilidade da modalidade “diálogo competitivo”121

Gilvan Ferreira dos Santos

Gilmar Ferreira dos Santos

Jussara Reis do Nascimento Stedile

Mateus Ricardo Pereira Stedile

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.10

11

Indústria 5.0 na saúde: perspectivas e desafios.137

Luciano Cicero da Silva

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.11

12

Saúde financeira dos grandes bancos brasileiros a luz da evolução digital.....147

Pedro Henrique Surette Bastos

Liana Ribeiro dos Santos

Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.12

Organizadoras166

Índice Remissivo167

Apresentação

O livro **Administração & Gestão: um olhar para o futuro organizacional - Volume 3** foi organizado com o intuito de contribuir para profissionais e estudantes da área de gestão e negócios no que concerne a administração de organizações públicas e privadas. Trata-se de um material que reúne artigos atualizados com temáticas contemporâneas.

Diante disso, visa contribuir para compreensão, através de doze (12) capítulos, compostos de artigos científicos, de diferentes áreas da administração, responsáveis por englobar aspectos como: gestão de pessoas; liderança; confiança; inovação; agronegócio; sucesso empresarial; meritocracia; empresas familiares; planejamento estratégico; gestão de processos; gestão de competências; voluntariado; tecnologia da informação; logística; recessão econômica; impactos socioeconômicos; pandemia; cargos em comissão; sistema prisional; nova lei de licitações; diálogo competitivo; indústria 5.0; saúde; saúde financeira; bancos brasileiros e evolução digital.

Esta obra é marcada pelo diferencial de proporcionar conhecimentos em diferentes áreas da administração, trazendo uma contribuição macro de todas as suas áreas de atuação.

Diante disso, este livro nos oferece oportunidade de aprendizagem bem como, abrangência dos locais de pesquisa, garantindo ao leitor uma diferente ótica da ciência da Administração e Gestão, para que os conhecimentos relacionados ao tema sejam ampliados.

Portanto essa obra acrescenta mais um importante recurso ao desenvolvimento do graduado e estudantes de Administração e áreas correlatas, buscando a constante atualização, além de todos que direta ou indiretamente lidam e se interessam com a temática.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Prof.^a Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.^a Dr.^a Esther Cosso



Gestão de pessoas e liderança em instituições

Catia Regina Gallas

Cleonice Zimpel

Daiana Diel Pires

Felipe Odorizzi

Janser Franciel Philippsen

Leandro Felipe Dapper Oppermann

Luiz Fernando Pasqualotto

Renato Reis

Robson Alessandro Stochero

Tiago Francisco Garcia da Silva

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.171.1

RESUMO

A gestão é parte fundamental de uma organização, ela ocorre através da capacitação, envolvimento e desenvolvimento de seus colaboradores e servidores. Essa área possui a grande responsabilidade de capacitação dos profissionais e o objetivo de desenvolver e colaborar com o crescimento da instituição e do próprio servidor. Desse modo, a gestão organiza o capital humano das instituições. Esse capital é muito importante, pois sem servidores não existe prestação de serviço. Organizações que não cuidam desse bem sofrem com ineficácia nos serviços e baixa autoestima de seus servidores, por isso é necessária uma área de gestão de pessoas preocupada com o bem-estar de seus colaboradores, com objetivos claros e precisos e, acima de tudo, líderes preocupados com suas equipes de trabalho. Desse modo, o objetivo deste trabalho é revisitar conceitos e tópicos importantes para a gestão, buscando fornecer elementos teóricos para a reflexão sobre esse campo. Como base teórica, utiliza-se, prioritariamente, sobre gestão Chiavenato (2010) e Lacombe (2011), além de outros autores relevantes. Destaca-se que o estudo e análise da teoria possibilita um aporte inicial para a tomada de decisões nas organizações. Todos esses elementos característicos são responsáveis pelo funcionamento das instituições e promovem, direta ou indiretamente a melhoria da qualidade de vida daqueles que estão envolvidos, sejam esses servidores ou a população em geral.

Palavras-chave: gestão. liderança. organizações.

ABSTRACT

Management is a fundamental part of an organization, it occurs through the training, involvement and development of its employees and servers. This area has the great responsibility for training professionals and the objective of developing and collaborating with the growth of the institution and the server itself. In this way, management organizes the human capital of institutions. This capital is very important, as without servers there is no service provision. Organizations that do not take care of this well suffer from ineffective services and low self-esteem of their employees, which is why a people management area concerned with the well-being of its employees is needed, with clear and precise objectives and, above all, leaders concerned about their work teams. Thus, the objective of this work is to revisit concepts and topics that are important to management, seeking to provide theoretical elements for reflection on this field. As a theoretical basis, it is primarily used on Chiavenato (2010) and Lacombe (2011) management, in addition to other relevant authors. It is noteworthy that the study and analysis of theory provides an initial contribution to decision-making in organizations. All these characteristic elements are responsible for the functioning of institutions and promote, directly or indirectly, the improvement of the quality of life of those involved, whether these servers or the population in general.

Keywords: management. leadership. organizations.

INTRODUÇÃO

Para competir no mercado, as organizações no mundo atual precisam atender há uma série de critérios funcionais que vão desde a gerência econômica até a gestão de pessoas, passando pela infraestrutura. Além disso, as organizações são um importante vetor econômico

de uma região, estado ou país. É por meio dessas empresas que são gerados riquezas, bons produtos, bons serviços e uma melhoria geral na qualidade de vida das pessoas.

A gestão pública, devido a suas peculiaridades e aos fins específicos para os quais é voltada, escapa à lógica do mercado, o que pode acarretar em pontos positivos e negativos. Dentre os pontos positivos, destaca-se a possibilidade de oferecer serviços em larga escala que, possivelmente, não seriam supridos pela iniciativa privada. Em relação aos aspectos negativos, a dificuldade de precificar e avaliar com precisão a relação oferta-demanda, por vezes, acarreta em desperdício de recursos e pouco incentivo para que os serviços melhorem e se tornem mais eficazes. Assim, a boa qualidade nos serviços e produtos, a competitividade, os preços baixos e a eficiência, além de serem determinados pelo mercado, são determinados pela organização interna da instituição, pelo gerenciamento burocrático, fiscal, monetário e de pessoal, os quais são elementos fundamentais para funcionamento das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Como todos esses fatores dependem da parte humana envolvida nesses processos, é relevante empreender esforços para tornar mais eficaz a gestão, o uso de inteligência e de tecnologia e a capacitação dos funcionários ou servidores. Organizações com quadro de pessoal qualificado e direcionado para seus objetivos e fins tem grande possibilidade de sucesso.

Temos então um conjunto de necessidades básicas: selecionar adequadamente servidores e colaboradores e capacitá-los para atuarem de forma desejada e em direção aos objetivos da organização. Nesse processo, a avaliação mais eficiente são os índices de aumento ou diminuição de índices mensurados por pesquisas estatísticas. Por essa razão, nos dias atuais tem aumentado a quantidade e qualidade dos mecanismos de mensuração utilizados por órgãos de pesquisa como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e as avaliações das instituições como a própria polícia.

Esses elementos impactam de forma determinante o comportamento das instituições, demandando um determinado perfil de servidor. Nesse sentido, as instituições têm se empenhado para cada vez mais possibilitar um ambiente agradável para seus servidores, para que se sintam mais motivados e empenhados em atingir os objetivos da instituição, de modo que isso impacte positivamente a qualidade dos seus serviços e conseqüentemente aumente a qualidade de vida da população em geral. Para que isso ocorra, os colaboradores necessitam sentir-se engajados nas atividades da organização, o que pode ocorrer com a existência de uma boa gestão.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo realizar um breve repasse dos conceitos importantes para a área de gestão e os aspectos organizacionais que podem melhorar a gestão. Espera-se apresentar um panorama básico dentro da área, refletindo sobre como esse elemento pode auxiliar as instituições a atingir maior efetividade nos serviços.

Sendo a gestão uma área de grande importância, abordar esse tópico e refletir sobre seus aspectos é relevante para que se possa avançar nessa área. Para efetivar os objetivos propostos, este trabalho está dividido em três capítulos, além desta introdução. Primeiramente são revisitados os conceitos teóricos que orientaram este trabalho. Em seguida é apresentado o aporte metodológico e, por fim, são apresentadas as considerações a respeito da importância da gestão para uma melhoria na qualidade dos serviços.

REVISÃO DE LITERATURA

Este referencial teórico explicita conceitos relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. Destacam-se elementos constitutivos da gestão, necessários para a compreensão dessa importante área.

Gestão

A gestão é um ramo das ciências humanas que busca a melhor forma de organizar o trabalho de um determinado grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas, a estrutura da organização e os recursos existentes. O Dicionário Aurélio define gestão como o ato de gerir, a atividade de gerência, e aponta a palavra administração como sinônimo. Alguns autores, no entanto, entendem que administração possui uma conotação diferente do vocábulo gestão, já que esta, mais recentemente, passou a significar a interferência direta e ampla dos gestores nos sistemas e procedimentos institucionais.

De acordo com Oliveira (2002), gestão significa gerenciamento, administração, a existência de uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada, com o objetivo de crescimento através do esforço humano organizado e com um objetivo específico. O termo surgiu após a revolução industrial, quando os profissionais decidiram buscar soluções para problemas que não existiam antes, usando vários métodos das ciências para administrar os negócios da época, o que deu início à ciência da administração, pois era necessário conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas para resolver os problemas encontrados. A partir da revolução industrial, dos séculos XVIII a XX, e até os dias atuais, a disciplina de gestão mudou a forma de fazer as coisas, transformou os métodos e as rotinas do trabalho, o que permitiu aumentar significativamente a produtividade das organizações (OLIVEIRA, 2002).

Com o aumento significativo de tarefas e funções em grandes instituições no período pós revolução industrial, a gestão se tornou de tal modo fundamental que todas as atividades desenvolvidas pelas instituições têm sua gestão planejada. Com o passar dos anos, por tentativa e erro, mas também com o auxílio de pesquisas e estudos nas áreas (CINTRA, 2011), as organizações perceberam a necessidade de investimento na gestão de recursos humanos e na divisão do trabalho. Assim, a gestão, que envolve a divisão de tarefas por competências, é parte do trabalho administrativo em uma organização. Por isso, cabe definir o conceito de trabalho.

A origem do termo trabalho e o primeiro sentido para esse conteúdo tem relação com o que se manifestou na Bíblia, sendo o trabalho considerado como um agir humano sobre a natureza, como uma fonte de sobrevivência dos seres humanos. Nesse sentido, devemos compreender que toda atividade segue a lógica da estrutura da ação humana, ou seja, toda ação é realizada para que os indivíduos possam sair de uma condição anterior de desconforto para uma condição posterior mais confortável (MISES, 2010, p. 38).

Foi somente no século XVIII que houve a consolidação desse termo, conforme os discursos que ainda hoje encontramos. Isso foi possível através da organização do processo de trabalho fabril. É nesse período que surgem algumas denominações, como a divisão entre trabalho produtivo e trabalho improdutivo. O primeiro referia-se ao trabalho doméstico, já o segundo ao trabalho intelectual.

Essas denominações para o trabalho se mantêm ao longo do século XIX. No entanto, nesse período, surgem as ideias de Engels e Marx, que contrariam essa caracterização. Esses autores conceituam o termo como atividade universal criativa, de expressão e de realização do ser humano.

Por interessantes que sejam, essas definições são insuficientes, pois não dão conta das necessidades dos indivíduos. De outro modo, os seres humanos não trabalham para sua realização ou exercitar sua criatividade, mas para gerar lucro e uma melhoria na qualidade de vida. Nesse sentido, em termos da ação humana em direção a essa melhoria, Mises (2010) defende que

Lucro, no sentido mais amplo, é o ganho decorrente da ação; o aumento de satisfação (redução de desconforto) obtido; é a diferença entre o maior valor atribuído ao resultado obtido e o menor valor atribuído aos sacrifícios feitos para obtê-lo; em outras palavras, é rendimento menos custo. Realizar um lucro é invariavelmente o objetivo de toda ação. Se uma ação não atinge aos objetivos visados, o rendimento ou não excede os custos, ou lhes é inferior. Neste último caso, o resultado é uma perda, uma diminuição de satisfação. (MISES, 2010, p. 349)

É o cálculo e a mensuração desses fatores que faz com que as pessoas empreendam esforços e trabalhem. Nos Estados Unidos, até o final da Segunda Guerra Mundial, eram realizados estudos a fim de selecionar pessoas capazes de desempenhar determinadas tarefas. Com essa prática, buscava-se uma maior produtividade com foco nas atividades que os trabalhadores poderiam desempenhar de forma satisfatória. Com o pós-guerra, surgem novas formas de pensar o trabalho que, de certa forma, se distanciam das práticas até então desenvolvidas nos Estados Unidos. Nesse sentido, não se tratava mais de adaptar os indivíduos ao trabalho, mas de melhorar as condições de trabalho para esses indivíduos.

Em síntese, o trabalho administrativo necessita de uma divisão adequada ao contexto específico de localização e atuação da organização. Parte dessa constatação é a observação do comportamento estatal, que tende a construir esquemas de planejamento centralizado para atividades desenvolvidas em diferentes lugares e por pessoas com capacitação distinta. O insucesso da centralização do planejamento levou a construção de esquemas organizacionais dentro das instituições que possibilitasse uma divisão funcional objetiva e focada na agilidade dos processos para que fosse obter melhores resultados, por isso, a noção de gestão está atrelada intrinsecamente à ideia de que o trabalho precisa ser dividido. Nesse sentido, dentre as divisões existentes dentro das organizações atuais, ganharam destaque setores como gestão contábil, gestão de marketing, gestão ambiental e, primordialmente, a gestão de recursos humanos.

A gestão de recursos humanos possui extrema importância por gerar as condições para o funcionamento de outros setores. Assim, além do gerenciamento de pagamentos, jornadas de trabalho, admissões e demissões, o setor de recursos humanos buscará diagnosticar a situação psicossocial de seus colaboradores. Nesse âmbito, entram em debate questões como liderança, clima organizacional, motivação, conflitos, comunicação, relacionamento, negociação, ética, entre outros assuntos.

Por fim, todos os elementos destacados colaboram para o bom funcionamento de uma organização. Uma organização é uma entidade social, constituída e estruturada voluntariamente e orientada para atingir metas e objetivos bem definidos. A gestão é então o processo que visa atingir as metas e os objetivos dessa organização, de forma eficaz e eficiente, com os menores

custos e otimizando melhor os recursos disponíveis (KRAUS, 2005).

A gestão incide, sobretudo, sobre as pessoas. Não se consegue gerir bem se não se conseguir gerir/liderar pessoas, conforme destacamos anteriormente. Ao longo dos anos, à medida que as instituições mudaram sua rotina trazendo problemas e impasses, diversos foram os estudos realizados na tentativa de serem criadas teorias que provassem o melhor caminho a ser seguido pelas organizações para qualificarem sua gestão em direção ao sucesso institucional.

Comportamento organizacional

O comportamento organizacional busca investigar o impacto que indivíduos, grupos e organizações têm sobre o comportamento das pessoas dentro do seu ambiente de trabalho. Segundo Oliveira, (2010, p. 7), “comportamento organizacional tanto pode ser usado para se referir aos comportamentos das pessoas que trabalham na organização, quanto ao comportamento da organização como um todo”.

Uma organização é composta por pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos seus potenciais e desafios. As pessoas passam a maior parte de seu tempo dentro das organizações, então o clima entre elas precisa ser satisfatório, tanto para instituição como para os servidores. Dessa forma, o ambiente organizacional, oferece a oportunidade do desenvolvimento integral do ser humano para aqueles que desejam se entregar aos valores da organização em que atuam.

Segundo Robbins (2002, p. 6), “Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”. Assim, podemos dizer que a relação entre as pessoas e as organizações devem ser desenvolvidas para um alcance cada vez melhor de relacionamento organizacional. A cultura, classe social, família, amigos, instituições, experiências e leituras, valores, crenças, atitudes, emoções, competências e motivação são fatores que influenciam o comportamento humano e devem ser levados em consideração para o processo de seleção de seus colaboradores/ funcionários.

Qualidade de vida nas organizações

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de envolver pessoas, trabalho e organizações. Nessa relação destacam-se dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com o resultado organizacional; a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

A satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida dos colaboradores como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p. 93), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Por fim, de acordo com Rodrigues (1994, p. 76),

“A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Motivação nas organizações

A motivação busca criar um ambiente no qual as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. Segundo Davis e Newstrom (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Segundo Davis e Newstrom (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Assim, os colaboradores precisam saber o que a administração espera que produzam e de que maneira.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental baseia-se no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana, sendo um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização. Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela, ou seja, supre-se as necessidades sociais e de estima. Segundo Weiss (1991, p.32), “as pessoas trabalham por recompensas, [...] essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro, [...] podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. Conseguir o máximo e o melhor dos outros significa estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, deixando que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho é classificado como exploratória, pois envolve um levantamento bibliográfico e documental (GIL, 2007). A pesquisa exploratória, um subtipo de pesquisa aplicada, preocupa-se em fornecer informações para que seja possível aproximar-se das características do problema de modo a compreendê-lo.

A abordagem metodológica da presente pesquisa é de caráter qualitativo, por considerar aspectos sociais relacionados ao contexto de produção dos dados de pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A maior contribuição da pesquisa de cunho qualitativo, de acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 23), é voltar-se para “natureza socialmente construída da realidade”, para a relação pesquisador-objeto e as características situacionais da pesquisa. Os autores definem a pesquisa qualitativa como:

Uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. [...] a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Assim, a pesquisa qualitativa é adequada aos propósitos deste trabalho, por auxiliar na compreensão de aspectos sociais relacionados aos objetos de pesquisa e por possibilitar a construção de sentido em torno desses objetos. Ainda, esta pesquisa pode ser definida como

descritiva, pois permite uma visão mais ampla dos problemas (LAKATOS; MARCONI, 2003) ao expor as características de determinado assunto e estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza por meio de explicações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou retomar conceitos importantes sobre a área de gestão, definindo e delimitando o escopo da área, abordando questões referentes às organizações, como qualidade de vida, comportamento organizacional e motivação. Todos esses elementos característicos são responsáveis pelo funcionamento das instituições e promovem, direta ou indiretamente a melhoria da qualidade de vida daqueles que estão envolvidos, sejam esses servidores ou a população em geral.

Dessa forma, sendo esse um campo rico e com amplo espaço para pesquisas, é importante revisitar os conceitos abordados neste trabalho para fornecer subsídios aos responsáveis pela gestão. Ainda que este seja um trabalho sucinto, abre possibilidades para que sejam realizadas pesquisas em organizações diversas tomando como base os tópicos apresentados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. LEI Nº 7.210, DE 11 DE JULHO DE 1984.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1991.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. IN: _____ e col. O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.

DUBRIN, A. J. Fundamentos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, M. M. S. Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

KOTLER, P. Administração e Marketing. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMASTRONG, G. Princípios de marketing. 7º ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

KRAUS, Rosa R. Compartilhando o poder nas organizações. São Paulo: Nobel, 2005.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2º ed. São Paulo. Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M. de A.; MARCONI, M. de A. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

MISES, L. V. Ação Humana. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

NETO, A. M. A. *et al.* Gerenciamento de crise em rebeliões no Sistema penitenciário brasileiro. Revista Eletrônica Direito e Conhecimento, n. 3, v. 1, 2018, jan. /Jun./2018, Arapiraca/AL Cesmac Faculdade do Agreste

OLIVEIRA, A. MARCO. Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas. São Paulo, Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Organização, sistemas e métodos. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Vânia Aparecida Rezende de. Interesse Público, Gestão Pública e Gestão Social: Significados e Conexões. Tese Doutorado. Lavras: Universidade Federal de Lavras. 2012. p.140.

RANGEL, A. Cliente Interno: o mexilhão. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 8º. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

WEISS, D. Motivação e resultados: como obter de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.



**Avaliação da percepção das
lideranças e funcionários sobre a
confiança, a liderança e a inovação em
uma empresa do agronegócio no Rio
Grande do Sul**

Pedro Ricardo Gierg
Pós-Graduando

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.2

RESUMO

Na busca por lucratividade e expansão de mercado para se manter competitiva frente aos concorrentes, as empresas investem cada vez mais no desenvolvimento de novas estratégias organizacionais direcionadas para que o diferencial humano. Para isso, as organizações precisam entender os aspectos psicológicos dos indivíduos, analisando a relação de compromisso entre eles e a organização, e se as estratégias adotadas efetivamente criam sinergia entre os mesmos, estimulando o seu desenvolvimento. O presente estudo procura apresentar um estudo de caso em uma organização da área do agronegócio, instalada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de estudar uma combinação parcial de competências mentais relacionadas com os níveis de confiança, de liderança e de inovação. Os resultados obtidos permitirão à organização equacionar como cada funcionário pode melhorar a partir de suas vivências e interpretações do mundo.

Palavras-chave: gestão estratégica. confiança. liderança. inovação.

ABSTRACT

In the search for profitability and market expansion to remain competitive against competitors, companies are increasingly investing in the development of new organizational strategies directed to the human differential. To do this, organizations need to understand the psychological aspects of individuals, analyzing compromise between them and the organization, and the strategies adopted effectively create synergies between them, stimulating their development. This article presents a case study of an organization of the agribusiness area, located in the state's northwestern region of Rio Grande do Sul, in order to study a partial combination of mental skills related to the levels of trust, leadership and innovation. The results will enable the organization to equate how each employee can improve from their experiences and interpretations of the world.

Keywords: mental model. strategic management. confidence. leadership. innovation.

INTRODUÇÃO

Dentre os vários aspectos impulsionadores do desempenho das organizações podem-se citar dois enfoques básicos. O primeiro aspecto está na influência dos fatores externos à organização, isto é, fora do sistema da empresa, que não são controlados pela própria empresa, mas exercem influência direta em seu funcionamento. O segundo aspecto está na influência das condições internas, isto é, dentro do sistema da organização constituído por variáveis controláveis e manipulados na tomada de decisão e direcionamento.

Na pesquisa de dissertação estudada investiga-se uma combinação parcial de competências mentais relacionadas aos níveis de confiança, de liderança e de inovação. Sob esta perspectiva interna o comportamento organizacional assume importância preponderante na eficácia do desempenho da organização enquanto norteador do impacto que os indivíduos exercem na empresa. Esta, por sua vez, exerce uma função considerável na vida dos seus membros, modelando o seu comportamento e influenciando suas necessidades e motivos em diferentes tipos

de organizações, ou em grupos da mesma organização, seja no incentivo à produtividade ou em estratégias administrativas variadas.

Cada vez mais as organizações percebem que de nada valerão suas estratégias se não considerarem que tudo depende dos indivíduos que atuam no sistema empresarial, que é necessário entender suas crenças e valores, tradições e hábitos, que a sistemática não é permanente e estável, mas muda ao longo do tempo, dependendo de condições internas e externas.

França (2006) enfatiza que cada organização é um sistema complexo e humano, com características específicas, com cultura e clima organizacional próprios, configurando um conjunto de variáveis que deve ser permanentemente acompanhado, analisado e aperfeiçoado, quanto à capacidade produtiva e motivação.

Para mudar a cultura organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora e considerar variáveis relacionadas com o ambiente, a tecnologia, a personalidade e a cultura, dentre outras – as quais, por sua vez, dependem dos modelos mentais vigentes.

Segundo Senge (2000), o modelo mental é a forma como os indivíduos interpretam o mundo para se orientarem no processo de tomada de decisões. Eles constroem as estruturas a sua volta, de acordo com o que pensam. Seus comportamentos e ações são decorrentes do seu modelo mental ou da sua forma de pensar. Nessas condições, as organizações necessitam estar embasadas na interação do indivíduo com o meio, já que o desdobramento da estratégia deve estar interligado ao seu desempenho na organização.

Nesse contexto, o presente artigo tem a finalidade de analisar o estudo sobre a importância de modelos mentais selecionados, enquanto fatores condicionantes para o desempenho organizacional utilizando como base a dissertação com o título “Modelos Mentais associados a Confiança, Liderança e a Inovação em uma Empresa do Agronegócio no Rio Grande do Sul: Proposta de Intervenção para alavancar o Desempenho Organizacional”, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações da aluna Adriana de Oliveira Fockink.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia e cultura organizacional

O conceito de estratégia vem do termo grego “*strategos*” que há muito tempo se discute e se originou pelas táticas militares. Mintzberg (2001) refere-se ao termo estratégia como sendo a capacidade de estruturar de forma eficaz e assertiva a tomada de decisão e a forma de executar as táticas planejadas. Estratégia é um comportamento consistente em longo prazo, que somente será válida se houver valor agregado.

Porter (2005) define que estratégia para uma empresa é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Green (2009) esclarece que hoje em dia as organizações estão com equipes formadas com uma estrutura mais global, onde existe reporte para vários gerentes e, neste contexto se faz

necessário para o desdobramento da estratégia de negócio, além da visão, missão e valores.

Para Oliveira (2004), estratégia nada mais é do que a ligação da empresa com o seu ambiente, buscando a melhor forma de operacionalizar os objetivos, maximizando os resultados para maior lucratividade.

De acordo com Gasalla (2007), na prática empresarial, não é incomum encontrar casos em que se tenta implantar ou colocar em prática uma determinada estratégia sem considerar o preparo e eventual atitude das pessoas, a cultura organizacional em que a empresa está inserida ou até mesmo a disponibilidade de sistemas que permitam atingir os objetivos traçados na estratégia.

Considerando a cultura organizacional essencial para o funcionamento da organização, Schein (2009), descreve a cultura organizacional como um conjunto de premissas básicas que um grupo adota para resolver seus problemas que estão relacionados com questões de adaptações internas e externas, isto é, a forma que o grupo assume para resolver suas questões, pois os valores e crenças compartilhados definem a forma correta de perceber, pensar e sentir diante das questões organizacionais.

Para Green (2009), a cultura ajuda as pessoas a saberem o que fazer e como se comportar, pois, uma cultura alinhada e positiva pode construir de forma significativa, para o sucesso de uma organização.

Sertek (2006), também ressalta sobre cultura organizacional que os valores e princípios constituintes da cultura da organização são importantes para direcionar as decisões dos seus membros no dia-a-dia. Os valores éticos propiciam a segurança na tomada de decisão e o alinhamento geral com relação aos fins da empresa.

Novos paradigmas para gestão estratégica de negócios

De acordo com Charam (2013), para gerenciar negócios no atual cenário dinâmico das organizações, deve-se em primeiro lugar compreender as diferenças entre os países, a cultura onde a organização atua e mapear as movimentações neste contexto multicultural que as organizações passam a viver, ressaltado a importância da capacidade de pensar em longo prazo.

Zanini (2008) cita a gestão do capital social como elemento importante diretamente ligado as novas tendências estratégicas e ressalta também alguns fatores importantes a serem observados pelas organizações que afetam o desenvolvimento do capital social, influenciando o nível de confiança da estrutura organizacional: Sistema patentário moroso e pouco difundido; Estilo de gestão hierarquizado; Baixa autonomia dos níveis hierárquicos inferiores dentro da organização; Visão de curto prazo; Ausência de sistemas de meritocracia que estimulem o desenvolvimento.

De acordo com Bourdieu (1998), o atual cenário de negócios, num ambiente altamente competitivo, se faz necessário que as organizações busquem atualizar e formar uma equipe altamente capacitada e atualizada das melhores práticas de desenvolvimento. A grande questão a ser abordada é de como as organizações vão estruturar seus objetivos para conseguir pessoas com esse potencial de desenvolvimento para que possam vir a reduzir falhas e erros nos processos, maximizando resultados e, conseqüentemente aumentando a lucratividade da organização.

Na busca pelo sucesso, em uma organização a liderança é uma questão fundamental, pois está diretamente ligada ao sucesso ou fracasso de conseguir ou não atingir os objetivos propostos.

De acordo com Maxwell (2012) liderança é algo dinâmico, e o direito de liderar deve ser conquistado individualmente com cada pessoa que você conhece. O diferencial da liderança, hoje, é atuar onde faz a diferença, exercer a liderança fora da empresa, influenciando de cima para baixo, para os lados, de baixo para cima, é ser um líder 360°, influenciar em todos os níveis.

Ulrich (2009) esclarece que a tarefa da liderança nada mais é do que criar organizações abundantes, líderes como criadores de significado. Ressalta que a liderança ajuda os funcionários encontrarem um significado no trabalho que contribua para o sucesso organizacional.

Na visão de Kotter (1999), liderança é um conjunto de processos que cria organizações ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias.

Outro aspecto relevante deste tema para acompanhar o dinâmico mundo das organizações é o líder realizar uma liderança situacional, isto é, dar direção e sentido para que as pessoas realizem suas atividades de acordo com cada acontecimento. Desse desenvolvimento de atitudes e habilidades surge a concepção de Liderança Situacional, em que o papel do líder se baseia em avaliar cada indivíduo separadamente, analisar sua performance e interagir com ele de forma a suprir suas necessidades.

Para que uma liderança situacional tenha sucesso, deve-se levar em consideração o nível de desenvolvimento que cada pessoa de sua equipe possui, para dar direcionamento e apoio. O líder deve ter flexibilidade para agir de forma diferente para cada situação e estabelecer relação de confiança com as pessoas para que se instaure um ambiente propício para o desempenho, pois assim irá direcionar o atingimento de objetivos tanto pessoais quanto organizacionais.

Além da liderança, a busca por inovação nas organizações é elemento essencial de competitividade e diferenciação diante de seus concorrentes.

Bessant (2009) conceitua inovação simplesmente pelo processo de criação de novas ideias, mas também, com relação a uma estruturação de processos que serão capazes de organizar essa “criação” que está centrada em três etapas principais: a geração de novas ideias, a seleção das melhores ideias e como ele será implementada.

De acordo com Bezerra (2011) o fator mais determinante para uma mente se tornar uma máquina de inovação eficiente é a sua capacidade de síntese. Esse é o verdadeiro superpoder dos inovadores. A experiência com exercícios de síntese faz nossas máquinas de inovar executarem isso com naturalidade, automaticamente, de forma inconsciente.

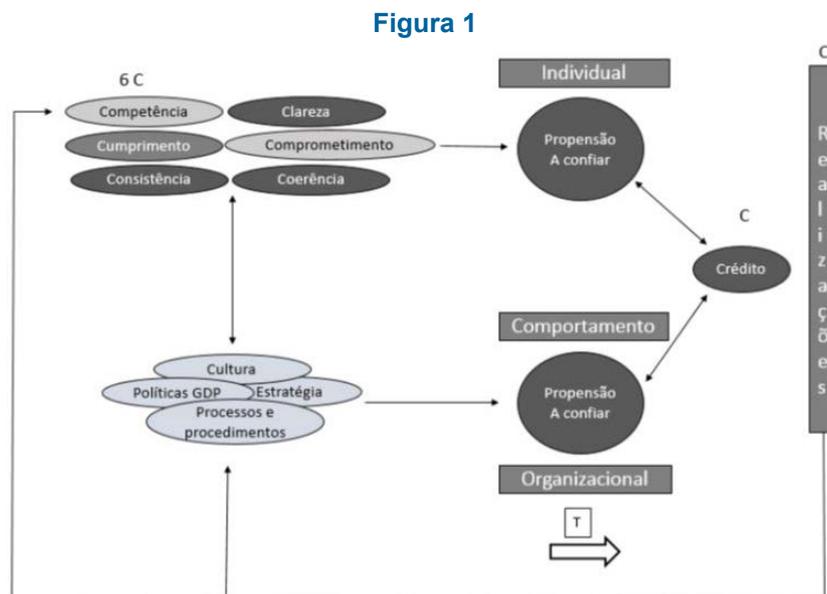
Bezerra (2011), também ressalta que existem dois níveis de desafios para que o processo de inovação se estabeleça, um deles é o nível estratégico, que tem a missão de guiar a organização, construir e comunicar de forma assertiva a estratégica, é desenvolver a capacidade de entender o presente e pensar o futuro e elevar o nível de adaptabilidade da organização. O outro nível é o operacional, que tem a responsabilidade de definir as etapas, os fluxos dos processos e das ferramentas que a organização vai utilizar para fazer a inovação acontecer, e cada organização precisa ter seu próprio processo, não pode acontecer de forma linear, pois o processo de

inovação é dinâmico e flexível.

Segundo Dyer (2012), a capacidade de inovar está relacionada à competência cognitiva do pensamento associativo, isto é, código que produz ideias de negócio inovadoras. Inovar é preciso, porém, a capacidade de uma organização em inovar, mobilizar pessoas, a velocidade de executar as ações, e sua reputação, são afetados intensamente pela confiança.

Segundo Putnam (2000), boa parte do atraso econômico no mundo deve-se à falta de confiança. Afirma que onde não há confiança, uma sociedade corre o risco de não conseguir evoluir, confiança promove a cooperação, e esta gera uma das mais importantes tarefas: a promoção da confiança social.

Gasalla (2007), apresenta um modelo de gestão por confiança, com grupos de variáveis independentes, mas imprescindíveis para a confiança organizacional:



Fonte: Gasalla (2007, p. 207).

As organizações precisam estimular seu ambiente organizacional, criando um ambiente saudável baseado na relação de confiança, pois pessoas, para se engajarem devem conviver em um ambiente totalmente voltado para a confiança, pois só assim darão resultados consistentes e lucrativos, formando assim um clima de confiança baseado em valores e princípios como: coerência entre discurso e prática; valorização do conhecimento e competências; disponibilidade para ensinar e compartilhar e respeito as diferenças de pessoas e pontos de vista.

Fockink (2015) associa os conceitos de liderança, inovação e confiança citados anteriormente, com o comportamento humano nas organizações, porém, o estudo do comportamento humano nas organizações é sistemático e metucioso, pois pessoas são diferentes e a estrutura do comportamento organizacional é considerada uma estrutura duvidosa, pois depende das relações de causa e efeito.

Nesse contexto surge os modelos mentais, fator importante para entendimento dos comportamentos.

Para Senge (2000) os modelos mentais são representações de como interpretamos o mundo, a forma como tomamos decisões e como baseamos nossas atitudes. Os modelos men-

tais nos fazem analisar o mundo de forma seletiva, formando nossas percepções. Por isso este tema se torna fundamental dentro de um sistema organizacional.

Para Wind, Crook e Gunther (2005) nos negócios e em outras organizações, a medida que os indivíduos com seus próprios modelos mentais interagem mediante decisões em grupo ou negociações, suscetíveis a influências do tipo “pensamento do grupo” que pode limitar a flexibilidade e restringir as opções.

De acordo com Lepri (2005) um dos maiores problemas que as empresas vêm enfrentando nos últimos anos e que mais vem lhes rendendo prejuízos é a dificuldade em reconhecer elementos novos escondidos em situações parecidas com as velhas. Isso ocorre porque a própria capacidade de percepção está programada segundo parâmetros, especialmente de tempo e espaço, adquiridos no passado e testados positivamente em repetidas evidências, mas que não são mais cabíveis no ritmo atual de mudanças.

Wind, Crook e Gunther (2005) reforçam que os modelos mentais influenciam todos os aspectos de nossa vida pessoal e profissional, na sociedade onde vivemos, tendo um papel crucial em nosso pensamento e em nossas ações. Sendo assim a análise dos modelos mentais através de fatores como liderança, confiança e inovação propiciam uma visão sistêmica de como gerir as estratégias de negócio de forma assertiva e consistente dentro de uma organização.

METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se como um estudo de caso descritivo e exploratório utilizando a forma de abordagem quali-quantitativa, pois requereu a classificação de processos dinâmicos experimentados por grupos sociais e por utilizar técnicas estatísticas.

Para a coleta de dados, foram usadas como técnicas, questionários semiestruturados, aplicados a gestores e por amostragem, junto a 585 funcionários das áreas de soldagem, montagem, usinagem e pintura utilizando como base os resultados obtidos pela dissertação intitulada “Modelos Mentais associados a Confiança, Liderança e a Inovação em uma Empresa do Agronegócio no Rio Grande do Sul: Proposta de Intervenção para alavancar o Desempenho Organizacional”, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações da aluna Adriana de Oliveira Fockink.

O tamanho das respectivas amostras foi calculado para um nível de confiança de 95% e um erro amostral de +/- 10%, de conformidade com a metodologia recomendada pelo SEBRAE (2013) para análise de mercado.

A elaboração das perguntas do questionário de levantamento de dados fundamentou-se basicamente em aspectos como: Conhecimento, Habilidades emocionais, Habilidades mentais, Liderança e exercício do poder, Influências familiares e da cultura, Relacionamentos, Comunicação e ética, Habilidades estratégicas, Comportamento criativo, Vocação para empreender.

Perfil dos respondentes

Dentre os 96 colaboradores consultados, 77% são homens e 23% são mulheres, sendo

que 72% são casados. O grupo configura uma equipe com tendência a ser mais experiente e madura, pois 77% têm mais de 31 anos de idade, constituindo uma força de mais equilíbrio para sustentar as estratégias da organização. O nível de escolaridade do grupo se divide entre 20% com ensino médio, 22% com superior incompleto, 26% superior completo e 32% com pós-graduação, compondo um grupo com um bom nível de escolaridade.

Grupo de gestores

Na análise dos grupos individualizados percebe-se que no grupo de gestores 45% está na faixa etária entre 31 a 40 anos e 55% na faixa etária entre 41 a 60 anos, sendo que 91% deste grupo possuem pós-graduação. No que se refere ao tempo de serviço na organização compõem um grupo ainda em formação, em processo de construção de relação de confiança, pois 81% dos gestores têm entre 0 a 5 anos de empresa, dos quais 45% com até 2 anos; 36% entre 2,1 a 5 anos; e 18%, de 5,1 a 10 anos.

Grupo de líderes

O grupo de líderes apresenta uma composição bastante homogênea com relação a faixa etária, pois 84% têm menos de 40 anos, mas heterogênea no tempo de experiência na função, pois a metade do grupo está há menos de dois anos na atividade.

Este grupo possui uma atuação de liderança intermediária; e, como consequência é responsável pela operacionalização das atividades da organização.

Grupo operacional

No grupo operacional 66% são homens e 34% são mulheres; 25% têm entre 20 a 30 anos de idade; 41%, entre 31 a 40 anos; e 33% entre 41 a 60 anos.

Constituem um grupo heterogêneo, com perfil especialista, onde cada um exerce uma função muito específica e qualificada, requerida pela própria complexidade do produto final.

INTERPRETAÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Dentre todos os respondentes, 67% identificaram um clima de confiança para o trabalho, em que confiança no julgamento do gestor com relação ao trabalho executado pelos funcionários. Em contrapartida, 33% sinalizaram que o clima de confiança inexistente ou é insuficiente. Isso se reflete em um clima de ajuda mútua insatisfatório e em imparcialidade nas decisões, ou seja, existem preferências e privilégios para alguns.

A percepção dos respondentes quanto à imparcialidade nas decisões, preferências e privilégios, foi convergente com a constatação de falta de respeito às regras e normas estabelecidas pela empresa, conseqüentemente, com o fato de a mesma não utilizar as mesmas regras para todos os funcionários.

Já com relação ao indicador liderança, 56% dos consultados acreditaram em sua liderança, evidenciando que a liderança da empresa influencia de forma positiva e motiva suas equipes, conquistando assim a sua confiança e demonstrando compromisso com o bem comum da

empresa. Não obstante, 44% não tinham esta percepção, pois acreditavam que a liderança não motiva, não dá oportunidade para desenvolvimento e não demonstra capacidade para as coisas acontecerem de forma positiva.

No indicador inovação, observa-se que 56% dos respondentes não reconheceram a empresa como inovadora, que projeta suas estratégias para a inovação, pois inexistente investimento em tecnologias e é bem tênue a percepção de que a sua estratégia é de “ser líder” em seu segmento. Contudo, os restantes 44% reconheceram que as crenças e pressupostos estão relacionados à inovação e que existem equipes multidisciplinares que desenvolvem projetos buscando novas tecnologias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo estudar uma combinação parcial de competências mentais relacionadas com os níveis de confiança, de liderança e de inovação para proporcionar a Organização o fomento de ações direcionadas a melhora no clima organizacional fazendo com que seus funcionários possam utilizar suas máximas competências durante as realizações de suas atividades.

Neste sentido ficou evidenciado o quanto é necessário priorizar, no momento da definição das estratégias organizacionais, o modelo mental do grupo de gestão; o quanto a sua maturidade, experiências adquiridas, princípios e valores individuais relacionados aos valores organizacionais, são essenciais para o sucesso do resultado da organização; o quanto é importante entender que as pessoas se compõem de emoções, e essas emoções afetam comportamentos e sentimentos do indivíduo; e o quanto é essencial ter a pessoa certa na posição certa. Somente assim, focando nesses pontos, já no desenho da estratégia poder-se-á criar um ambiente que estimulador da autonomia, do espírito empreendedor, da flexibilidade e da capacidade de assumir riscos e tomar decisões.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Charles. A máquina de inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOURDIEU, Pierre. Escritos de educação. Petrópolis: Vozes, 1998.

DYER, Jeff. DNA do inovador: dominando as cinco habilidades dos inovadores de ruptura. São Paulo: HSM Editora, 2012.

FOCKINK, Adriana O. Modelos mentais associados à confiança, à liderança e a inovação em uma empresa do agronegócio no Rio Grande do Sul: proposta de intervenção para alavancar o desempenho organizacional, 2015. 62 f.; 30 cm; Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Comportamento organizacional: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

- GASALLA, José Maria. A nova gestão de pessoas: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GREEN, Holly G. Mais de 1 minuto: como ser um gestor efetivo num mundo em transformação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KOTTER, John P. Liderando mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEPRI, Rodolfo. A arte da liderança: nas organizações do futuro. São Paulo: Ideias & Letras, 2005.
- MAXWELL, John C. O líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativo. Rio Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.
- MINTZBERG, H. & QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PORTER, M. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro. Campus. 2005.
- PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHULER, M. Excelência humana nas comunicações organizacionais: estudos de jornalismo e relações públicas. Ano 3, n. 5, jun.2005.
- SEBRAE, Módulo 4 – Pesquisando o mercado consumidor. Disponível em: <http://www.ead.sebrae.com.br/Cursos/ipgn11/apostila/modulo04.pdf>. Acesso em: setembro de 2013.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SERTEK, Paulo. Responsabilidade social e competência inter-pessoal. Curitiba: Ibpex, 2006.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- ULRICH, Dave; Norm Smallwood. A marca da liderança: Priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro. São Paulo: Best Seller, 2009.
- WIND, CROOK E GUNTHER. A força dos modelos mentais: transforme o negócio da sua vida e a vida do seu negócio. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANINI, Marco Túlio. Gestão integrada de ativos intangíveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.



A gestão de pessoas nas organizações: aspectos relevantes para o sucesso das empresas

Pedro Gierg

Graduado em Física Licenciatura pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande Sul – UNIJUI, Pós-graduando MBA em Administração e Finanças no Centro Universitário Internacional – UNINTER.

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.171.3

RESUMO

A gestão de pessoas é parte fundamental de uma organização, ela ocorre por meio da capacitação, envolvimento e desenvolvimento de seus colaboradores. Essa área também possui a grande responsabilidade de formação dos profissionais e o objetivo de desenvolver e colaborar com o crescimento da instituição e do próprio colaborador. A gestão de pessoas organiza o capital humano das instituições. Esse capital é muito importante, pois sem funcionários não existe prestação de serviço e não há produção. Organizações que não cuidam desse bem sofrem com baixa autoestima e alta rotatividade de seus funcionários, por isso é necessária uma área de gestão de pessoas preocupada com o bem-estar de seus colaboradores, com objetivos claros e precisos e, acima de tudo, líderes preocupados com suas equipes de trabalho. Desse modo, o objetivo deste trabalho é revisitar conceitos e tópicos importantes para a gestão de pessoas, buscando fornecer elementos teóricos para a reflexão sobre esse campo. Como base teórica, utiliza-se, prioritariamente, sobre gestão de pessoas Chiavenato (2010) e Lacombe (2011) e sobre a relação entre organização e cliente Mondini (2012), além de outros autores relevantes. Destaca-se que o estudo e análise da teoria possibilita um aporte inicial para a tomada de decisões nas organizações.

Palavras-chave: gestão de pessoas. organizações. motivação.

INTRODUÇÃO

Para competir no mercado, as organizações no mundo atual precisam atender há uma série de critérios funcionais que vão desde a gerência econômica até a gestão de pessoas, passando pela infraestrutura. Além disso, as organizações são um importante vetor econômico de uma região, estado ou país. É por meio dessas empresas que são gerados riquezas, bons produtos, bons serviços e uma melhoria geral na qualidade de vida das pessoas.

Assim, a boa qualidade nos serviços e produtos, a competitividade, os preços baixos e outros elementos, além de serem determinados pelo mercado são determinados pela organização interna da organização da empresa, o gerenciamento burocrático, fiscal, monetário e de pessoal são elementos fundamentais para funcionamento das empresas.

Como todos esses fatores dependem da parte humana envolvida nesses processos cada vez mais vem ganhando reconhecimento e destaque a qualificação na gestão de pessoas nas empresas. Organizações com quadro de pessoal qualificado e direcionado para seus objetivos e fins tem grande possibilidade de sucesso no mercado.

Temos então um conjunto de necessidades básicas: selecionar adequadamente colaboradores com o perfil da empresa e capacitá-los para atuarem de forma desejada e em direção aos objetivos da empresa. Nesse processo, a avaliação mais eficiente é o retorno do cliente e consumidor. Por essa razão, nos dias atuais tem aumentado a quantidade e qualidade dos mecanismos de avaliação do atendimento e serviços prestados pela empresa, como pesquisas de satisfação com modelos e métodos de mensuração de resultados diversos.

Esses elementos impactam de forma determinante o comportamento das empresas, demandando um determinado perfil dos funcionários. Nesse sentido, as empresas têm se empenhado para cada vez mais possibilitar um ambiente agradável para seus clientes e colaborado-

res, para que se sintam mais motivados e empenhados em atingir os objetivos da empresa, de modo que isso impacte positivamente a qualidade dos seus produtos e consequentemente o seu lucro.

Nas organizações financeiras, também é possível identificar a preocupação não só com o dinheiro de seus clientes, mas também a busca incessante pelo bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido, de acordo com a FEBRABAN

O sistema financeiro brasileiro busca contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do país. Em um cenário globalizado, enfrenta os mesmos desafios que as demais organizações: alta competitividade, constantes inovações tecnológicas e excelência de produtos e na prestação de serviços. Para isso conta com a efetividade do quadro de pessoal, com profissionais cada vez mais qualificados e responsáveis pelo resultado final das instituições financeiras. (FEBRABAN, 2013, p. 3).

Para que isso ocorra, colaboradores necessitam sentir-se engajados nas atividades da empresa sentir-se motivados com os objetivos econômicos da empresa, independentemente de seu ramo de atuação. Assim, cabe o seguinte questionamento que orienta este trabalho: quais conhecimentos e aspectos são relevantes para nortear a gestão de pessoas nas organizações? Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo realizar um breve repasse dos conceitos importantes para a área de gestão de pessoas, buscando apresentar um panorama básico dentro da área, refletindo sobre como esse elemento pode auxiliar as organizações a atingir maior sucesso.

Sendo um vetor econômico importante, é necessário revisitar a teoria construída sobre gestão de pessoas de modo a fornecer recursos para aqueles que buscam aprimorar esse campo em suas organizações. Para efetivar os objetivos propostos, este trabalho está dividido em duas seções além desta introdução na primeira sessão são revisitados os conceitos teóricos e o aporte metodológico que orientou este trabalho e, por fim, são apresentadas as considerações a respeito da importância da gestão de recursos humanos nas empresas

REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico explicita conceitos relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. Destacam-se elementos constitutivos da gestão de pessoas, necessários para a compreensão dessa importante área.

Gestão de pessoas

A área de Recursos Humanos é composta pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As empresas permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, assim as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (CHIAVENATO, 2010).

Selecionar, aperfeiçoar, gerir, administrar, conhecer a equipe, definir perfis de mercado, estipular metas e objetivos e preparar um grupo de pessoas para uma organização, é um dos grandes papéis dos administradores. Dada a importância de cada um desses elementos, de acordo com Lacombe (2011, p. 18), “o trabalho de formar, integrar, conduzir e aperfeiçoar uma

equipe pode levar vários anos”.

Os administradores, principalmente os destinados a gerenciar e fazer parte da área de recursos humanos, precisam estar atentos para a grande importância desta área dentro da organização, precisam tomar cuidado e reconhecer que os colaboradores, antes de trabalhadores, são seres humanos. Segundo Lacombe (2011, p. 18),

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos além daqueles que mantem com sua organização.

Desse modo, é necessário que as empresas, no momento da contratação sejam claras e objetivas sobre os posicionamentos e o tratamento ofertados aos seus colaboradores no ambiente de trabalho para que dessa forma não haja problemas posteriormente. A valorização dos funcionários/colaboradores está muito além de um tratamento diferenciado, é preciso demonstrar satisfação em tê-lo na equipe de trabalho, é necessário proporcionar motivação, prepará-lo para poder transmitir a satisfação para os clientes na prestação de serviços.

Embora as pessoas sejam consideradas o maior ativo (LACOMBE, 2011, p. 19), nem sempre essa é a realidade nas organizações. O capital financeiro é o principal atributo organizacional, mas para obter saldo positivo em caixa são necessárias pessoas qualificadas, preparadas, motivadas e satisfeitas com seu ambiente de trabalho. Pessoas não a capacidade de uma máquina para certos trabalhos e por isso o capital humano, para organizações bem-sucedidas, é a grande prioridade. Por essas razões, para Lacombe (2011, p. 20), “a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, de sua capacidade de atrair, selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro”.

A gestão de RH é essencial nas organizações e tem sido cada vez mais valorizada. Para a melhoria dessa gestão, Gonçalves (2012, p 23 *apud* PFEZZER, 1994, p. 126) demonstra 16 práticas de gestão que levam ao sucesso organizacional, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Práticas de gestão eficientes

1.	Senso de segurança no emprego
2.	Seletividade no recrutamento
3.	Oferta de altos salários
4.	Pagamento de incentivos
5.	Tornar o funcionário acionista
6.	Compartilhamento de informações
7.	Participação e delegação de poder (empowerment)
8.	Formação de equipes autônomas de trabalho e o redesenho de tarefas
9.	Treinamento e desenvolvimento de habilidades
10.	Job-rotation, ou rotação de cargos
11.	Igualitarismo simbólico (eliminar símbolos que separam ou discriminam as pessoas)
12.	Menor distância entre as diversas faixas salariais
13.	Promoção interna
14.	Perspectivas em longo prazo
15.	Definição e aplicação de medidas de avaliação das políticas de gestão de pessoas
16.	Definição de filosofias ou visões dominam que indiquem os modos de os indivíduos lidarem com as questões cotidianas (ou valores explícitos de uma cultura organizacional).

Fonte: Gonçalves (2012, p 23 *apud* Pfeffer, 1994, p. 126)

Todos esses elementos auxiliam na construção e consolidação de uma cultura organizacional, como abordado a seguir.

Cultura organizacional

A gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma organização como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio das organizações, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão utilizado e a infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010). Segundo Lacombe (2011, p. 275 “[..] cultura Organizacional é o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Assim, a cultura organizacional está vinculada a todas as ações e decisões dentro da organização – quanto mais estruturada e alinha com valores éticos for a cultura organizacional, melhor será o ambiente de trabalho e o sucesso da organização. Para Lacombe (2011, p. 277) “os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas e normas de procedimentos, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões”.

De acordo com Dubrin (2006, p. 352), cultura organizacional “é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam o comportamento do trabalhador”. Ainda, conforme o autor, a origem da cultura organizacional está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores, influenciada pela atuação das lideranças. Reflete, ainda, as escolhas conscientes e inconscientes, os padrões de comportamento e os preconceitos dos seus executivos. Sofre, também, a influência da cultura dentro da qual uma sociedade opera. “Cedo ou tarde, as normas, crenças e valores da sociedade penetram na empresa [...] e os valores sociais são comunicados por meios como mídia, conversas e educação” (DUBRIN, 2006, p.353).

Para Robbins (2002), há sete características que envolvem a cultura organizacional, são elas: i) inovação e assunção de riscos; II) atenção aos detalhes; III) orientação para resultados; IV) orientação para as pessoas; V) orientação para a equipe; VI) agressividade; VII) estabilidade. Essas características encontram-se no contexto de cada organização em níveis variados ou com intensidades diferentes. E estão relacionados às dimensões da cultura organizacional.

Segundo Dubrin (2006) as dimensões abrangidas pela cultura organizacional são:

Quadro 2 - Dimensões da cultura organizacional

1.	valores que representam a filosofia e que guiam os comportamentos diários;
2.	histórias organizacionais com significados subjacentes, ou uso de eventos peculiares, que proporcionaram destaques comportamentais de sucesso, de iniciativa de um empregado ou de um pequeno grupo de empregados;
3.	mitos, narrativas dramáticas ou eventos imaginados, de sucesso, que servem de exemplos positivos para validar comportamentos diferenciados;
4.	grau de estabilidade; os gerentes de alto nível sinalizam o ritmo da empresa, mediante o seu próprio modelo – dinâmico ou letárgico;
5.	alocação de recursos ou recompensas – a forma como é feita a remuneração ou as premiações para casos de sucesso;
6.	ritos e rituais – decorre das tradições que, muitas vezes, parecem não estarem explícitas: exemplo são a forma como são celebrados casos de sucesso, a regularidade e estilo das reuniões periódicas;

7.	senso de propriedade – como ocorre o movimento crescente de propriedade das ações da companhia;
8.	corporativismo organizacional – a forma como ocorre a preocupação, ou não, quanto à proteção, pela gerência, dos empregados.

Fonte: Adaptado de Dubrin (2006)

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional busca investigar o impacto que indivíduos, grupos e organizações têm sobre o comportamento das pessoas dentro do seu ambiente de trabalho. Segundo Oliveira, (2010, p. 7), “comportamento organizacional tanto pode ser usado para se referir aos comportamentos das pessoas que trabalham na organização, quanto ao comportamento da organização como um todo”.

Uma organização é composta por pessoas, que trazem para seu interior suas necessidades, interesses, sonhos seus potenciais e desafios. As pessoas passam a maior parte de seu tempo dentro das organizações, então o clima entre elas precisa ser satisfatório, tanto para empresa como para os colaboradores. Dessa forma, o ambiente organizacional, oferece a oportunidade do desenvolvimento integral do ser humano para aqueles que desejam se entregar aos valores da organização em que atuam.

Segundo Robbins (2002, p. 6), “Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”. Assim, podemos dizer que a relação entre as pessoas e as organizações devem ser desenvolvidas para um alcance cada vez melhor de relacionamento organizacional. A cultura, classe social, família, amigos, instituições, experiências e leituras, valores, crenças, atitudes, emoções, competências e motivação são fatores que influenciam o comportamento humano e devem ser levados em consideração para o processo de seleção de seus colaboradores/ funcionários.

Qualidade de vida nas organizações

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de envolver pessoas, trabalho e organizações. Nessa relação destacam-se dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com o resultado organizacional; a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

A satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida dos colaboradores como um todo. Segundo Rodrigues (1994, p. 93), “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Por fim, de acordo com Rodrigues (1994, p. 76),

“A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Motivação nas organizações

A motivação busca criar um ambiente no qual as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. Segundo Davis e Newstron (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Segundo Davis e Newstron (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Assim, os colaboradores precisam saber o que a administração espera que produzam e de que maneira.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental baseia-se no comportamento individual das pessoas, tornando-se necessário o estudo da motivação humana, sendo um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro da organização. O autor cita ainda a hierarquia das necessidades de Maslow, conforme a Figura 1, na qual as necessidades humanas estão organizadas em níveis de importância e influência.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2010a, p. 331).

Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que tem um papel importante na organização e que outras pessoas contam com ela, ou seja, supre-se as necessidades sociais e de estima. Segundo Weiss (1991, p.32), “as pessoas trabalham por recompensas, [...] essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro, [...] podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo”. Conseguir o máximo e o melhor dos outros significa estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, deixando que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso (WEISS, 1991, p. 36).

Satisfação dos clientes

Segundo Mondini (2012, p. 2), os clientes buscam bons produtos, serviços e atendimento que os satisfaçam. Para isso, os clientes devem ser identificados, compreendidos, devem re-

ceber toda atenção no momento do atendimento, ouvir mais do que falar, direcionar a conversa por meio de perguntas e tranquilizar o cliente, para que a satisfação e a fidelização sejam instrumentos de fortalecimento no mercado.

A satisfação dos clientes é alcançada a partir de diversas ações que as empresas precisam executar, assim, oferecer produtos e serviços de qualidade, além de preços e prazos são alguns pontos que podem influenciar na satisfação. Desse modo, Mondini (2012) afirma que nos tempos atuais a empresa não pode pensar somente em si em um retorno somente seu, isso faz parte do passado. Hoje o poder está com o cliente, ele tem o direito de escolha, ele escolhe a qualidade do serviço e os produtos ofertados. Se uma empresa não procurar conhecer seu cliente para atender suas necessidades e expectativas, certamente haverá um concorrente para fazê-lo.

Proporcionar um serviço de qualidade ao cliente é muito mais do que atender suas necessidades e expectativas ou ouvir suas reclamações. Segundo Mondini (2012, p.1), um atendimento saudável, que traga satisfação para o seu cliente, é muito mais que solucionar o seu problema e superar suas expectativas é fazer a diferença no seu atendimento, é encantá-lo, e tudo isso requer uma preparação prévia. Sobre a satisfação dos consumidores é interessante avaliar que esta

[...] depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 6).

O cliente deve ser tratado com respeito e dedicação, até porque, de acordo com Rangel (1994, p. 26), “as pessoas contam suas experiências ruins para dez outras; as experiências positivas são contadas para apenas cinco”. Dessa forma, é necessária uma preocupação cada vez maior com a excelência no atendimento, levando em consideração que um atendimento negativo é refletido na sociedade rapidamente. Além disso, conforme Mondini (2012, p.1), os consumidores estão preocupados com a qualidade dos produtos, com a imagem que empresa passa, com sustentabilidade, os valores das organizações, deixando de lado apenas a preocupação com preço do produto.

Toda empresa deve atentar para esses detalhes, permitindo que os clientes sintam-se satisfeitos. Assim, o foco no cliente, juntamente com um atendimento de qualidade e um bom processo gerencial de recursos humanos é garantia de sucesso a qualquer empresa. Dessa forma, é necessário que as organizações estejam aptas a desenvolver ações que levem à qualidade no ambiente e no atendimento e, conseqüentemente, à satisfação do cliente.

Metodologia

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho é classificado como exploratória, pois envolve um levantamento bibliográfico e documental (GIL, 2007). A pesquisa exploratória, um subtipo de pesquisa aplicada, preocupa-se em fornecer informações para que seja possível aproximar-se das características do problema de modo a compreendê-lo.

A abordagem metodológica da presente pesquisa é de caráter qualitativo, por considerar aspectos sociais relacionados ao contexto de produção dos dados de pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A maior contribuição da pesquisa de cunho qualitativo, de acordo com Denzin e Lincoln (2006, p. 23), é voltar-se para “natureza socialmente construída da realidade”, para a relação pesquisador-objeto e as características situacionais da pesquisa. Os autores definem a pesquisa qualitativa como:

uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. [...] a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa para o mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Assim, a pesquisa qualitativa é adequada aos propósitos deste trabalho, por auxiliar na compreensão de aspectos sociais relacionados aos objetos de pesquisa e por possibilitar a construção de sentido em torno dos mesmos. Ainda, a pesquisa descritiva permite uma visão mais ampla dos problemas (LAKATOS; MARCONI, 2003), e expõe as características de determinado assunto, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza, explicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou retomar conceitos importantes sobre a área de gestão de pessoas, definindo e delimitando o escopo da área, abordando questões referentes às organizações, como cultura, clima e comportamento organizacional, avaliação, motivação e satisfação. Todos esses elementos característicos são responsáveis pelo funcionamento das empresas e organizações e promovem, direta ou indiretamente a melhoria da qualidade de vida daqueles que estão envolvidos, sejam esses colaboradores ou clientes.

Dessa forma, sendo esse um campo rico e com amplo espaço para pesquisas, é importante revisitar os conceitos abordados neste trabalho para fornecer subsídios aos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações. Ainda que este seja um trabalho sucinto, abre possibilidades para que sejam realizadas pesquisas em organizações diversas tomando como base os tópicos apresentados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1991.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. IN: _____ e col. O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.

DUBRIN, A. J. Fundamentos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson

Learning, 2006.

FEBRABAN. A FEBRABAN. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/Febraban.asp/>. Acesso em: 30/08/2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, M. M. S. Gestão de recursos humanos como um diferencial competitivo: Coletânea de artigos, Livro II, Belo Horizonte: ECX Card, 2012.

KOTLER, P. Administração e Marketing. 5° ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMASTRONG, G. Princípios de marketing. 7° ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2° ed. São Paulo. Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M. de A.; MARCONI, M. de A. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

MONDINI, I. Melhorias no Atendimento ao Cliente. 2012. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Gestão Estratégica de Negócios) - Faculdade Anhanguera de Jaraguá do Sul.

OLIVEIRA, A. MARCO. Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas. São Paulo, Saraiva, 2010.

RANGEL, A. Cliente Interno: o mexilhão. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 8°. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

WEISS, D. Motivação e resultados: como obter de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.



Meritocracia: uma análise sobre a gestão de pessoas em empresas de cunho familiar

Alexandre Heindy Texeira Minowa

Mestre em Administração e Direção de Empresas (UNEATLANTICO)

Alex Santiago Nina

Doutor em Ciências: ênfase Desenvolvimento Socioambiental (UFPA)

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.171.4

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a meritocracia aplicada na gestão de pessoas em uma empresa familiar localizada cidade de Belém-PA. A amostra foi coletada junto a pessoas de diversos cargos dentro da organização através de um questionário objetivo e subjetivo, com possibilidade de realização de comentários de situações relacionadas aos questionamentos de cunho objetivo conforme suas respostas. Os resultados mostram que a maioria dos entrevistados apontou a sua empresa como não meritocrática. Afirmaram que o “apadrinhamento” com relação aos colaboradores oriundos da família da direção sempre se sobressaem, assim, seus méritos não são exatamente observados de forma igualitária com relação aos funcionários integrantes da mesma família. Também foi possível identificar que o currículo não teve um peso considerável no processo de triagem, contudo, visualizaram que apenas os não integrantes da família da gestão passaram por processo de entrevista e análise curricular.

Palavras-chave: meritocracia. gestão de pessoas. empresa familiar.

INTRODUÇÃO

De forma estratégica, as empresas vêm observando uma forma de ampliar suas atividades focando em resultados, conforme a abrangência do afunilamento do mercado, buscando métodos e sistemas que possam dilatar de forma considerável tais resultados e, assim, se fazer perceptível uma maior ênfase em pessoas. Chiavenato (1999) enfatiza a importância das pessoas, expondo que a principal vantagem competitiva das empresas perpassa pelas pessoas que nela atuam. O autor ainda destaca que são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e direcionam o negócio das empresas.

Azevedo (2015) entende ser necessário o aperfeiçoamento e o aprimoramento do trabalho em relação às práticas de aspectos técnicos e sociais, onde o planejamento, a organização, a orientação, o treinamento, as relações saudáveis e as boas condições de trabalho são peças fundamentais para o alcance de tais.

Diante desse contexto, é possível apontar a técnica da meritocracia voltada momentaneamente para o critério motivacional, cuja aplicabilidade ocorre como um modelo dentro da organização com ênfase no mérito adquirido, que terá potencial se introduzido desde o processo de seleção até o caráter de desligamento do colaborador. Barbosa (1999) alude a meritocracia como o processo de recompensa alicerçado no mérito adquirido, deixando-se de lado qualquer diferença social, cor, raça, credo religioso, sexo, grau de parentesco, entre outros. Moraes (2013), no entanto, afirma que o próprio conceito vinculado a técnica da meritocracia envolve diversas limitações que englobam ideologia, política, cultura, assim por diante.

O capital humano é o maior diferencial e o agente primordial para o sucesso dentro das organizações (SKORKOVÁ, 2016) na atualidade e se desta forma for visualizado, poderá aplicar e desenvolver esforço e habilidades pertinentes ao crescimento da organização, além de contribuir com melhorias significativas, tanto na operação, quanto na efetividade da instituição da qual faz parte (LIMA E SILVA, 2015). As empresas com gestão familiar, por outro lado, tendem a certas práticas que vão desde o apadrinhamento dos funcionários-parentes a regalias por conta

desses laços particulares.

A prática da meritocracia estabelece um processo ímpar e único, onde é possível atribuir certa dificuldade de aplicação na visão do gestor e, seguramente faz parte das mais impactantes dentro da atuação departamental de gestão de pessoas. Por conseguinte, esse estudo se propõe a realizar um panorama que vislumbre o método meritocrático na gestão de pessoas em empresas de cunho familiar trazendo uma visão geral de caráter exploratório derivada de uma pesquisa temática que engloba variantes como: meritocracia, gestão de pessoas e empresas familiares. O objetivo é analisar a meritocracia aplicada na gestão de pessoas em uma empresa familiar. Analisou-se as características básicas do processo contemporâneo da Gestão de Pessoas, aspectos primários da meritocracia e o desenvolvimento técnico de Seleção/Recrutamento que vai até o desligamento do colaborador.

Os moldes do trabalho começam com bases conceituais sobre a Administração de Pessoas desde o início da Revolução Industrial e perpassa pelos métodos de aplicação seguido pelos aspectos meritocráticos e características atreladas a Avaliação de Desempenho, onde pode-se visualizar o primeiro momento para a empregabilidade da meritocracia. Em seguida abordamos a base conceitual de empresas familiares e suas dificuldades no ato de gerir pessoas.

A GESTÃO DE PESSOAS

Azevedo (2015) afirma que a Administração de Pessoas teve o seu ápice alinhado com a própria Administração, decorrente de situações políticas, econômicas e sociais. O avanço da industrialização, a evolução da complexidade das organizações e as recentes demandas do mercado de trabalho obrigaram o aprimoramento dos procedimentos de Gestão de Pessoas.

Para Maximiano (2000), o significado de gestão é o simples ato gerir; gerenciar ou administrar. Quando se observa este sintetizado significado, podemos começar a ligar os pontos associados e entender o que de fato é a gestão de pessoas.

Ainda com Maximiano (2000), administrar é a técnica de tomar decisões e desenvolver ações que interligam quatro ações principais: Planejar; Organizar; Executar e Controlar. Se o intuito é fixar na complexidade, a gestão é essencial, porém, para gerir pessoas necessita-se não somente de gestão conceitual, mas também de liderança, onde ela está projetada na mudança. Conforme Reis e Armond (2016), liderança é saber estabelecer objetivos, direcionar atividade, entrelaçar métodos e meio práticos, acalorar pessoas a alcançar metas estabelecidas que beneficiem a equipe de trabalho em que compõe.

Ainda aponta Reis e Armond (2016) que quando se enfatiza a gestão, está se observando diretrizes vinculadas no fato de fixar objetivos, planejamento, alocação de recursos, controle, padronização, minimização de riscos, onde a óptica está no presente. Já para a liderança, segundo os autores, já se visualiza o estabelecimento de propósito e visão, o redirecionamento de recursos, o próprio inspirar e motivar, o expandir o foco com ênfase no futuro. Pois, conforme Maximiano (2000), o foco principal das organizações é produzir bens e serviços e o próprio ato de gerir pessoas acarreta na busca de um alinhamento atrelado a coordenação e a aplicação coletiva, conforme aponta Azevedo (2015).

Desta forma, é possível visualizar que o procedimento de gerir pessoas necessita não

somente de um gestor, mas também, de uma liderança que consiga alavancar a motivação e desenvolver ao máximo as capacidades e competências. Maximiano (2000) aponta que para tal, é necessário desenvolver competências, que perpassam pelo conhecimento, habilidades e atitudes com a intenção de capacitar. Ou seja, gestão e liderança precisam andar lado a lado. Assim, já é possível iluminar o conceito dado por Moreira (2013), que afirma que o papel da Administração ou da Gestão é atrelada a incansável busca de melhorias na produtividade com foco em resultados das empresas ou departamentos.

Maximiano (2000) ainda aponta que as três competências (conhecimento, habilidades e atitudes) carregam um peso extra quando se fala em gestão de pessoas. Para o conhecimento, o autor considera que é necessário o alinhamento de competências técnicas como comportamento humano. Para as habilidades, ele considera três: técnica, humana e conceitual (com destaque à para habilidade humana, no âmbito deste estudo). A Habilidade Humana, o autor amplifica a compreensão humana voltada para interesses, necessidades e atitudes. Já para Habilidade Conceitual, ele já expõe uma gama de oito subtópicos relacionados a habilidades conceituais, onde a habilidade de relacionamento com os colegas, habilidade de liderança, habilidade de resolução de conflitos e habilidade de introspecção estão ligadas diretamente a esta pesquisa. Por fim, a habilidade técnica está relacionada ao “saber fazer” as coisas.

Já para o terceiro tópico citado, a competência voltada para a atitude tem um referencial interessante para a temática abordada, pois ela aponta para a interpretação e julgamento humano segundo a realidade e segundo a si mesmo. Sendo assim, é plausível entender o conceito de gestão de pessoas segundo Idalberto Chiavenato em sua obra “Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações.” Publicado em 1999 temos:

A gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6)

Chiavenato (2014) também afirma que as empresas nunca existiriam sem o seu capital humano. São as pessoas que dão vida a empresa; são as pessoas que desenvolvem o dinamismo do processo; também são as pessoas que ofertam suas energias para o sucesso da organização; e mais, são as pessoas que imprimem inteligência; elas desenvolvem criatividade e racionalidade dentro de suas áreas e setores dentro das empresas. Para Maximiano (2000, p. 92): “as pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos.”

Já Vergara (2012, p. 10) ressalta:

Gestão de pessoas é um tema de maior importância, primeiro porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas e, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

As empresas têm imprimido esforços incansáveis para conduzir e aprimorar as pessoas de forma que modelos e novas técnicas relacionadas a planejamento estratégico têm sido a palavra de ordem para as organizações. Uma dessas técnicas ou pode ser nomeada como modelo de gestão é a meritocracia, logo, se faz necessário compreender mais profundamente a meritocracia.

MERITOCRACIA

“Meritocracia é igualdade de oportunidades para que o funcionário perceba que o crescimento profissional é que vale para o futuro”. (CHIAVENATO, 2014, p. 425)

Chiavenato (2014) ainda aponta que a meritocracia está afixada no processo de igualdade para todos e isso tem como objetivo de motivar o colaborador a visualizar a oportunidade de evolução e crescimento profissional junto à organização na qual ele faz parte.

Gramsci (1975) observa que uma sociedade que manifesta uma doutrina baseada na meritocracia, provavelmente irá apresentar um composto de organização baseado no mérito, assim aplica-se uma gama de ideias que presenteiam firmeza a um determinado predomínio vislumbrando a ocupação de cargos mais elevados como molde de retribuição por mérito aos melhores.

Para Barbosa (1999), a meritocracia é visualizada através de uma série de valores que conceituam sobre a posição de um indivíduo junto a sociedade, onde tal posição deve ser oriunda do mérito.

Ainda com Barbosa (1999), a meritocracia aponta para uma dicotomia, sendo uma afirmativa e outra, de forma negativa. O lado afirmativo expõe o equilíbrio nos fundamentos e alicerces da organização focando no desempenho das pessoas, buscando sempre os talentos e habilidades diante do esforço de cada indivíduo. Em contrapartida, o lado negativo é justamente a oposição aos valores sociais como: poder aquisitivo, posição social e status políticos, isso, sempre quando se almeja uma posição ou direito.

A meritocracia dentro de uma organização norteia os procedimentos organizacionais e aponta o formato da técnica de Avaliação de Desempenho, onde Dutra (2008) explica como sendo o formato de medir o tempo de resposta referente a entrega e resultados do colaborador para a empresa na qual faz parte, isso observada o seu poder de resposta sob as implicações de seu trabalho.

Razzoline Filho, mostra em sua obra publicada em 2016, junto aos aspectos da relação da técnica de Recursos humanos um ponto referente a Avaliação de Desempenho.

Avaliação de desempenho – é uma forma de se assegurar que as pessoas estarão fazendo aquilo que foram contratadas para fazer. Avaliar o desempenho significa utilizar-se de algum tipo de instrumento para verificar se as pessoas estão executando suas atividades conforme foram definidas nos processos. Embora existam diversos instrumentos para realizar avaliação de desempenho, a observação direta, por parte do empreendedor, da ação dos seus subordinados, aliada a conversas informais e formais, periodicamente, certamente é uma importante forma de mensurar como as pessoas estão desempenhando suas atividades (RAZZOLINE, 2016, p. 165).

Já Chiavenato, aponta para indicadores sistêmicos, onde o autor afirma:

Os indicadores devem ser sistêmicos: visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegie aspectos relevantes. Os indicadores decorrem do planejamento estratégico que define o que, como e quando medir. Como efeito de cascata, identifica metas e objetivos dos departamentos e níveis hierárquicos envolvidos. Os indicadores devem estar ligados aos processos empresariais e focalizados no cliente interno ou externo. Devem ser escolhidos como critérios específicos de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções, etc. Raramente um único indicador pode ser flexível e universal para servir a tantos critérios diferentes, daí a necessidade de vários indicadores (CHIAVENATO, 2014, p. 222).

Chiavenato (2014) tece críticas sobre aos métodos tradicionais referentes a Avaliação de Desempenho, quando afirma que existem muitos métodos ultrapassados e obsoletos, que, na maioria das vezes, trazem um passo-a-passo burocrático afixado na rotina e de forma repetitiva, assim, lidam com pessoas como se fossem padronizadas.

Nota-se que a Avaliação de Desempenho é uma técnica chave para a aplicação da meritocracia dentro das empresas, contudo, algumas empresas nem sequer se utilizam de ferramentas como indicadores de desempenho ou aplicam de forma dispersa e incongruente vários outros indicadores que não proporcionam uma abrangência geral aceitável como afirma Chiavenato (2014).

A meritocracia como fator de estímulo profissional

Quando se pensa em fatores de estímulos e desempenho profissional, aponta-se para um ponto importante no processo pelo qual o colaborador deverá passar dependendo da organização na qual ele faz parte. A definição de objetivos é fator determinante no processo de avaliação de desempenho profissional e, se este objetivo não for traçado de forma clara para que o colaborador mentalize aquilo que está sob sua responsabilidade e quais são suas obrigações, pode-se haver rupturas nas etapas do processo e desencadear uma avaliação errônea das atividades desempenhadas e o sucesso deste colaborador mediante suas obrigações, assim, abrindo brechas para um possível desestímulo deste funcionário (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) ainda afirma que o reconhecimento é de extrema importância e condição primordial para geração de estímulo positivo no desempenho profissional do colaborador. Ou seja, o reconhecimento está atrelado ao mérito de desempenho, assim, o processo meritocráticos vem sendo praticado.

Ainda para o autor, o processo de reconhecimento não é a única forma de estímulo para o colaborador, a relação entre patrão e empregado também pode ser um forte estímulo para um bom desempenho. Este contato mais acentuado cria um ar de confiabilidade entre as partes, sendo assim, o autor apresenta alguns aspectos relevantes:

Comunicação: a organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. A comunicação deve ser de mão dupla: ida e volta.

Cooperação: a organização deve compartilhar o processo decisório com os funcionários para obter cooperação e comprometimento.

Proteção: o local de trabalho deve oferecer bem-estar às pessoas do ponto de vista físico e proporcionar um ambiente agradável do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.

Assistência: a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para atender às suas expectativas.

Disciplina e conflito: a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos (CHIAVENATO, 2014, p. 378-379)

Sendo assim, as organizações demonstram características próprias, porém, o formato de gestão já comprovado eficaz deve ser pesado e ponderado por todas elas caso almejem sucesso e permanência no atual mercado. Esta permanência pode ser observada muita das vezes através de tópicos como a sua rotatividade de seu capital humano.

A Meritocracia em relação ao Turnover

Para entender melhor o significado da palavra no contexto da gestão de pessoas, Chiavenato (2014) conceitua *turnover* tal como a simples rotatividade de produto humano ou entrada e saída de pessoal.

Já no caso de Silveira (2011, p. 10) o conceito pode ser entendido como:

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade.

Marras (2011, p. 50) aponta “rotatividade (ou *turnover*) como o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos [...]”.

A rotatividade é um grave problema para as organizações na atualidade e pode afetar a produtividade da empresa, pois o colaborador que sai está mais familiarizado com os procedimentos operacionais da organização.

Chiavenato (2014) explica que um dos motivos para o desligamento espontâneo do funcionário (pedido de demissão) está na maioria das vezes atrelado a insatisfação do mesmo com a organização, seja essa insatisfação referente a razões pessoais, seja ela por razões profissionais ou até ambas. Essas razões podem ser vinculadas a insatisfação com o trabalho ou com melhores oportunidades em outras empresas. Até porque “o primeiro sinal de que um setor ou uma empresa vai mal é a perda de pessoas qualificadas, capazes e ambiciosas. Por isso, é fundamental saber atrair e reter as melhores pessoas” (DRUCKER, 2006 *apud* AZEVEDO, 2015, p. 25)

Desta forma, já pode se visualizar que existe a possibilidade dessa insatisfação está atrelada a falta de reconhecimento, onde o colaborador acaba não percebendo uma possibilidade de crescimento, ou não está satisfeito com a remuneração e benefícios ofertados em comparativo com o trabalho desempenhado. Esse problema, no entanto, pode ser oriundo da política da empresa quando se pensa em cultura organizacional e isso na maioria das vezes causa o desejo de sair (CHIAVENATO, 2014).

A meritocracia, visualizada desde prisma, pode ser de grande valia, pois ela está afixada no mérito do funcionário e este mérito pode lhe trazer benefícios e reconhecimento, assim, criando ambiente favorável para a permanência desse profissional. Assim, valida-se a afirmativa acima com o autor Chiavenato, o qual aponta que:

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO 2014, p. 83)

Em busca de uma melhor compreensão, Ferreira e Freire (2001, p. 178) afirmam:

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos.

Para haver uma mensuração motivacional relacionada aos desligamentos, o departamento de Gestão de Pessoas pode adotar a técnica de entrevista de desligamento, onde ele irá informar os motivos reais pelo qual foi levado (CHIAVENATO, 2014).

Ainda com o autor, a abrangência traz alguns aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
- Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidades e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho. (CHIAVENATO 2014, p. 83-84)

Desta forma, pode-se observar critérios e motivos relacionados com a não aplicação da meritocracia dentro de uma empresa e com isso, o desencadear de rotatividade do produto humano que é o bem mais valioso de uma organização.

A empresa familiar e as dificuldades no ato de gerir pessoas quanto a meritocracia

Segundo Exame (2019), os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE apontam que 90% das organizações dentro do Brasil, ainda são familiares, representam 65% do PIB e mais, empregam 75% da força de trabalho de nosso país.

Não são apenas números contundentes, mas uma força quantitativa. A Exame (2019) apontou uma liderança não apenas na quantidade de empresas no mercado Brasileiro, mas também, uma força voltada para posições de lideranças entre as demais empresas.

E diante desse cenário, a profissionalização no processo de gestão é fator determinante para tais empresas, onde, o objetivo principal é visualizar os pontos forte e fracos para se focar em estratégias condscendentes com a realidade de cada organização, e assim, se buscar uma potencialidade e competitividade no atual mercado. Não muito obstante do mencionado, muitas dessas empresas tendem a colapso ou declínio, no qual, gera-se uma crise e consequente falência.

Para se visualizar de forma mais acentuada o processo de Gestão de Pessoas em Empresas Familiares, deve-se entender que tudo se inicia através do departamento de RH, que necessita ter suas bases focada na valorização de pessoas e na avaliação de desempenho, ou seja, receber retroação de desempenho. Conforme afirma Chiavenato (2014), que todo e qualquer colaborador tem o direito ou merece receber uma retroação quando se diz respeito ao

seu desempenho profissional para poder identificar falhas e erros e assim, corrigi-los. Em consequência desta retroação, as empresas desenvolverão processos positivos relacionados com a Gestão de Pessoas para avaliar tais colaboradores. Desta forma, pode-se elencar 3 principais pontos a serem relacionados de forma profunda que são a Recompensa, a Retroação e o Desempenho, no qual o colaborador pode saber exatamente quais são seus pontos fortes e seus pontos fracos, conforme explica o autor.

A Gestão de Pessoas em empresas familiares consequentemente só será bem-sucedida se práticas arcaicas e modelos de trabalho considerados obsoletos forem deixados de lado e houver a implantação de processos pertinentes e eficientes de gestão. Assim, as empresas poderão alcançar algo além, que é outro problema para as organizações do país que é justamente o encerramento das atividades de forma precoce.

Segundo Exame (2015), as empresas sobrevivem a partir do momento em que aplicam técnicas e processos de gestão estratégica por meio de meritocracia e procedimentos como o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para assim haver um planejamento, uma execução do plano, uma checagem coerente e uma correção de possíveis erros de percurso. Desta forma, pode-se começar a se obter uma aplicação com maior conjuntura de reconhecimento por mérito adquirido e um modelo de procedimentos pertinentes para que os setores e departamentos venham a abraçar de forma profissional e não emocional suas atividades e colaboradores segundo um procedimento padronizado de melhoria contínua.

O ato de gerir pessoas com processos de gestão familiar pode ser entendido como a ação de desenvolver pessoas através de métodos específicos visando sempre uma melhor desenvoltura da organização junto ao cenário corporativo global e nunca entendido como processos de apadrinhamento por afinidade ou grau de parentesco. Isso, é claro, para o procedimento padrão de uma boa e correta Gestão de Pessoas.

METODOLOGIA

Neste capítulo, irá se expor a metodologia da pesquisa aplicada em nosso estudo apresentado. O primeiro passo será apresentar o problema de pesquisa e suas fronteiras, como também, a estratégia de pesquisa adotada e em seguida o modelo de coleta de dados.

Problema de Pesquisa

Na atual pesquisa, tenta-se entender e assimilar o processo da aplicabilidade da meritocracia na gestão de pessoas em empresas familiares.

O problema, então, é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em do conhecimento. É, portanto, uma questão que mostra uma situação que requer discussão, investigação, decisão ou solução. De maneira simplificada, podemos dizer que problema é uma questão a que a pesquisa pretende responder. (PRODANOV E FREITAS 2013, p. 84)

Ainda segundo os autores, vale ressaltar que o problema de pesquisa não pode ser confundido com o próprio tema em questão. Os problemas estão inseridos dentro do assunto em geral de forma ampla, onde o problema é o ponto que será investigado.

Na atual conjuntura de mercado digital e globalizado, onde as empresas buscam incan-

savelmente métodos e técnicas para melhor direcionar e treinar o produto humano integrante de suas organizações, e isso perpassa desde técnicas de Recursos Humanos até modelos de Gestão Estratégica, sempre com o intuito de motivar seus colaboradores e extrair o máximo de produtividade dos mesmos. Assim, as empresas buscam investir na implantação dessas técnicas e modelos de gestão, porém, não está nítido na concepção dos entrevistados que tais procedimentos apresentam meritocracia no processo de alavancagem de suas carreiras profissionais.

Estudo de caso

Segundo Yin (2001), o estudo de caso nada mais é que uma forma de realizar pesquisa com formato empírico, sendo que tal pesquisa investiga-se um acontecimento ou efeito da atualidade, no qual se busca a nascente das evidências que aparentemente não estão bem definidas segundo o seu contexto/acontecimento.

A presente pesquisa tem como o intuito o estudo de caso, onde tal estudo é de caráter investigativo relacionado a efeitos reais da meritocracia na gestão de pessoas em empresas familiares. Para Yin (2001), o estudo gera uma contribuição incomparável segundo o discernimento e compreensão de fenômenos singulares, organizacionais, políticos e sociais.

Coleta de dados

O documento atual consiste numa pesquisa qualitativa/explicativa que teve como encahecimento a observação de fenômenos vivenciados no meio laboral, onde surgiu o desejo pelo estudo e assim, dados os primeiros passos através de conteúdos literários relacionados para o desenvolvimento da temática apresentada.

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Prodanov e Freitas (2013, p. 70)

Ainda com o autor, o processo explicativo dar-se através da identificação de fatores de causa relacionado a um determinado efeito ou fenômeno que se busca uma profundidade relacionada com a realidade vivida em prol do conhecimento.

A primeira fase desta pesquisa foi organizada através de uma coleta de dados de fontes secundárias, onde as fontes secundárias representam documentos produzidos com autoria externa à instituição estudada.

Nesta primeira fase, estruturamos um esquema de perguntas relacionadas com a temática na qual se gerou a problemática em questão. Essas perguntas fizeram parte de um script de questionário objetivo que foi dando espaço para um novo esquema de perguntas subjetivas para uma melhor compreensão e, é claro, um melhor resultado do trabalho.

Na segunda fase, pode-se observar que os entrevistados não estavam satisfeitos com

o questionário objetivo e queriam expressar algum tipo de sentimento de forma argumentativa, assim, incluímos linhas vinculada as perguntas objetivas tentando encontrar um melhor caminho imparcial para um modelo de: argumente, explique, comente sobre, etc.

No término de cada entrevista foi realizada uma conversa entre o entrevistador e os entrevistados de forma unitária (um por um) para que o mesmo pudesse verbalizar e expressar de forma explicativa os argumentos pontuados na segunda fase da pesquisa.

Assim, obtivemos 10 entrevistados que passaram por todas as fases desta pesquisa, onde os mesmos são integrantes de uma empresa oriunda do mercado de trabalho atual vinculada a área da saúde na cidade de Belém-PA – Brasil e tal empresa afirma ser meritocrática, sendo estas entrevistas realizadas em um espaço de tempo entre: 16 de abril de 2020 e 24 de abril de 2020.

Em virtude de garantir que todos os participantes da pesquisa se sentissem completamente à vontade e não houvesse temor relacionado com um possível vazamento de informações para o diretor da empresa, as entrevistas verbalizadas não puderam ser gravadas, contudo, foi inicialmente informado para todos os participantes que seria mantido sigilo total quanto a pesquisa realizada e que nem uma informação ou nomes seriam citados.

Para critério informativo e que se considera pertinente para o resultado desta análise, deixa-se claro que todos os entrevistados que passaram pela entrevista verbalizada, apresentaram seus currículos para obtenção de informações acadêmicas e laborais referentes ao mercado de trabalho atual e para critério avaliativo quando pensamos em méritos por vias de formação acadêmica.

Neste processo de entrevistas verbalizadas, buscamos compreender também as experiências vividas pelos entrevistados em outras organizações que os mesmos consideravam meritocráticas e, caso fossem empresas cunho familiar, tecessem comentários pertinentes.

Conforme as entrevistas, foi realizada a compreensão dos dados e a interpretação situacional de cada participante desenvolvendo assim, a análise dos dados coletados para correlacionar com o problema de pesquisa embasado na compreensão das respostas.

Limitações

Compreende-se que por ser uma pesquisa de cunho interpretativo, devido a contato direto com os entrevistados, tenta-se incansavelmente ser completamente imparcial, no entanto, por ser de fato algo interpretativo, existe sempre uma certa parcialidade voltada para o processo relacionado.

Também, é válido frisar que tivemos uma amostra total de 10 entrevistados e uma única empresa, assim, tende-se a limitar o resultado válido para esta única empresa por ser uma amostra pequena.

Ainda devemos entender que o tempo é questionável, onde, é possível que a mesma entrevista seja realizada para a mesma quantidade de participantes e com os mesmos entrevistados desta amostra em um outro período e o resultado apresente divergências ou variações.

Script das entrevistas

1. – Nome e Sobrenome, idade e sexo;
2. – Grau de instrução/ formação acadêmica;
3. – [1]. Você acha que existe um sistema de meritocracia na empresa?
4. – [2]. Você acredita que existe um forte e atuante setor de Gestão de Pessoas?
5. – [3]. Você já foi de alguma forma reconhecido (a) pelo seu trabalho, de modo a se sentir mais valorizado como profissional na área em que atua?
6. – [4]. Na empresa onde você trabalha possui algum tipo de política/programa de crescimento com base na meritocracia?
7. – [5]. Você participa ou já participou de algum treinamento para uma futura promoção/ aumento de cargo/função?
8. – [6]. A empresa que você trabalha atualmente possui algum tipo de política/programa de valorização dos profissionais?
9. – [7]. Você acredita ou acha que os funcionários que são da mesma família do proprietário têm o mesmo tratamento profissional que é aplicado a você?
10. – [8]. Você acredita que tem possibilidade de crescimento dentro do departamento no qual um familiar do proprietário possui cargo máximo?
11. – [9]. Você acredita ter sido injustiçado ou destrutado por um funcionário de nível superior a você devido ao mesmo fazer parte da família do proprietário?
12. – [10]. Você acredita que o seu superior hierárquico está numa posição de superioridade por ser da mesma família do proprietário da empresa?

RESULTADO

Apresentação dos dados coletados

Neste momento será apresentado o desenho de cada entrevistado, as informações angariadas mediante entrevista e um parecer crítico sobre os dados coletados. O Quadro 1 aborda o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 - Perfil de todos os entrevistados.

ENTREVISTADO	IDADE	SEXO	GRAU DE INSTRUÇÃO
1	25	Masculino	Pós-Graduado
2	34	Masculino	Ensino Médio
3	32	Feminino	Pós-graduada
4	28	Masculino	Ensino Médio
5	38	Masculino	Ensino Médio
6	24	Feminino	Pós-Graduada
7	27	Masculino	Graduado
8	28	Masculino	Graduado
9	33	Masculino	Graduado
10	38	Masculino	Mestre

Fonte: Elaboração do próprio autor.

Segue abaixo os cargos relacionados e período de tempo de cada entrevistado na empresa em questão.

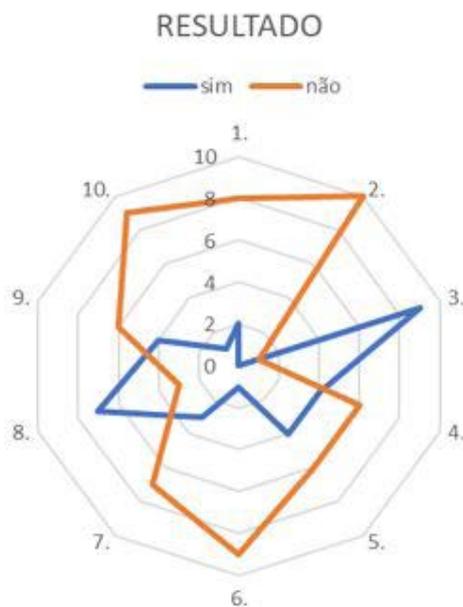
Quadro 2 - Cargo e tempo de serviço.

ENTREVISTADO	CARGO	TEMPO DE SERVIÇO
1	Auxiliar Administrativo	4 meses
2	Agente de Portaria	3 anos.
3	Chefe de Recepção	6 anos.
4	Recepcionista	5 meses.
5	Supervisor de Serviços Gerais	1 ano.
6	Recepcionista	2 anos.
7	Gerente Geral	9 anos.
8	Analista de Faturamento Pleno	4 anos.
9	Analista de Faturamento Junior	3 anos.
10	Analista Financeiro	5 meses

Fonte: Elaboração do próprio autor.

Para o resultado quantitativo do questionário objetivo, nós obtivemos o seguinte gráfico.

Figura 1 - Gráfico de resultado objetivo.



Fonte: Elaboração do próprio autor.

Análise por formação de grupos

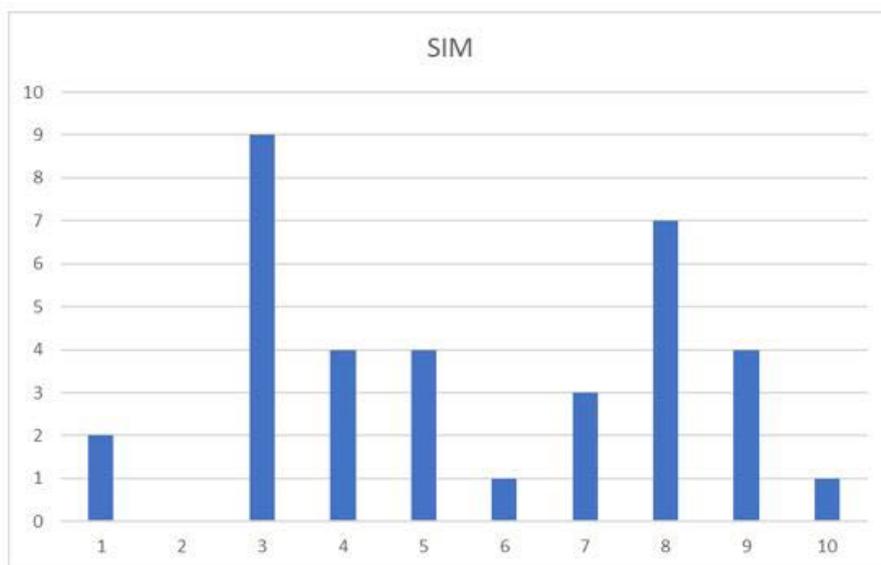
Grupo 1

É composto por entrevistados que optaram para a amostra de cunho objetivo: SIM.

Este grupo acredita que empresa é de certa forma meritocrática; não possui um setor ou departamento de Gestão de Pessoas atuante; que já foi reconhecido de alguma forma em seu desempenho de atividade profissional; que a empresa possui um programa específico para crescimento profissional embasado nas diretrizes da meritocracia; nunca participou de nem um tipo de treinamento vinculado a um programa de promoção/ aumento de cargo/função; acredita que a empresa possui uma política ou programa de valorização dos profissionais atuantes na mesma; concordam com a afirmativa que a organização aplica o tratamento profissional de forma igualitária para funcionários oriundos da mesma família do proprietário como para funcionários não integrantes da parentela; acredita na possibilidade de crescimento dentro de seus respectivos departamentos, onde a liderança é composta por um parente do diretor; julga ter sido injustiçado ou destrutado por um parente do dono da empresa e acredita que o seu superior hierárquico direto não contou com nem um tipo de apadrinhamento para estar na atual posição.

Entre esses entrevistados, 2 dos 10 julga a empresa como meritocrática, no entanto, os entrevistados 6, 7, 8, e 9 acreditam que existe alguma política específica relacionada ao crescimento baseado na meritocracia dentro da empresa em foco. Em contrapartida, apenas o entrevistado número 7 entre eles acredita que a empresa possui um programa de valorização de funcionários. Em comparação com as demais abordagens do questionário, nem um desses que acredita que a empresa possui algum programa de crescimento, afirma ter sido injustiçado ou destrutado por colaboradores vinculados a família do proprietário.

Figura 2 - Gráfico de resultado objetivo para SIM.



Fonte: Elaboração do próprio autor

Grupo 2

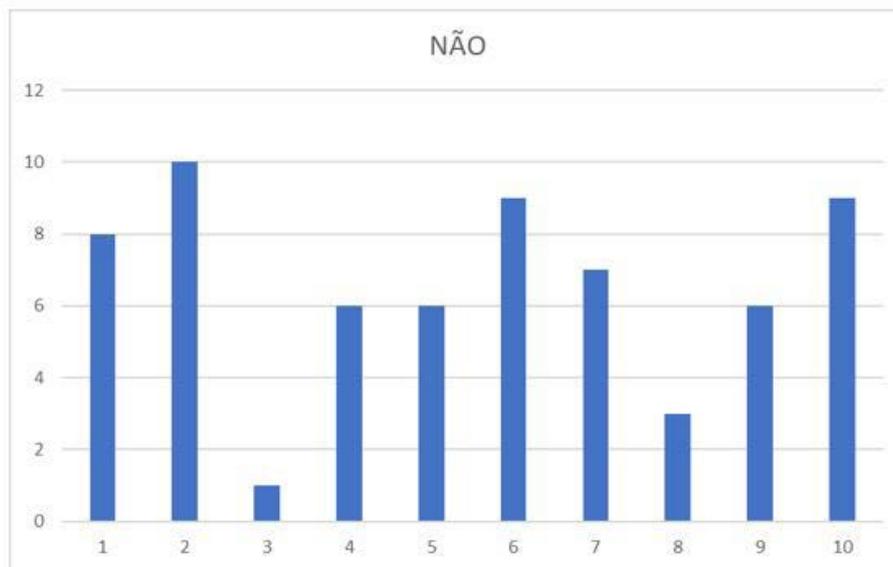
É formado por aqueles que de alguma forma visualizam de forma contrária em relação as opções de amostra de resultado para: NÃO.

Dentre esses entrevistados, todos afirmam que a empresa não possui um departamento específico de gestão de pessoas e 8 dos 10 julga a empresa como não meritocrática. Contudo, o entrevistado de número 7, que faz parte do grupo no qual afirma que a empresa não é meritocrática, é o único a afirmar que a empresa possui alguma política ou programa de crescimento baseado na meritocracia.

Dentre os demais que também fazem parte desse grupo, apenas o entrevistado 2 e 7 julga que a gestão da empresa aplica tratamento igualitário tanto para colaboradores não oriundos da família da direção, quanto aqueles trabalhadores que pertencem a tal família, porém, os mesmos afirmam já terem sido injustiçados ou destratados por colaboradores com grau de parentesco a família do proprietário.

Em sua grande maioria, eles afirmaram que a empresa desmotiva os colaboradores com essa falta de políticas de valorização dos colaboradores e que a direção agrava ainda mais a situação por fazer promessas de promoção, aumento de salário e benefícios que nunca entram em vigor.

Figura 3 - Gráfico de resultado objetivo para NÃO.



Fonte: Elaboração do próprio autor.

Análise de dados

Procurando a resposta vinculada a nossa problemática de pesquisa, na qual: “Você acha que existe um sistema de meritocracia na empresa? Você acredita ou acha que os funcionários que são da mesma família do proprietário têm o mesmo tratamento profissional que é aplicado a você? ”.

Nesse caso, o entrevistado 1 está se referindo a seu superior hierárquico direto, ou seja, aquele que deveria conduzir e motivar o subordinado está realizando o processo reverso. No processo de aplicação da avaliação de desempenho, exposta por Chiavenato (2014), o mesmo comenta sobre um dos tópicos direcionados para monitorar pessoas, onde a técnica proporciona uma retroação voltada para o desempenho das pessoas. Este processo é importante porque promove a interação direta entre superior e subordinado. Em contrapartida, visualizamos um superior que no processo de interação, compartilha experiências vividas dentro da empresa que só irão desmotivar o seu subordinado.

Depois de avaliar e analisar os dados compilados (consultar Apêndices), chegamos a uma estimativa de que 80% dos entrevistados, não visualizam a empresa em questão como meritocrática.

Em sua totalidade junto a pesquisa, 70% dos entrevistados não acredita que exista um tratamento igualitário para colaboradores que não são parte da família do proprietário em relação aos que possuem algum vínculo de parentela. Foi possível notar que existem um problema sério de desmotivação entre os participantes da amostra, mesmo que 90% deles tenham afirmado que de alguma forma já obtiveram alguma espécie de valorização ou reconhecimento profissional através de bonificação. Esse quadro reforça a Teoria da Administração Científica de Taylor, Gantt e Gilbreth, onde eram ofertados prêmios e bonificações com o intuito de preservar a adesão dos métodos de trabalho conforme afirma Chiavenato (2014). Ainda com o autor, o mesmo expõe sobre a desmotivação de forma intrínseca, na qual acaba desencadeando uma série de reivindicações por melhores salários com o propósito de equilibrar a insatisfação, o descontentamento e

suas frustrações por conta das tarefas e situações rotineiras vividas pelos trabalhadores.

Obteve-se que, 50% dos entrevistados nos quais acreditam que dentro da empresa em foco existe possibilidade de crescimento em um departamento ou setor, no qual um familiar do proprietário possui cargo máximo, no entanto, existem ressalvas. Foi perceptível no processo de coleta de dados que alguns demonstram esperança de tal fato ocorrer, mas, não demonstram assertividade nas palavras por acreditarem nesse processo que deveria ser aplicado por mérito. Assim, Chiavenato expõe informações pertinentes vinculadas a Avaliação por Desempenho.

A avaliação do desempenho está sendo relacionada com a noção de expectância: a expectância é a relação entre as expectativas pessoais e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria contingencial da motivação na qual a produtividade é vista como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados desejados pelo funcionário, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento, etc. Chiavenato (2014, p. 223)

Nesse contexto, temos 90% dos entrevistados que acreditam que o seu superior hierárquico está nesta posição de superioridade por méritos, sendo ele, oriundo ou não da família do diretor da empresa.

Na empresa onde se desenvolveu a pesquisa, esses modelos e técnicas (meritocracia) aparentemente não passam de promessas vagas e manobra do gestor que aparentemente tenta ludibriar seus colaboradores para conseguir uma produtividade máxima afirmando que a empresa é meritocrática e seus colaboradores são premiados e reconhecidos conforme seus desempenhos, mas, para os colaboradores, isso já se tornou ponto de desmotivação e muitos já pensam em desligamento voluntário.

Abaixo, temos a afirmação de um dos entrevistados que valida a afirmação acima:

Ainda não temos nada relacionado. Muitos colegas já estão desmotivados com o trabalho, pois a empresa só faz promessas. Tenho colegas que comentaram que já estão a 6 anos ouvindo promessas de aumento salarial. (Homem, 25 anos e formado em Administração – consultar Apêndices)

Outrossim, 40% dos funcionários afirmaram que a empresa possui de alguma forma um tipo de política ou programa de crescimento com base na meritocracia, no entanto, desses 40% que fazem tal afirmação, 30% deles afirmou que a empresa não é meritocrática, assim, já pode-se visualizar que eles reconhecem o processo de bonificação financeira como um ato meritocrático, porém, não configura a empresa como aplicadora dos métodos meritocráticos em sua gestão.

Chiavenato (2014) afirma que a Avaliação é uma forma de juízo mediante a performance de alguém ou de um agrupamento de colaboradores com relação as suas atividades laborais exercidas voltadas para metas, prazos e resultados obtidos. Assim, um colaborador que não for visto com resultados pertinentes ou metas não alcançadas não será beneficiado com bônus ou a recompensa da promoção. Para este caso em especial, tivemos uma entrevistada que afirmou que mesmo realizando suas tarefas devidas, não percebe apreço de seu superior, mas, se cometer erros, aparentemente atrai olhares desdenhosos. 70% dos entrevistados afirmaram que de alguma forma não recebem o mesmo tratamento aplicado aos integrantes da parentela do estratégico, assim, a Avaliação de desempenho não está sendo homogênea.

Outro levantamento feito sobre o caso é vinculado a insatisfação, caso esse que já foi mencionado acima e que desencadeia um Estresse no Trabalho. Chiavenato (2014, p. 405) expõe que:

Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica que surge quando uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, desconfiança, pressão das exigências e cobranças, cumprimento do horário de trabalho, chatice e monotonia de certas tarefas, o baixo-astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derrubam o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho.

Se em nosso estudo, pode ser observado que 90% dos entrevistados afirmam que nesta em empresa em questão não existe nem um tipo de política ou programa de valorização para os profissionais atuantes, o clima organizacional declina e pode-se ter incidências como: roubo, sabotagem, militância sindical, entre outros conforme aponta o autor. “Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do funcionário e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes” Chiavenato (2014, p. 420).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais resultados apontam que os entrevistados apresentaram rejeição quanto a supostos métodos meritocráticos, que, segundo eles, não são possíveis de serem visualizados de forma global na empresa onde se aplicou as entrevistas, no entanto, 90% concordou que foi de alguma forma recompensado financeiramente ou reconhecido em algum momento. Isso configura uma técnica de Avaliação de Desempenho não muito eficiente, tendo em vista que 80% dos entrevistados também apontaram a empresa como não meritocrática.

Esses funcionários entendem o ato de bonificação como merecimento, mas, estão descrentes no processo por não visualizarem no mesmo um plano ou política de valorização para cada profissional inserido nesta empresa. Neste caso, podemos trazer a argumentativa de que a falta de um departamento específico de Gestão de Pessoas acarreta nesta não aparição de métodos e procedimentos aceitáveis para que aja pertinência na avaliação por mérito.

Para o caso dos funcionários que não consideram o tratamento igualitário entre funcionários integrantes da mesma família do proprietário e os demais, pode-se também trazer a mesma questão relacionada com o setor de Gestão de Pessoas inexistente e assim, supor que a gestão é centralizadora por não ampliar sua organização integrando departamentos, desta forma, mantendo a observância avaliativa no estratégico, no qual, aparentemente não delega poderes por não ter uma equipe específica para tal empreitada.

Houve ainda relatos de entrevistados que entendem que o seu superior hierárquico não está numa posição superioridade apenas por ser membro da família do diretor, mas sim, por mérito adquirido em anos de trabalho. Neste caso, todos os entrevistados afirmam isso por entenderem ou apenas destinarem respeito de superioridade ao Gerente Geral da empresa, que, aparentemente, é muito ponderado e justo em seus procedimentos e, conseguiu passar por todos os departamentos da organização até chegar em sua atual posição. Porém, o que ficou

subtendido é que, se este superior tem cargo elevado dentro da empresa, por quê o mesmo não aplica procedimentos eficientes para um melhor direcionamento departamental? Aí voltamos para alguns parágrafos acima quando pontuamos sobre a gestão centralizadora. Este indivíduo pode até estar em posição elevada, no entanto, não possui autonomia ou poderes para tal feito mencionado acima.

Ainda é notório que o clima organizacional não está favorável e entendemos isso por contas de promessas realizadas pelo gestor, no qual, aparentemente não as cumpri. Assim, nitidamente se tem um exposto de insatisfação entre os colaboradores que começam a desenvolver uma espécie de antipatia pelo próprio ambiente de trabalho e tudo parece ser opaco e simplório, com isso, validamos a afirmação de resultados quando apontamos que alguns trabalhadores já pensam em desligamento voluntário.

Para que o método da meritocracia vigore, se faz necessário máxima nitidez em todos os processos e fases do colaborador dentro da organização, isso se dá desde o seu ato de recrutamento e vai até os processos de avaliação de seu desempenho. Sua avaliação deve conter o máximo de cristalinidade se utilizando de técnicas previamente elaboradas e testadas para se obter uma margem de erros mínima e o mais importante, esta avaliação deve ser igualitária e aplicada de forma clara e objetiva com métodos idênticos para todo e qualquer funcionário, sendo ele, de qualquer raça, credo religioso, orientação sexual, classe social, etc.

De acordo com a presente pesquisa, pode-se notar que a empresa em foco não aplica de forma correta a meritocracia ou aplica de forma deturpada e aparentemente a organização está longe de conseguir esta aplicabilidade. O fato de ser uma empresa com origens familiar e contar com inúmeros colaboradores da mesma linhagem de sangue, isso só desencadeia uma avaliação meritocrática com precisão mínima e que ainda não conseguiu separar o profissional dos laços familiares.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, B. M. (2015). Administração de pessoas. Curitiba: Fael.

BARBOSA, L. (1999). Igualdade e meritocracia. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

BRYTO, K., & Ferreira, L. (2016). A logística associada às práticas sustentáveis e seus impactos na eficiência organizacional: O caso da Empresa Unirios Rodo fluvial e Logística Ltda. Revista De Administração E Contabilidade - RAC, 3(5). Recuperado de <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/80>

CHIAVENATO, I. (1999). Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, I. (2002). Recursos humanos. (7º ed.). São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, I. (2008). Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2014). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. (4º ed.). São Paulo: Manole.

DUTRA, J. S. R. Competências: Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. RAC, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001.

GRAMSCI, A. (1975). Quaderni del carcere (Edizione crítica dell' Instituto Gramsci a cura de Valentino Gerratana), Torino: Einaudi, 1975. Edizione digitale a cura dell' Internacional Gramsci Society.

LACOMBE, F. (2011). Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

LIMA, R. O. das C. (2017). Auditoria e perícia contábil. (1º edição). Curitiba: IESDE BRASIL S/A

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

Maximiano, A. C. A. (2000). Introdução a administração. (5º edição). São Paulo: Atlas.

Moreira, A. A. B. (2015). Teoria geral da administração. Curitiba: Fael.

MORAES, G. C. D. Meritocracia: Análise Teórico-Conceitual. Da Cultura, v. XII, n. 22, 2013.

OLD, D. Empresas familiares assumem liderança de mercado. Exame, 30 jan. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/empresas-familiares-assumem-lideranca-de-mercado/>. Acessado em: 26 de abril de 2020.

PRODANOV, C., e Freitas, E. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. (2º ed.) Novo Hamburgo: Feevale.

PUGLIESI, N. Entenda como a meritocracia pode prejudicar a sua carreira. Exame, 07 ago. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/entenda-como-a-meritocracia-pode-prejudicar-sua-carreira/>>. Acesso em: 16 de abril de 2020.

RANGEL, A. Meritocracia e melhorias contínuas: essenciais para a gestão de pessoas e processos com sucesso. Exame, 16 abr. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas-familiares/>> Acesso em: 04 de maio de 2020.

RAZZOLINE, E., Fº. (2016). Contabilidade de micro e pequenas empresas. (1º ed.) Curitiba: IESDE BRASIL S/A.

REIS, E. P. dos e Armond, A. C. Empreendedorismo. (1º ed.). Curitiba: IESDE BRASIL S/A

RIBEIRO de Almeida, Martinho Isnard e Carneiro de Novaes, Marcos Bidart e Likio Yamaguti, Celso (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 1 (1), 7-25. [Fecha a Consulta 4 de junho de 2020]. ISSN: Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2734/273420272001>

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; Análise de turnover na Química Brasil Ltda. Porto Alegre 2011.

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency models in public sector. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 230, p. 226-234, 2016.

VIEIRA, P. e Silva, D. (2018). Decifre e influencie pessoas: como conhecer a si e aos outros, gerar conexões poderosas e obter resultados extraordinários. São Paulo: Editora Gente.

YIN, R. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. (2º ed.) Porto Alegre: Bookman.



Planejamento estratégico – gestão processos e gestão de competências

Suany Regina da Silva Cândido

MBA – Gestão da Qualidade e Engenharia da Produção. Instituto de Pós-Graduação e Graduação – IPOG. Manaus, AM, 06 de fevereiro de 2017.

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.171.5

RESUMO

O objetivo é demonstrar como os princípios da administração possibilitam estabelecer um planejamento estratégico de forma a garantir a implementação de ações na área de Engenharia da Produção, Gestão de Processos e na Gestão de Pessoas. Para inovar em um mercado competitivo e necessário estabelecer parâmetros sólidos que darão base para mudanças na organização. Reforçando que a mudança nos processos é uma questão de gestão somente pode ser operacionalizada pelo capital humano especializado e específico. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de pesquisa de cunho literário com embasamento teórico em obras especializadas sobre o tema, revistas eletrônicas e outras publicações concernentes. Como resultado deste estudo, espera-se contribuir para que empresas pequeno e médio porte percebam que apesar de ser um método a longo prazo, são práticas plenamente acessíveis e para empresas de grande porte, possam rever de forma sistêmica o investimento em pessoas. Busco contribuir resgatando os valores centrais da existência de uma empresa: O Ser Humano e a Missão de servir.

Palavras-chave: capital humano. gestão por processos. estratégia. qualidade.

INTRODUÇÃO

A contemporaneidade oferece um conjunto amplo de dados, por intermédio dos avanços tecnológicos, a título de exemplo, o Big Data, através do qual as empresas podem ser beneficiar em toda a sua cadeia de valor. No que concerne a este período efêmero, Bauman (2010, p. 36) desembaraça, “Ao contrário da era da construção das nações, a cultura líquido-moderna não tem “pessoas” a cultivar, mas clientes a seduzir”, por conta desta percepção distorcida as organizações não percebem a importância da tecnologia e das pessoas, o fator humano é o grande diferencial.

Conforme Chiavenato (2010, p. 8) “Uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada e organizada para atingir um objetivo comum”. As organizações existem para suprir ou criar as necessidades de um mercado, a fonte de dados são as pessoas em toda a sua diversidade, demonstrando seus anseios, padrões e percepções constantemente.

Para Vigotski, a aprendizagem sempre inclui as relações entre as pessoas. A relação do indivíduo com o mundo está sempre mediada pelo outro. Não há como aprender e apreender o mundo se não tivermos o outro, aquele que nos fornece os significados que permitem pensar o mundo a nossa volta. (BOCK *et al.*, 2002, p. 124).

Em todas as fases do negócio, desde o nascimento, a manutenção é o crescimento exigem estratégias possibilitem resultados com velocidade, qualidade e sensibilidade.

Neste contexto engloba sobrevivência, adaptação e inovação que se permeie este artigo, demonstrando a força existente dentro das próprias empresas muitas vezes é inutilizada, porém que sempre exerce o papel de cliente seja interno ou externo, desta forma sendo estrategicamente fundamental.

A indústria 4.0, segundo Gomes (2016) “exige recursos humanos mais bem qualificados, capazes de trabalhar com produtos de alta densidade tecnológica”.

A adaptação – que envolve a assimilação e a acomodação numa relação indissociável – é o mecanismo que permite ao homem não só transformar os elementos assimilados, tornando-os parte da estrutura do organismo, como possibilitar o ajuste e a acomodação deste organismo aos elementos incorporados. (BOCK *et al.*, 2002, p.127).

Portanto se faz necessário que as empresas estabeleçam uma base sólida, com um ambiente favorável, profissionais aptos e com gestão, proporcionando um crescimento sustentável e com qualidade, estratégia e retorno financeiro.

Para demonstrar, é possível comparar o cenário a de um centro cirúrgico de referência, aonde foi feito o investimento tecnológico: um robô dispõe de uma equipe médica, é no atendimento emergencial um paciente necessita deste aparato, porém não houve treinamento da equipe e não há na um cirurgião com conhecimento para manusear o mesmo, resultado: morte do paciente. A empresa criou uma estratégia de ser a “referência”, investiu em tecnologia, porém não fez controle dos processos, a gestão das pessoas, não identificou as suas necessidades, não comunicou a todos os seus objetivos, estratégias, missão, visão e valores, resultado empresas que não conseguem se estabelecer no mercado ou permanecer, pois não investem no principal não demonstram seus valores e contribuem para uma cultura organizacional não agrega.

No entender de Drucker (2002,p. 40) “uma organização está sempre em concorrência por seu recurso mais essencial: pessoas qualificadas, informadas”.

DESENVOLVIMENTO

Planejamento Estratégico

Uma empresa sem direção não consegue se estabelecer, e aquelas que cresceram, porém não controlam e não planejam o seu presente em um futuro estão fadadas a serem esmagadas pela concorrência, sufocada em problemas internos e sem tempo hábil e condições para se reinventar. Desta forma é fundamental estabelecer diretrizes. Conforme Drucker (2002, p. 37) a organização precisa estar organizada e ser gerenciada da mesma forma que outras de seu tipo, cada organização tem um sistema de valores que é determinado por sua tarefa. Toda organização precisa definir: Negócio, Missão, Visão, Valores, Metas e Objetivos.

O Negócio é especificar o âmbito de atuação da empresa, de forma clara quais as suas características.

A Missão é a proposta pela qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a produção produz quem são os seus clientes e que valores importantes possui. É a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “aonde a empresa que ir”, é a razão de ser da empresa. A missão responde à pergunta: porque existimos?

Diagnóstico situacional no ambiente externo serve para verificar quais as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras e evitar ou usufruir dessas situações? (Fatores: Econômicos, Tecnológicos, Políticos, Sociais, Ecológicos, Demográficos, Culturais e Legais / Comunidades, Usuários, Clientes, Fornecedores, Disponibilidade de mão-de-obra, Relações internacionais) e enquanto ambiente interno verificar quais os pontos

fortes, fracos e neutros da empresa? É a análise das condições internas que podem afetar os resultados institucionais, deve se concentrar nos aspectos básicos que refletem a capacidade de gestão (Recursos: Humanos, Materiais, Financeiros e Tecnológicos).

Figura 1 – Análise

Administração e organização <ul style="list-style-type: none"> ☞ Qualidade administrativa ☞ Qualidade do quadro de funcionários ☞ Grau de centralização ☞ Organogramas ☞ Planejamento, sistemas de informações e de controle 	Marketing <ul style="list-style-type: none"> ☞ Canais de atribuição ☞ Participação no mercado ☞ Eficiência em promoção ☞ Satisfação dos clientes ☞ Qualidade do produto ☞ Reputação do serviço ☞ Rotatividade da força de vendas 	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ☞ Experiência/educação dos empregados ☞ Posição dos sindicatos ☞ Rotatividade, absenteísmo ☞ Satisfação no trabalho ☞ Queixas
Finanças <ul style="list-style-type: none"> ☞ Margem de lucro ☞ Proporção entre dívidas e ativos ☞ Proporção de estoques ☞ Retorno de investimento ☞ Proporção de crédito 	Produção <ul style="list-style-type: none"> ☞ Localização da fábrica ☞ Obsolescência dos equipamentos ☞ Sistema de compras ☞ Controle de qualidade ☞ Produtividade/eficiência 	Pesquisa e desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> ☞ Pesquisa básica aplicada ☞ Capacidades laboratoriais ☞ Programas de pesquisas ☞ Criação de novos produtos ☞ Inovações tecnológicas

Fonte: DAFT (1999)

A definição da Visão busca responder aos seguintes questionamentos: quais as expectativas e desejos dos administradores da organização. O que a empresa que ser? A visão consiste em definir o estado que a organização deseja atingir no futuro. Ela precisa ser desafiadora, abrangente e detalhada, tendo como intenção propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

A meta é a visão de onde se pretende chegar; é a definição do que se quer no futuro, visualizada no presente, é de longo prazo. Os objetivos são as submetas de curto prazo, todas devem ser específicas, quantificáveis desafiantes, importantes e com prazo definido.

Os valores para Chiavenato (2007, p. 53) “são crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual. Os valores variam entre as pessoas e as empresas”.

O planejamento operacional segundo Chiavenato (2010, p. 231), “é focalizado para o curto prazo e cobre uma das tarefas ou operações individualmente [...] especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional [...] podem ser classificados: Procedimentos, Orçamentos, Programas e Regulamentos”.

Para alcançar essas metas é que são estabelecidas as estratégias que são as ações ou caminho mais adequado para se atingir os objetivos e a meta.

Drucker (2002, p. 216):

A definição básica do negócio, sua finalidade e missão deve ser traduzida em objetivos [...] os objetivos devem se derivar de “qual é o nosso negócio, qual será, qual deverá ser” [...] são comprometimentos com as ações por meio das quais se deve realizar a missão de uma empresa e são os padrões contra os quais o desempenho deverá ser medido [...] devem ser operacionais [...] devem possibilitar a concentração de recursos e esforços [...] objetivos múltiplos e não um objetivo único [...] são necessários em todas as áreas das quais depende a sobrevivência da empresa”.

Conforme Chiavenato (2010, p. 228), o planejamento tático “envolve o nível institucional [...] é desenvolvido no nível intermediário [...] é o planejamento a médio prazo que enfatiza as

atividades correntes das várias partes ou unidades da organização[...] período de um ano de seu exercício”.

E tudo isto deve estar contemplado e um plano de ação (PDCA) que é o programa tático para alcançar as metas e objetivo, devendo estar definido quem, quando, como e quanto (Ferramenta 5W2H).

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação”. Procura responder a questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos [...] O Planejamento contém cinco características fundamentais: Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável... é orientado para o futuro [...] é compreensivo. é um processo de construção de consenso [...] é uma forma de aprendizagem organizacional [...] se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. (CHIAVENATO, 2010, p. 226-227)

A Gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas.

Figura 2 – Comparativo Sistema Gestão: Desenvolvimento, Estrutura, Ferramentas e Características Boa Prática.

Sistema de Gestão: Conjunto de práticas padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados, com o objetivo de prover as organizações de elementos e de um modelo eficaz que possa ser integrado a outros requisitos da gestão.			
Busca pela Excelência + Sistema de Gestão = Resultados			
Desenvolvimento	Estrutura		Ferramentas
Benchmarking	Operacionais	Gerenciais	Processo Gerencial x Ferramenta
Desenvolvimento do Time Gerencial (Ex: Job Rotation)	Conceito: Transforma informações em decisões gerenciais - Gestão Empresarial- PDCL.	Conceito: Transforma insumos em produtos e serviços - Gestão de Qualidade- PDCA.	1 - Planejamento, posicionamento estratégico, definição do modelo de negócio: Balanced Score Card (BSC), Business Model Canvas (BMC), Análise SWOT, 5 forças de Porter, Análise VRIO. 2 - Gestão da produção: Kanban, Produção Enxuta (Lean Production, Sistema Toyota). (3- Solução de problemas ou tratamento de falhas: Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), Análise da Causa Fundamental – 5 Porquês), FMEA, CRM. 4 - Desenvolvimento de novos produtos ou implementação de melhorias e inovações: Brainstorming, Benchmarking. 5 - Gestão da qualidade: Normas ISO 9000, 6 sigmas, Controle Estatístico do Processo (CEP), Padronização, Folha de Verificação, Cartas de Controle, Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Auditorias de padrão, Avaliação de processos, 5 s, Cadeia de Valor, Fluxograma, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão. 6 - Gestão ambiental: Normas ISO 14000.
Análise de resultados e introdução de melhorias	P = planejar (Padronizar) D = executar (Processo Operacional) C = verificar (Controlar) L = agir (Aprender)	P = Plan (Planejar) D = Do (Executar) C = Verificar (Check) A = Agir (Act)	
Experimentação e Inovação (Ex: Projetos, Pilotos, Testes, etc.).			
Normas, códigos e modelos (Ex: ISO, SA, IBGC, GRI, SOX, Ethos, Excelência Operacional, Lean, Six Sigma).			
			1 – Metodologia - Qual o método e as regras de funcionamento (o que?) 2 – Responsabilidade - Quem implanta, controla e mantém? 3 – Controle - Como é assegurada a execução conforme os padrões previstos na metodologia? 4 – Proatividade - Como são prevenidas e antecipadas situações indesejáveis? 5 – Abrangência - Onde a prática está aplicada? 6 – Continuidade - Desde quando e com que periodicidade está implantada? 7 – Refinamento - Como é avaliada e melhorada? 8 – Integração – Como é a relação entre as áreas e com partes interessadas, processos, práticas, estratégias e princípios? 9 – Resultados - Que benefícios trouxe após a implantação? O que melhorou?

Fonte: Adaptado de FNQ (2015)

Com todas as informações definidas se faz necessário uma eficiente comunicação para que toda a cadeia possa ter o conhecimento e tenha a possibilidade de se conscientizar, sabendo que todos são importantes para o pleno funcionamento e o alcance dos resultados.

Conforme Ferreira:

Comunicação, agente e paciente da qualidade:

1. O domínio do processo de comunicação é essencial ao sucesso dos programas de qualidade.
2. A falta de informação gera desinformação.
3. As fórmulas talentosas de comunicação não dispensam a simples repetição. Persistência e paciência são, portanto, as virtudes mais exigidas dos comunicadores no contexto do programa de qualidade.
4. As ideias valiosas merecem repetição.
5. O programa de qualidade é feito com e não para os funcionários. Comunicação, portanto, é condição e não resultado do programa de qualidade.
6. Quem diz, informa; quem repete, educa.(FERREIRA, 2014)

Mapeamento e Gestão por Processos

Finalizada a definição dos nortes da empresa, se faz necessário identificar e mapear os processos. No método tradicional a empresa é vista como departamentos isolados e tem a cultura de se responsabilizar apenas pelos “erros do meu setor”. Esta prática comum nas empresas ocasiona uma série de transtornos para os clientes internos e externos, é contribui para os erros e atrasos.

Por definição, “os processos de uma organização têm por objetivo maior transformar insumos em produtos de valor para o cliente. Esse pode ser interno ou externo. Os requisitos de um processo representam as necessidades dos clientes”, segundo a (FNQ ,2015, p. 4).

Figura 3 - Processos Ilustração



Fonte: Adaptado de FNQ (2015)

Mapear os processos internos e externos inicia após definir as etapas, porém antes de implementar essa etapa, é necessário que as atividades que compõem cada uma das etapas do processo sejam detectadas e esmiuçadas. Isso significa que o gestor precisará das pessoas e de sua capacidade de observação para descrever as etapas existentes inclusive. Pode-se considerar que existem duas formas de se obter a descrição das atividades que compõem os processos, uma forma é solicitando que a pessoa responsável pela atividade a descreva em tópicos e coloque quanto tempo gasta para realizá-la, ou o gestor pode realizar a entrevista com os colaboradores visando listar as atividades, isto pode ajudá-lo a ter uma visão do processo como um todo pelo olhar de quem realiza levando em consideração a sua análise. (SPERS, 2009, p. 119).

Os processos são classificados por elementar e complexos. Processo Elementar se refere à unidade de processo, composto de entrada, transformação (agregar valor) e saída. Processos Complexos constitui as reuniões de processos elementares.

Prometa o que possa cumprir e depois prometido entregue sempre diga a verdade e mostre opções evitando surpresas atente ao clima e reduza ao máximo possibilidade de falhas. O valor é uma atribuição fixada pelo cliente interno e externo e não pela organização que realiza o produto/serviço, como exemplo a solicitação do usuário (necessidade), atendimento (valor) e o usuário atendido (resposta). Desta forma processos não agregam valor devem ser eliminados. A decomposição do mapeamento acontece em macroprocessos (mais abrangentes da organização), processos (subdivisões dos macroprocessos) e subprocessos (subdivisões dos processos). À medida que a ligação da cadeia de processos ocorre, surgem através do cliente, os requisitos são estabelecidos sucessivamente é os processos internos é realizada em sentido inverso, com atenção a qualidade e com a solicitação do cliente.

Com a sistemática da gestão por processos, e possível à otimização do tempo, possibilita a troca de informações é se traduz em agilidade e desburocratização do sistema. Esta abordagem traz benefícios para os clientes, para a organização (Redução de Custo, Gestão do Tempo, Melhora da Produtividade, Gestão de Riscos, etc.) e para os funcionários com a simplificação.

A Gestão por Processos implica trabalhar esse conjunto sob a ótica da visão sistêmica, enfim, gerir considerando a interação entre os macros processos e entre os ecossistemas, pela definição na organização na qual prevalece a gestão por processos, o gerenciamento interfuncional é um dos principais fundamentos. O planejamento envolve todos os gestores de departamentos/unidades para que a execução seja realizada pelas equipes funcionais orientadas aos objetivos globais. Os resultados são checados em conjunto com todos os gestores e as ações correção são implementadas em cada departamento/unidade pelas suas respectivas equipes (FNQ, 2015).

Gestão por Competências

As ideias são importantes, a busca pela criatividade é constante, porém as organizações necessitam de capital intelectual com disponibilidade para contribuir com a organização. Para Gil (2001, p.39) “O capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar transformações radicais [...] a capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é quem se torna grande vantagem competitiva”.

Para Chiavenato (2010, p. 97):

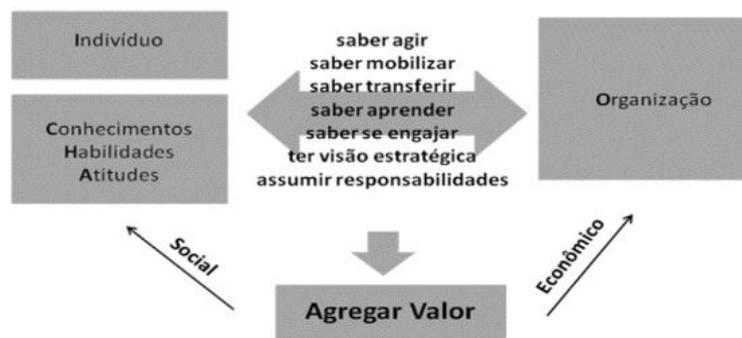
O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência diante de importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações

nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiram sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Qual o Papel das Pessoas na Organização? (CHIAVENATO, 2010, p.97).

Para Becker e Gerhart (1996, p. 781-782):

(...) de acordo com a RBV, as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável somente criando valor numa maneira que é escassa e difícil para os concorrentes imitarem. Embora as fontes tradicionais de vantagem competitiva como recursos naturais, tecnologia, economias de escala, e assim por diante, gerem valor, a RBV sugere que tais recursos são cada vez mais fáceis de imitar, especialmente quando comparados com estruturas sociais complexas como o sistema de trabalho. Se isto é assim, então importantes como fonte de vantagem competitiva sustentável. (BECKER E GERHART, 1996, p. 781-782).

Figura 4 - Gestão por Competência



Fonte: Fleury & Fleury (2001)

Zarifian (2003) define competência:

Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações

Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta

Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p. 137-139).

Conforme Cury (2008, p.178) “Bons profissionais obedecem a ordens, enquanto excelentes profissionais pensam pela empresa. Os que obedecem à ordem só enxergam a crise depois de instalada, mas os que pensam pela empresa percebem seus sinais sutis antes que ela surja”.

Figura 4 - Gestão por Competência



Fonte: Hugo Pena Brandão e Carla Patrícia Bahry

A gestão por competência tem os seguintes pressupostos: Conhecimento = Saber + Formação educacional + Ter informações; Habilidade = Saber Fazer + Experiências + Capacidade; Atitude = Querer Fazer + Atribuições pessoais + iniciativa. (CARBONE, 2005:44).

Um exemplo de empresa atua com gestão de competências é o Cirque du Soleil, a Vice-Presidente RH, Linda Gosselin em entrevista a Carlos Mello comenta sobre o recrutamento e seleção que acontecem em todo o mundo, baseada em manter a qualidade do serviço, através das pessoas.

Trabalho em Equipe

O Trabalho em equipe busca a interação entre as pessoas, para fundamental unir experiências, ensinar, aprender, criar em conjunto. A estimulação da equipe deve estar presente na empresa sem no entanto perdemos a direção, o propósito, a disciplina e a plenitude do equilíbrio. O trabalho sem propósito resulta em fracasso.

Uma organização onde todos, em todos os níveis e em todas as funções, pudessem trabalhar juntos para fazer de sua empresa a melhor em seu campo de atuação. Se pode visualizar uma empresa na qual cada um é totalmente interativo, na qual as metas departamentais são iguais às metas da empresa, e na qual cada pessoa foi vista como um expert em seu próprio trabalho, fez-se surgir um quadro dinâmico e poderoso (HUTCHINS. 1993).

As vantagens do trabalho em equipe, em conjunto com o mapeamento de processos e a gestão de competências, é o de munir os participantes das informações necessárias para uma decisão com maior assertividade e dando velocidade ao processo, com qualidade. Evitando re-trabalhos e desgaste físico e mental.

A diversidade e a individualidade não só são possíveis num contexto de cooperação grupal ou global, como são desejáveis. Isto é especialmente relevante na nossa época de grandes projetos coletivos em que simultaneamente se atribui ao sujeito individual um valor como talvez nunca antes na história da humanidade. A conquista civilizacional da consagração dos Direitos Humanos num número cada vez maior de países é uma expressão desse valor [...]. A de organizações grande quantidade de diversidade internacionais, a formação de blocos regionais, as fusões organizacionais expressam uma consciência crescente de pertença aos coletivos humanos, bem como uma interdependência cada vez

maior (SANTOS, 1999).

Para Amorim (2004, p.77) “Equipes vencedoras são compostas de profissionais interdependentes. Ampliar a consciência dessa mesma interdependência é potencializar as forças, é criar uma cultura de comportamento que valoriza a inclusão, o controle e a abertura, de forma eficiente, eficaz e efetiva”.

Um exemplo de trabalho em equipe foi o realizado em Bletchley, aonde o esforço em conjunto de milhares de pessoas e da genialidade de Turing, contribui de forma decisiva para as mudanças no rumo da guerra.

Em Bletchley, onde 1.500 eruditos e universitários britânicos se dedicavam à decifração e à análise das mensagens Enigma, o primeiro dia de janeiro trouxe um enorme êxito: a decifração de quatro chaves desse sistema; a chave Rosa, utilizada pelo alto-comando da força aérea alemã no envio de suas mensagens mais secretas, e as chaves Moscardo, Zangão e Vespa, utilizadas por três corpos da força aérea alemã. No dia seguinte, foi quebrada uma quinta chave: designada em Bletchley como Papagaio de Papel, era usada para transmitir mensagens sobre abastecimento entre Berlim e a frente oriental. (GILBERT, 2014)

Figura 5 - Características da Equipe Eficaz

Aspecto	Características
Propósito claro	A visão, missão, meta ou tarefa da equipe foi definida e agora é aceita por todos. Há um plano de ação.
Informalidade	O clima tende a ser informal, à vontade, confortável e descontraído. Não há tensões óbvias ou sinais de tédio.
Participação	Há muita discussão e todos são incentivados a participar.
Ouvir com atenção	Os membros utilizam técnicas para ouvir com eficácia perguntas, paráfrase e resumos para coletar idéias.
Divergência civilizada	Há divergência, mas a equipe se sente à vontade com isso e não evita, não redige nem reprime o conflito.
Decisões de consenso	Para decisões importantes, a meta é essencial, mas não há, necessariamente, unanimidade através da discussão aberta de todas as idéias; evitam-se a votação formal e concessões fáceis.
Comunicação aberta	Os membros da equipe sentem-se livres para expressar seus sentimentos quanto às tarefas e ao funcionamento do grupo. Há poucas questões escondidas.
Papéis e atribuições bem definidas	As expectativas sobre os papéis desempenhados pelos membros da equipe são bem claras. Ao iniciar um trabalho, as atribuições de cada um são claramente definidas, aceitas e cumpridas. Há uma justa distribuição de trabalho entre os membros da equipe.
Liderança compartilhada	Embora a equipe tenha um líder formal, as funções de liderança mudam conforme as circunstâncias, necessidades do grupo e habilidades dos integrantes.
Relações externas	A equipe dedica-se a desenvolver relacionamentos importantes fora do grupo, a mobilizar recursos e ganhar credibilidade junto a membros importantes em outras áreas da organização.
Diversidade de estilo	A equipe possui uma grande variedade de tipos de integrantes, inclusive membros que enfatizam a atenção à tarefa, a definição de metas, o processo e o funcionamento da equipe.
Auto-Avaliação	Periodicamente, a equipe analisa sua atuação e o que pode estar interferindo em sua eficácia.

Fonte: Parker, 1994.

Liderança

Como uma coreografia bem treinada e sincronizada, assim funciona uma equipe com um líder tenha as habilidades para gerenciar pessoas e processos. A liderança precisa ter foco

claro é definido.

O líder entre tantas características possui paixão, criatividade, tem capacidade de dialogar, sabe atuar nas pequenas crises, tem conhecimento, é capaz de ser renovar, consegue ouvir e integrar as informações com equilíbrio, com o entendimento real é sistêmico.

O líder também tem o papel de estimular, incentivar e coordenação fazem com que todos na equipe possam interagir. Não existe um tipo único, a liderança e suas variações surgem de acordo com a necessidade.

LÍDER TRADICIONAL em procedimentos. Rotina é uma batalha constante a ser vencida distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel. Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando.

LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO Apoiar habilidades. Rotina é o reinício de novas oportunidades apoia-se regras, normas e - se nas pessoas, suas capacitações e distingue suas ações pela competência. Debate, pesquisa. Vê, acompanha e controla o que é mais importante Cultura ampla, visando entender e criar alternativas Delega Motivado pelo desafio da Poder Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica. Visão ampla vê, acompanha e controla tudo Cultura específica de uma tarefa delega o que fazer. Motivado pelo poder e pelo dinheiro. Poder baseado no cargo. Como fazer auto realização baseado na competência. Trabalho é simples troca econômica, visão de especialista e generalista. Fonte: (SMIRDELE *et al.*, *apud* ROMAZI *et al.*, 2002, p. 53)

Qualidade de Vida no Trabalho

A liderança precisa definir estratégias para manter a saúde física e mental, estratégia, assim como máquinas sofrem manutenções corretivas, para se manter saudáveis e produtivas.

A falta de atenção com o fator emocional tem gerado milhares de doentes, custos para empresa que são subitamente deixadas pela incapacidade de uma pessoa suportar a uma síndrome do pânico ou síndrome burnout. Almejar o crescimento, ousar nas inovações e se desprender por uma grande meta pode ser muito motivador, mas não deve ser o foco único de um líder, porque a paixão ele precisa ter e de que a vida da pessoa precisa ser completa, e ter outras válvulas, a valorização da família, geram responsabilidades e reciprocidades.

Segundo a FNQ (2015) “Qualidade de vida no ambiente de trabalho é fator relevante para atração e retenção de talentos em uma organização. Assegurá-lo significa que a força de trabalho pode exercer suas atividades em um lugar tranquilo e agradável”.

Para que o trabalho não se torne uma fonte geradora de sofrimento mental, o mesmo deve representar para o sujeito possibilidades de realização profissional e pessoal. A partir do momento em que o trabalho perde essas significações, quando o trabalhador não visualiza um sentido para o trabalho, o mesmo compromete a integridade da sua saúde física e mental. (DEJOURS, 1992).

Para Bock (2002, p. 357) “É falar em saúde significa pensar em promoção da saúde mental, que implica pensar o homem como totalidade, isto é, como ser biológico, psicológico e sociológico e, ao mesmo tempo, em todas as condições de vida que visam propiciar-lhe bem-estar físico, mental e social”.

Qualidade

A Qualidade é uma construção diária e contínuo nas organizações. O processo de imple-

mentação de um modelo de qualidade e gestão deve estar de acordo com o planejamento estratégico da empresa e toda a organização precisará entender seus conceitos e a sua finalidade. A sua manutenção é continuidade exigirá esforço, desprendimento, empenho, paixão e vontade. O hábito leva ao sucesso e apreciação dos resultados a motivação.

Conforme Drucker (2022, p.35-36)

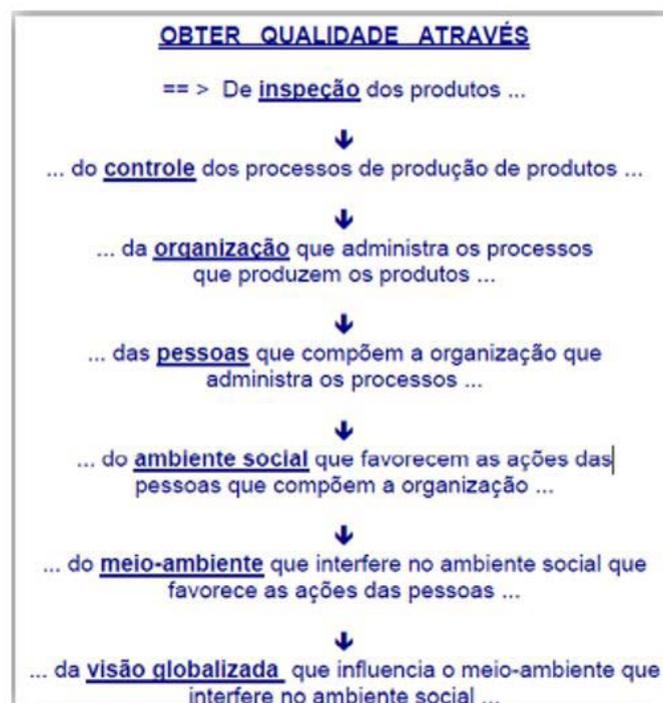
Toda a organização deve se dedicar ao novo... Especificamente a três práticas sistemáticas [...] A primeira delas é o aprimoramento contínuo de tudo que a organização faz processo este chamado de kaizen pelos japoneses [...] Em segundo lugar, toda a organização terá de aprender a explorar seu conhecimento, ou seja, desenvolver a próxima geração de aplicações de seus próprios sucessos [...] Finalmente toda organização terá de aprender a inovar – é a inovação agora pode – e deve – ser organizada como um processo sistemático.

Não existe um modelo ideal da gestão da qualidade e os sistemas da qualidade não são estáticos dependendo, a sua implementação, dos processos sociais. Deste modo, a qualidade é uma construção social, um processo simultaneamente voluntarista e normativo, que permite fazer distinções entre os diferentes membros desmarcando-os uns dos outros. É uma noção valorizada que designa e se afasta daquilo que é desvalorizado, a não qualidade. (MISPELBLOM, 1995, p.76)

Para Petrônio (2005, p.504) “A qualidade é uma finalidade da empresa: deve ser consenso que é preciso existir qualidade em todos os aspectos da empresa, e não apenas no produto final”.

A gestão da qualidade pode trazer competitivas às empresas. Para tal, deve integrar a cadeia de valor, deve ser real para acrescentar valor aos produtos e serviços. Por isso, adotar um programa de qualidade não garante melhorias assinaláveis se não for objeto de cuidada implementação e se não alterar a forma de ver a organização e o mercado. A base de sucesso da qualidade encontra-se por um lado, na combinação entre missão, visão e valores sociais, proporcionando-a da identidade corporativa necessária à definição do modo de fazer as coisas e, por outro lado, na procura e descoberta de novas oportunidades, buscando sempre fazer melhor e surpreender os clientes (DOMINGOS, 2003, p.14).

Figura 5 - Obter Qualidade Através de



Fonte: COSTA (2012).

Figura 6 - Obter Qualidade Através de:

DE	PARA
Visão específica	Visão global
Sistema fechado (Foco no produto)	Sistema Aberto (Foco no mercado)
Ênfase no passado ("O que já foi feito")	Ênfase no futuro ("O que será possível fazer")
Qualidade vista como custo	Qualidade vista como investimento
Abordagem padronizada e burocrática	Abordagem cada vez mais dinâmica
Busca de "otimização numa esfera limitada"	Busca de "sinergia numa esfera cada vez mais ampla"
A Gestão da Qualidade	A Qualidade da Gestão

Fonte: COSTA (2012).

Os princípios da Gestão da Qualidade nos quais as normas da série ISO 9000 são baseadas:

- Foco no cliente: Atender as expectativas dos clientes. Utilizando ferramentas de pesquisa de mercado e satisfação do cliente;
- Liderança: Criar mecanismos para o funcionamento dos processos pelas pessoas, através de gerenciamento de processos e pessoas;
- Envolvimento das pessoas: Motivar a equipe para engajamento no processo através reuniões, dinâmicas e feedbacks contínuos.
- Abordagem de processo: Foco no processo identificando entradas, processos e saídas. Através do mapeamento e criação de fluxograma.
- Melhoria: Otimização dos processos, integração de equipes em busca de aperfeiçoamento contínuo.
- Tomada de decisões baseadas em evidências: Registro das ocorrências, analisando o pleno funcionamento do processo. Documentação física e sistêmica.
- Gestão de relacionamentos: Estabelecer uma conexão de forma a estimular novas ideias. Buscando transparência e velocidade no processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas em busca de novos mercados e adequações as necessidades dos clientes, estão em busca de modelos prontos para gerenciamento dos seus processos. Porém o planejamento estratégico parte do pressuposto de atender a Missão, Visão e Valores da organização, é esses conceitos não estão claros da sua importância. O avanço tecnológico em fontes de dados deve estar interligado a captação e retenção do capital intelectual, através da Gestão por competência, orienta a empresa a buscar e atende as suas necessidades humanas de forma objetiva e valorizando este bem intangível. Concluiu que a as empresas necessitam fortalecer as suas bases, analisar o mercado e os seus clientes e definir como será a sua atuação, é apenas após esta concepção envolvendo a toda a cadeia, que se possa programar de forma a gerar lucros para empresa um modelo de qualidade. O mapeamento dos processos é fundamental para redução dos custos e diferencial para atender a demanda do mercado. O capital humano, as lideranças são as responsáveis por todas as mudanças é, portanto devem ser valorizadas, pois os sistemas

travam, a internet fica fora do ar na chuva, mas as pessoas, elas são a razão de ser da empresa já que ora são clientes internos e ora são clientes externos, com uma equipe bem treinada, os processos bem alinhados, uma gestão valorize a pessoa, apenas então é possível assertivamente implementar qualquer outro diferencial. Considerando que exigirá tempo, dedicação, porém é plenamente possível seguindo todos os passos.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Antonio Luiz, GARRIDO, Victoriano. O Barco corporativo e as pessoas de atitude: gestão corporativa, carreira e qualidade de vida. Salvador: Casa da Qualidade, 2004.

ARAUJO, Roberto Pinto de; MOTTIN, Antônio Paulo; REZENDE, José Francisco de Carvalho. PEREIRA, Giancarlo Medeiros; GEIGER, Albert. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. Organ. Soc. Salvador, v. 20, n. 65, 2013. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302013000200006&lang=pt>. Acesso em: 15 Out 2016. doi: 10.1590/S1984-923002013000200006

BAUMAN, Zygmunt; MAY, Tim; Tradução: AGUIAR, Eliana. Capitalismo parasitário: e outros temas contemporâneos. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BECKER, B.; GERHART, B. The Impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. Academy of Management Journal, v.39. n.4, p. 781-782, 1996.

BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odaír; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. Psicologia: uma introdução ao estudo de psicologia. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos. 2. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, TIAGO. O Mundo da Qualidade. Grupo Qualidade, 2012.

DAFT, L. R. Teoria e projeto das organizações. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Editora Cortez, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

DOMINGOS, Ivo. A Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais: Procedimentos, Práticas e Paradoxos. Lisboa: Celta, 2003.

FERREIRA, Alípio do Amaral. Comunicação para a Qualidade. Rio de Janeiro: Copacabana, 2014. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=6fM4AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR>> em: 16 Fev 2016.

FLEURY, M. T. L. E FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. RAC – Revista de Administração Contemporânea. 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Critérios de Excelência: avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2013.

_____. E-book: Gestão Por Processos. São Paulo, 2015.

_____. E-book: Gestão de Pessoas. São Paulo, 2015.

_____. E-book: Ferramentas de Gestão. São Paulo, 2015.

_____. E-book: Sistema de Gestão. São Paulo, 2015.

_____. E-book: Sistema de Indicadores. São Paulo, 2015.

_____. E-book: Cultura Organizacional. São Paulo, 2015.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas. 2001

GILBERT, Martin; Tradução: FARIA, Ana Luísa; PEREIRA, Miguel Serras. A Segunda Guerra Mundial: os 2.174 dias que mudaram o mundo. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=aaENBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>> em: 02 Jan 2017.

GOMES, Jefferson. Indústria 4.0: como a tecnologia fez surgir a Quarta Revolução Industrial. Revista Inovação, 16 ago.2016. Entrevista Concedida a Tiago Alcântara e Carolina Neves. Disponível em: <<http://www.inovacao.unicamp.br/reportagem/industria-4-0-como-tecnologia-fez-surgir-quarta-revolucao-industrial/>>. Acesso em: 30 Set 2016.

HUTCHINS, David. Just in time. Tradução de Sônia Maria Corrêa. São Paulo: Atlas, 1993

Santos, Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos. Identidade e cooperação: individual e coletivo em contextos organizacionais, 1999. Dissertação (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Évora.

_____. GOSSELIN, Linda. Entrevista– Parte 1 para Carlos Mello .<https://www.youtube.com/watch?v=OFb56HQkBFE&index=2&list=LLkWr4IRyQLZPUz85wnek26A>. 25 maio de 2009.

MARTINS, Petrônio; LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXWELL, John C. 17 princípios do trabalho em equipe: descubra as competências pessoais que as pessoas procuram. Rio de Janeiro: Thomas. 2012.

MISPELBLOM, Beyer Frederick .Aú – delà qualité : Demarches Qualité, Conditions de Travail el Politiques du Bonheur, Paris Syros Vania Natércia Gonçalves. docente.199

PEREIRA, Giancarlo Medeiros; GEIGER, Albert. Complexidade do produto e volume de produção como determinantes da estratégia de desenvolvimento de fornecedores automotivos. Gest. Prod., São Carlos, v. 12, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2005000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 Set 2006. doi: 10.1590/S0104-530X2005000200005

PARKER, Glenn M. Team Players & Teamwork: a equipe e seus Integrantes – A nova estratégia

competitiva. São Paulo: Pioneira, 1994.

PEREIRA, Maurício F. Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRONIO, Anna Sonia *et al.* Simvastatin does not inhibit intimal hyperplasia and restenosis but promotes plaque regression in normocholesterolemic patients undergoing coronary stenting: a randomized study with intravascular ultrasound. *American heart journal*, v. 149, n. 3, p. 520-526, 2005.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002

SANTOS, Milton. O território e o saber local: algumas categorias de análise. *Cadernos Ippur*, v. 2, p. 15-25, 1999..

SPERS, Valéria Rueda Elias. Tópicos gerenciais contemporâneos. Curitiba: IESDE 2009.PG.119

ZARRIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.



Voluntariado como estratégia de negócio

Kelly da Silva Velozo

Bacharel em Administração pela Universidade Estácio de Sá - Cabo Frio - RJ.

ORCID: 0000-0002-0031-1752.

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.6

RESUMO

Realizar o voluntariado tem acrescentado novos conhecimentos, tem orientado pessoas para o convívio em grupo e auxiliado os receptores desse trabalho, melhorando o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus praticantes. Este estudo analisa os tipos de voluntariado que poderiam ser aplicados, consolidando vínculos com a população, contestando também a literatura sobre o voluntariado como estratégia de negócio utilizado pela Instituição de Ensino de pequeno porte: Faculdade Teológica de Tamoios. Com a introdução do voluntariado empresarial os colaboradores adquirem novos conhecimentos, promovendo um ponto benéfico em relação à imagem da Instituição. Apresenta-se uma pesquisa de campo, qualitativa e descritiva com o intuito de avaliar as causas e eventuais soluções para os principais problemas relacionados ao voluntariado no bairro de Unamar, verificando os benefícios que o voluntariado tem trazido para a Faculdade Teológica de Tamoios. O voluntariado no ambiente corporativo vem melhorando o desempenho dos colaboradores, promovendo uma imagem positiva da Instituição com a fidelização de alunos e comunidade local.

Palavras-chave: voluntariado. estratégia de negócio. voluntário.

INTRODUÇÃO

O trabalho voluntário abrange equilíbrio ao indivíduo que o realiza, que engloba, em primeiro lugar, gratificações intangíveis, como a satisfação, auto realização e aumento de colaboração para a sociedade. Colaboradores voluntários produzem mais, de modo que o conhecimento com o voluntariado se torna um aspecto diferencial na seleção de vocação.

A ação voluntária não se limita apenas a generosidade e doação, também tem a finalidade de abrir novas experiências, sentir-se essencial para algumas atividades, oportunidades de aperfeiçoamento e conhecimento. O serviço voluntário possui duas vertentes, quando se doa o talento ou experiências em determinadas áreas, o retorno não é apenas de reconhecimento, mas uma grande oportunidade de desenvolvimento na área profissional (SESC, 2007).

Segundo um estudo realizado em 2005 pela Associação de Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVMB), com 2.819 empresas de variados portes, 62% dessas empresas afirmam que incentivam seus colaboradores a participar de forma voluntária de ações sociais voltadas para a comunidade. O voluntariado no ambiente corporativo pode melhorar o desempenho dos colaboradores, promover uma imagem positiva da Instituição, fidelizar clientes, promover um ponto benéfico em relação à imagem da Instituição, aproximar a relação com a comunidade.

A partir do conhecimento adquirido fora da empresa, o voluntário aumenta seu conhecimento e cria aptidões como: persistência, facilidade para compor relacionamentos, sabendo lidar com situações e problemas variados e utilizando a engenhosidade para descobrir respostas. Essa experiência, na empresa, colabora para a diminuição dos custos, cooperativismo e empreendimento. Além do mais, a concretização de trabalhos voluntários para ajudar em uma causa, seja ela qual for, reforça a ideia de servir o cliente com excelência, que é a razão de ser de todo o negócio.

A pesquisa está associada no seguinte questionamento, como uma Instituição pode incentivar o trabalho voluntário e quais as características positivas encontradas, tanto para a Ins-

tuição como para os colaboradores, e a comunidade? A pesquisa foi realizada na Faculdade Teológica de Tamoios. O projeto teve objetivo de analisar e compreender o voluntariado como estratégia de negócio nessa Instituição de ensino, assim como também as dificuldades encontradas para a fortificação do voluntariado no bairro de Unamar, descrevendo os métodos e tipos de voluntariado utilizados pela Instituição, avaliando as causas e eventuais soluções para os principais problemas relacionados ao voluntariado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos de estratégia

Segundo Pasquale (2012), para alcançar os objetivos é necessário determinar qual a estratégia a ser seguida. Ainda, as estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias são estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

Já para Oliveira (2010, p. 408), estratégia é caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente. Percebe-se que essas ações devem ser bem formuladas por gestores capacitados, com visão e com boas metas estabelecidas para que a empresa tenha uma boa visão e um bom diferencial no mercado em que atua. Toda empresa corre risco quando formula uma estratégia, existindo riscos que são analisados criteriosamente por um especialista, com isso quanto menor for o risco melhor será aceita a estratégia.

Voluntariado

Conceitos

O voluntariado surgiu no Brasil no século XVI. Segundo definição das Nações Unidas (ONU, 1970), “o voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos [...]”.

Os trabalhos voluntários são para pessoas que se identificam com ele, por não ser remunerado e não ter vínculo empregatício, ele não atrai muitas pessoas, porém as pessoas que são atraídas por ele realizam esse trabalho com dedicação.

O voluntariado empresarial pode ser conceituado como “um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias a comunidade” (GOLDBERG, 2001, p. 22).

Benefícios

Programas de voluntariado geram benefícios, segundo o estudo Good Companies, Better Employees (TUFFREY, 2003) alguns desses benefícios são: aumento da satisfação dos co-

laboradores em relação ao empregador; aumento da satisfação do colaborador em relação ao trabalho por si desempenhado; aumento da predisposição do colaborador para participar em programas de desenvolvimento de competências e maiores taxas de retenção de colaboradores que participam em atividades de voluntariado empresarial.

De acordo com uma pesquisa desenvolvida pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial (CBVE), com a colaboração de grandes empresas atuantes no país, contribuir para o desenvolvimento das comunidades próximas à empresa ficou como o principal propósito ao desenvolver o voluntariado, contribuição para a melhoria das condições de vida de seus moradores, fortalecimento da imagem da empresa para os públicos interno e externo. Percebe-se a empresa que além de contribuir para a sociedade, ela impacta com uma melhora a vida dos moradores, com isso, a imagem da empresa também é fortalecida, sendo bem vista não só pela sociedade da localidade em que está situada como também por outras empresas do mesmo ramo ou não.

A pessoa que exerce o trabalho voluntário além de especializa-se no meio em que está atuando de forma prática, contribuindo nas diversas atividades em grupos, adquirindo conhecimentos que antes necessitava de burocracias em programas de treinamentos.

A estratégia e voluntariado para as empresas

O voluntariado empresarial promove a coesão interna, potência o sentimento de orgulho, cria novas competências nos colaboradores e reforça a imagem da marca. Segundo Fisher (1999, p. 123), ajuda a modelar a credibilidade da empresa junto à população:

Esse movimento converge para as empresas assumirem novas posturas, com o aumento do envolvimento do setor privado com a solução dos problemas sociais, função anteriormente atribuída apenas a organizações sem fins lucrativos e ao Estado, é inevitável que as empresas procurem tratar seu investimento social com a mesma lógica e serenidade com que tratam suas estratégias.

Ter uma boa imagem é essencial para qualquer empresa, ser bem vista e quista no mercado em que atua aumenta a sua credibilidade. Focar em problemas sociais não é só uma questão de solidariedade, mas sim de investimento social.

O mercado vem exigindo cada vez mais mudanças nas formas como as empresas estão trabalhando, assim como o modo em que ela interage com o seu redor. Fernandes e Berton (2005, p.7), ressaltam que a estratégia empresarial é “um conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização”.

Por isso, é indispensável à estratégia estar conectada diretamente com a missão, visão da empresa e dos seus objetivos. Simplesmente por meio de estratégias eficazes e eficientes as empresas são capazes de alcançarem a vantagem competitiva. “Uma empresa tem vantagem competitiva quando implementam uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar”. (HILL, IRELAND E HOSKISSON, 2008, p. 4).

Os colaboradores quando são incentivados pela empresa exercem atividades voluntárias que assumem um papel estratégico no interior da empresa. O voluntário aperfeiçoa e é estimulado a melhorar diversos fatores que anteriormente ele precisava de um curso de aperfeiçoamento, com esse estímulo a empresa realiza uma estratégia global melhorando a sua comu-

nicação e recursos humanos.

Mais do que o desenvolvimento de habilidades, os programas de voluntariado empresarial têm uma função de transformar a realidade. “Trata-se de fortalecer pessoas e organizações, ajudar a formar cidadãos capazes de se apoiar mutuamente para que eles próprios mudem a realidade de suas comunidades”. (CORULLÓN, 2002, p. 51)

De acordo com *Business for Social Responsibility*, o voluntariado corporativo é fundamental para diversas organizações que buscam apresentar responsabilidade com a comunidade, se tornando parte importante dos programas de investimento social destas empresas (GOLDBERG, 2001, p. 23). Do lado social, possibilita amenizar problemas e atingir a população com grandes avanços e resultados na qualidade de vida, gerando a desenvolver uma comunidade mais forte e trabalhando em consideração da assistência dos serviços prestados pela empresa. Nos negócios, programas de voluntariado institucional ajudam no crescimento de competências profissionais e pessoais, permitem a responsabilidade e o prazer com o trabalho, ajudam a gerar e a manter colaboradores preparados. Podendo contribuir para que a instituição promova a sua marca ou desenvolva a importância dos seus serviços ou produtos.

METODOLOGIA

Caracterização da pesquisa

A pesquisa teve objetivo de identificar o voluntariado como estratégia de negócio da Faculdade Teológica de Tamoios, Instituição de Ensino em Unamar - Cabo Frio - RJ. Com isso, a abordagem utilizada neste estudo foi qualitativa. Essa modalidade de pesquisa “engloba a ideia do subjetivo, passível de expor sensações e opiniões” (BICUDO, 2006, p. 106). Engloba também percepções de diferenças e semelhanças, não sendo aplicável a ele a noção de rigorosidade, pois aos dados faltam precisão e objetividade.

Foram utilizados entrevistas e questionários na pesquisa com os voluntários da Faculdade Teológica de Tamoios, que é descritiva onde visou “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55).

Foi efetuada uma pesquisa de campo com o intuito de avaliar as causas e eventuais soluções para os principais problemas relacionados ao voluntariado na Faculdade Teológica de Tamoios, assim como foi verificado os benefícios que o voluntariado tem trazido para a Instituição.

Seleção da população e amostra

Com base em Lakatos; Marconi (2009, p.112), a pesquisa foi realizada diretamente em uma Instituição de pequeno porte do seguimento de ensino. O objetivo foi identificar como o voluntariado pode melhorar significativamente o engajamento e o desempenho dos colaboradores e promover uma imagem positiva da Instituição. Atualmente a Faculdade Teológica de Tamoios possui 30 voluntários e 70 alunos. As pesquisas foram respondidas pelos 30 voluntários.

Coleta de dados

Os tipos de dados utilizados nessa pesquisa com base em Lakatos; Marconi (2003, p. 165), são de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e sites, os questionários foram respondidos pelos próprios voluntários da Instituição. O estudo de caso foi realizado no bairro de Unamar e exclusivamente na Faculdade Teológica de Tamoios.

RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise central da pesquisa foi realizada na Faculdade Teológica de Tamoios, atua no segmento de ensino religioso e foi fundada em dezembro de 2014. Fica localizada na cidade de Cabo Frio, no bairro de Unamar. É a única Faculdade de Teologia no bairro de Unamar. Ela possui cursos como o de bacharel em teologia, curso de libras (Língua Brasileira de Sinais), curso de capelania, curso para ministério infantil e curso de pós-graduação em algumas áreas. O curso de pós-graduação é reconhecido pelo MEC, graças à parceria feita entre a Faculdade Teológica de Tamoios e a Faculdade Kennedy que está localizada no estado de Minas Gerais. A Instituição é de pequeno porte e tem uma infraestrutura boa: possui um prédio com 3 andares, 6 salas climatizadas, copa, biblioteca, sala de informática para os alunos, auditório com capacidade para 150 pessoas e estacionamento com capacidade para 40 carros. Tem como perfil de negócios as seguintes características: a) sem fins lucrativos. b) única Instituição de ensino no bairro de Unamar que oferece o curso de pós-graduação reconhecido pelo MEC. c) opera com cinco diversos cursos. d) perfis das aulas são presenciais. e) foi cede em agosto de 2018 para o vestibular comunitário realizado pela Universidade Estácio de Sá de Cabo Frio. Os cursos possuem dias e horários alternados, os cursos de Pós-Graduação funcionam um sábado por mês, bacharel em teologia de segunda a sexta, os outros cursos os dias e horários mudam a cada semestre.

A missão da Instituição é “formar e capacitar com excelência pessoas para estarem atuando no segmento teológico” e tem como visão ser referência na área teológica da Região dos Lagos até 2030. Os valores são: equilíbrio e diálogo entre teoria e prática, compromisso com a qualidade acadêmica, predominância das Escrituras Sagradas como nossa única regra de fé e prática em todas as áreas da vida humana. Seu objetivo é ofertar a excelência acadêmica na área teológica.

Atualmente ela possui 30 voluntários entre professores, secretárias, tesoureiros e diretoria. Todos os seus colaboradores não recebem salários, apenas auxílio transporte. A Faculdade Teológica de Tamoios investe em responsabilidade social demonstrando engajamento e responsabilidade para com a população de Unamar. Todos seus cursos ministrados são cobrados e esse valor arrecadado é direcionado para sua própria manutenção, auxílio transporte para os professores e ajuda para os três grupos distintos em que ela apoia.

A Faculdade Teológica de Tamoios atualmente estimula o voluntariado em três grupos distintos como:

A Casa de Apoio Resgate Radical que está localizada no município de São Pedro da Aldeia, cujo foco principal é o acolhimento e reabilitação de dependentes químicos para que sejam inseridos futuramente na sociedade. A Instituição contribui mensalmente com um valor, utilizando também A Casa de Apoio Resgate Radical para estágios de alguns cursos que ela oferece (por

exemplo: Capelania e Teologia).

- O Projeto Sementinha do Futuro está localizado no bairro de Unamar, cujo foco é o acolhimento de mães viúvas/solteiras que necessitam de cestas básicas por um determinado período, explicadoras para os filhos dessas mulheres, assim como, ensino de artesanatos para que elas possam conseguir uma pequena renda até estabilizarem-se financeiramente. Permitindo a venda de quentinhas feitas pelo Projeto Sementinha do Futuro em seu interior nos períodos dos cursos, também sendo um local para estágio de diversos cursos ministrados.

- O Projeto Castração que atua também no bairro de Unamar, não tendo um endereço fixo, cujo foco principal é a castração de cadelas e gatas que vivem nas ruas para assim diminuir o número de animais abandonados. Esse Projeto também orienta moradores sobre a importância da castração em animais e doenças que são evitadas com ela. Sempre contribuindo com a ornamentação em Clínicas Veterinárias quando há um mutirão de castração, permitindo também a venda de doces por parte dos voluntários no interior da Faculdade.

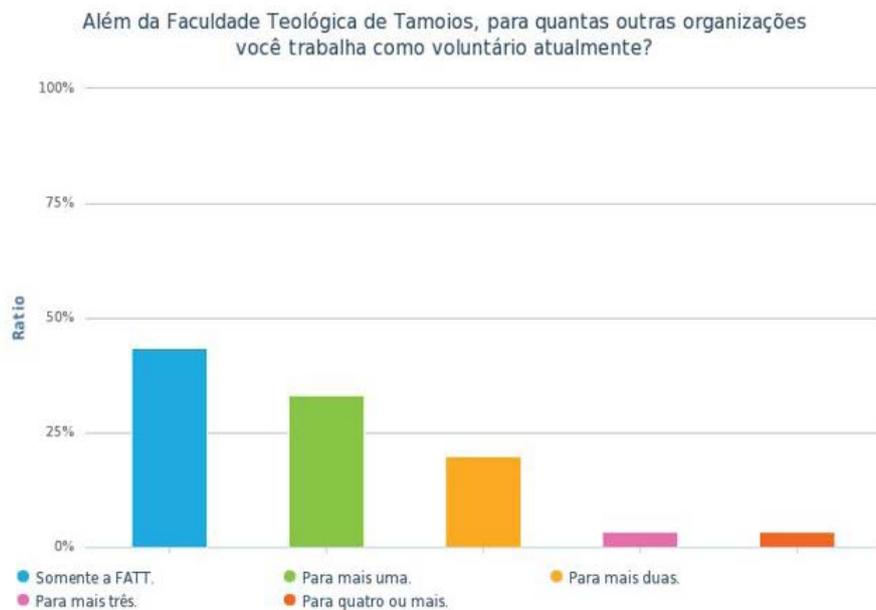
Análise e interpretação dos dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa, sendo codificados, apresentados de forma mais estruturada e analisados por meio de gráficos; foram utilizados dados primários. Buscou-se identificar o perfil dos voluntários da Faculdade Teológica de Tamoios, levantando questões como: gênero, faixa etária, treinamento recebido, possíveis dificuldades encontradas, frequência da realização do trabalho voluntário, desenvolvimento profissional, recomendação da Instituição para outras pessoas, impacto de uma das áreas que ela ajuda no bairro de Unamar e o desempenho dos colaboradores.



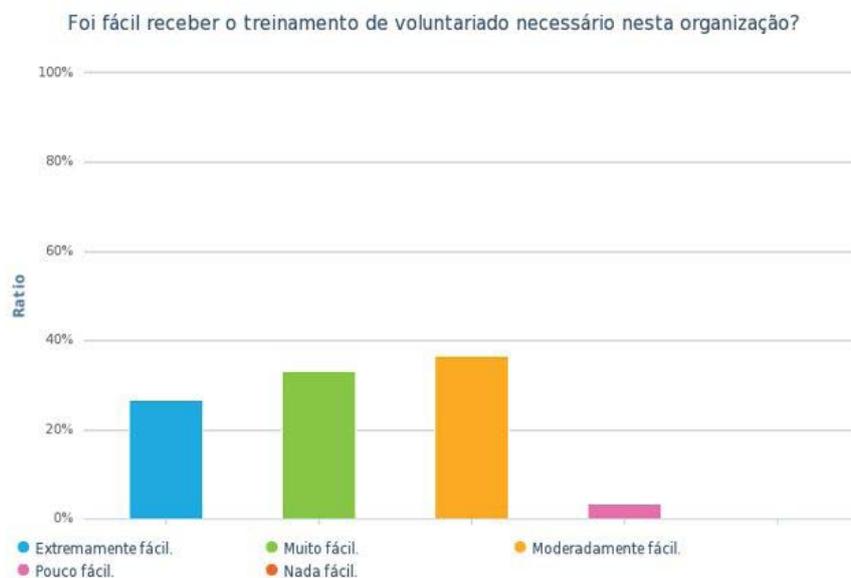
Quanto ao gráfico 1 é possível observar que o percentual de homens (56,7 %) é maior que o de mulheres (43,3%). O que mostra um número considerável de homens atuando no voluntariado da Faculdade Teológica de Tamoios.

Gráfico 2



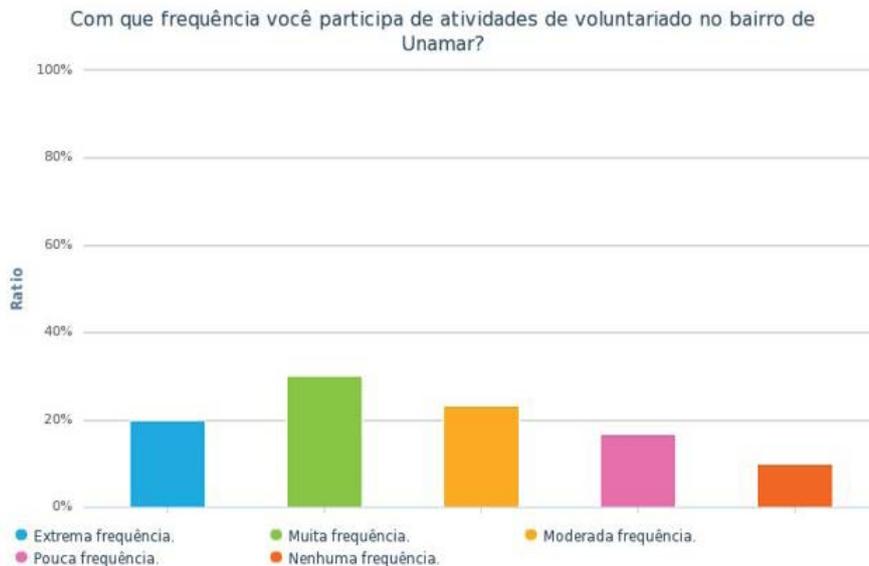
Quanto ao gráfico 2 é possível observar que 43,3% dos voluntários exercem o voluntariado apenas na FATT. Apenas 3,3% exercem o voluntariado para quatro ou mais organizações, sendo perceptível a necessidade de um aumento no conhecimento das organizações externas que realizam o trabalho voluntário.

Gráfico 3



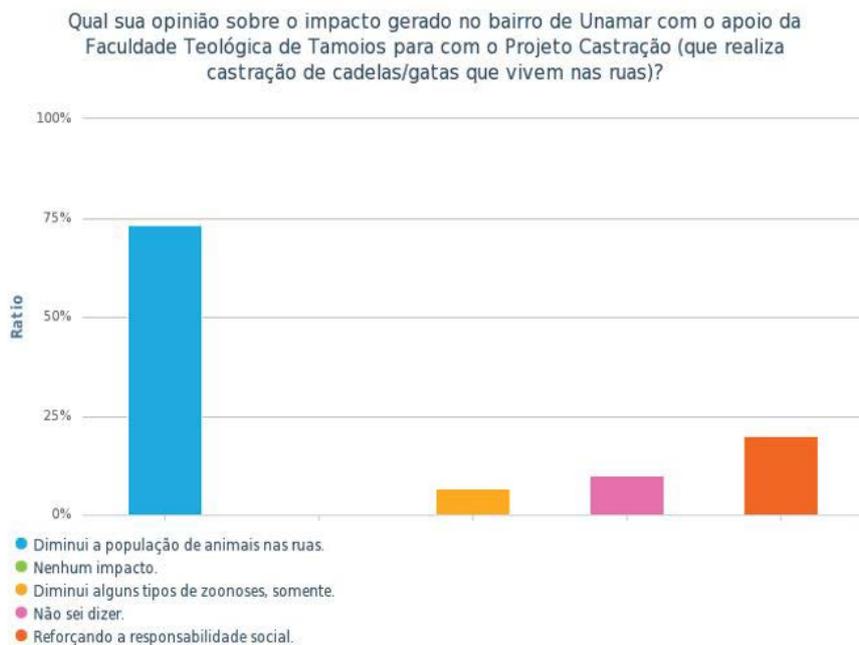
Quanto ao gráfico 3 é possível observar que 36,7% dos voluntários acharam o treinamento foi moderadamente fácil e 26,7 % o treinamento extremamente fácil. Verificando-se que uma parte dos voluntários teve algum tipo de dificuldade relacionado ao treinamento assim que chegaram à Instituição.

Gráfico 4



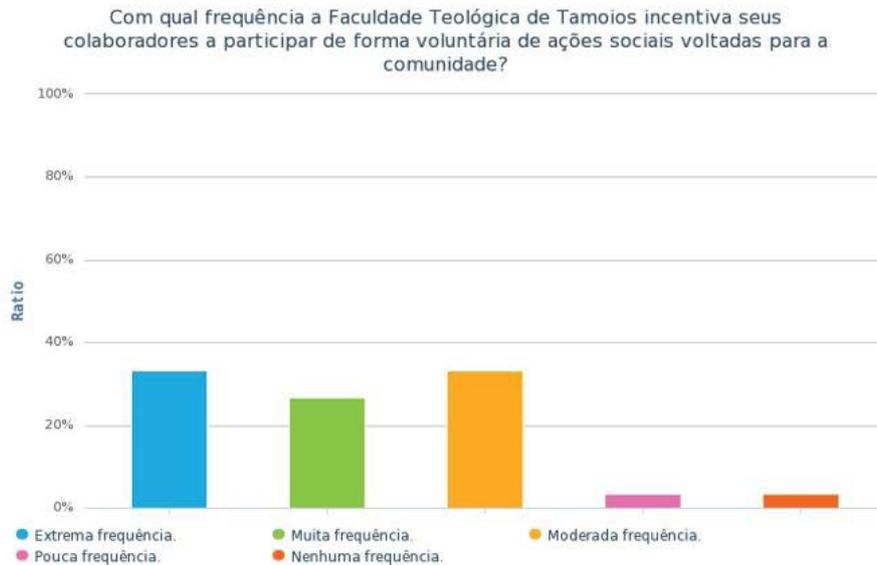
Quanto ao gráfico 4 é possível observar que 30% dos voluntários participam do voluntariado no bairro de Unamar com muita frequência, e que apenas 10% participa com nenhuma frequência.

Gráfico 5



Quanto ao gráfico 5 é possível observar que 73,3% acreditam que o impacto gerado pelo Projeto Castração com o apoio da Faculdade Teológica de Tamoios gera uma diminuição de animais nas ruas, com isso outras vertentes são abordadas também quanto ao número de zoonoses, reforça a responsabilidade social relacionado a importância do controle populacional dos animais. Nenhum voluntário (0%) acredita que o Projeto Castração não traz nenhum impacto para o bairro de Unamar.

Gráfico 6



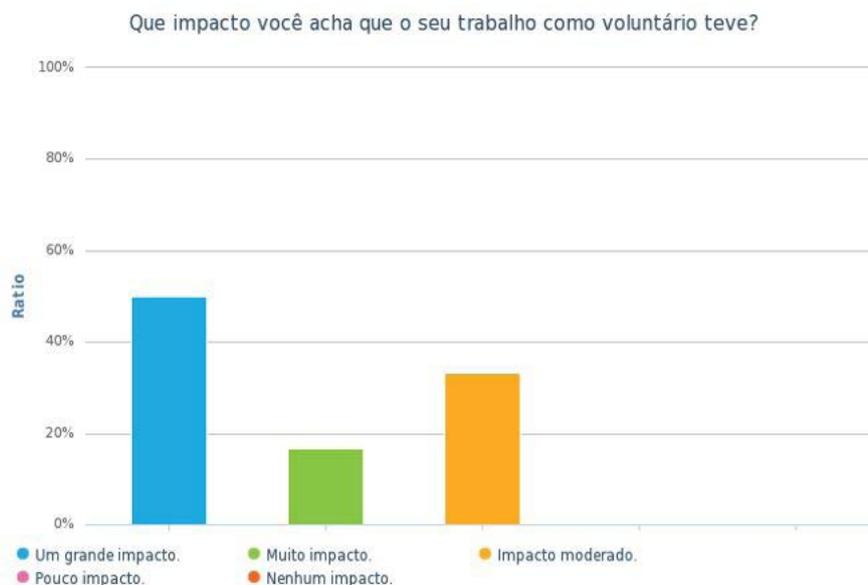
Quanto ao gráfico 6 é possível observar que ocorre um empate com 33,3% dos voluntários acreditam que a Faculdade Teológica de Tamoios incentiva os seus colaboradores na participação de ações sociais voltadas para a comunidade com extrema frequência, assim como 33,3% dos voluntários afirmam que ela incentiva com moderada frequência. Apenas 3,3% afirma que ela incentiva com nenhuma frequência.

Gráfico 7



Quanto ao gráfico 7 é possível observar que 56,7% (extremamente provável) dos voluntários afirmam que recomendariam a Faculdade Teológica de Tamoios a outras pessoas como uma boa organização para realizar o trabalho voluntário. E nenhum dos voluntários (0% nada provável) não recomendaria a Instituição para outras pessoas que desejam realizar o trabalho voluntário.

Gráfico 8



Quanto ao gráfico 8 é possível observar que 47,7% afirmam que é extremamente provável que continuem como voluntário na Faculdade Teológica de Tamoios e 26,7% afirmam que é muito provável continuar, com isso é possível observar que 74,4% dos voluntários pretendem estender e apoiar a Instituição por mais tempo.

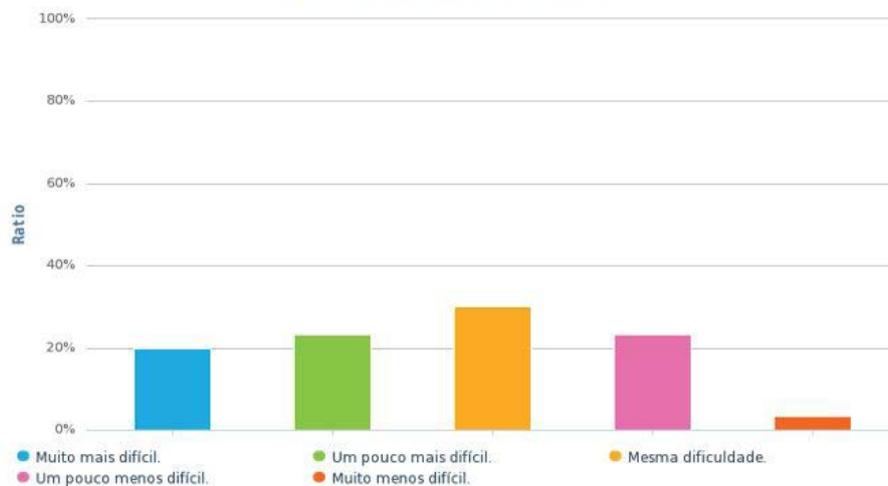
Gráfico 9



Quanto ao gráfico 9 é possível observar que 50% dos voluntários afirmam que o seu trabalho como voluntário teve um grande impacto. Como a Faculdade Teológica de Tamoios apoia três grupos distintos, esses impactos foram observados nas três esferas: Projeto Sementinha do Futuro, Casa de Apoio e Resgate Radical e o Projeto Castração. Não sendo observado (0%) nenhum impacto gerado.

Gráfico 10

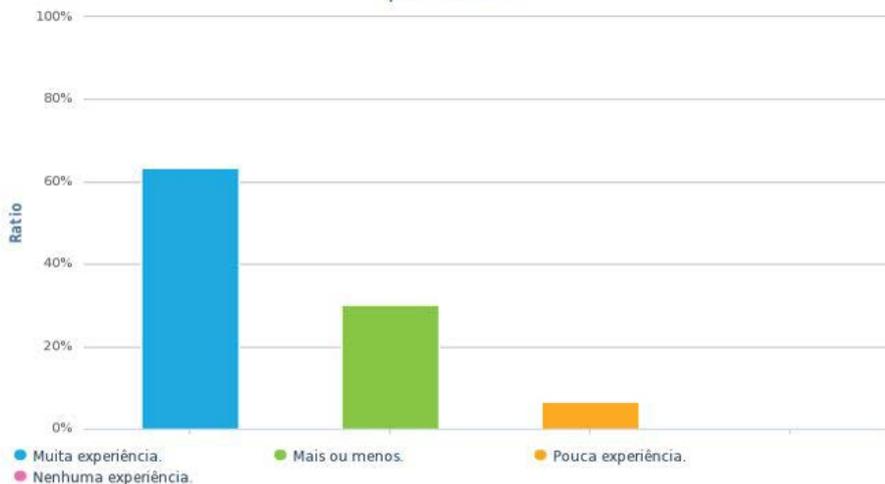
Em comparação com o ano passado, a Faculdade Teológica de Tamoios encontrou mais dificuldade, menos dificuldade ou a mesma dificuldade em encontrar voluntários este ano?



Quanto ao gráfico 10 é possível observar que 30% dos voluntários afirmam a Faculdade Teológica de Tamoios teve a mesma dificuldade de encontrar voluntários no ano de 2019 quanto no ano de 2018. O número de interessados no trabalho voluntário vem crescendo, porém a dificuldade de encontrar pessoas interessadas, comprometidas e capacitadas ainda é um desafio no bairro de Unamar. Apenas 3,3% afirmaram que foi muito menos difícil encontrar voluntários de um ano para o outro.

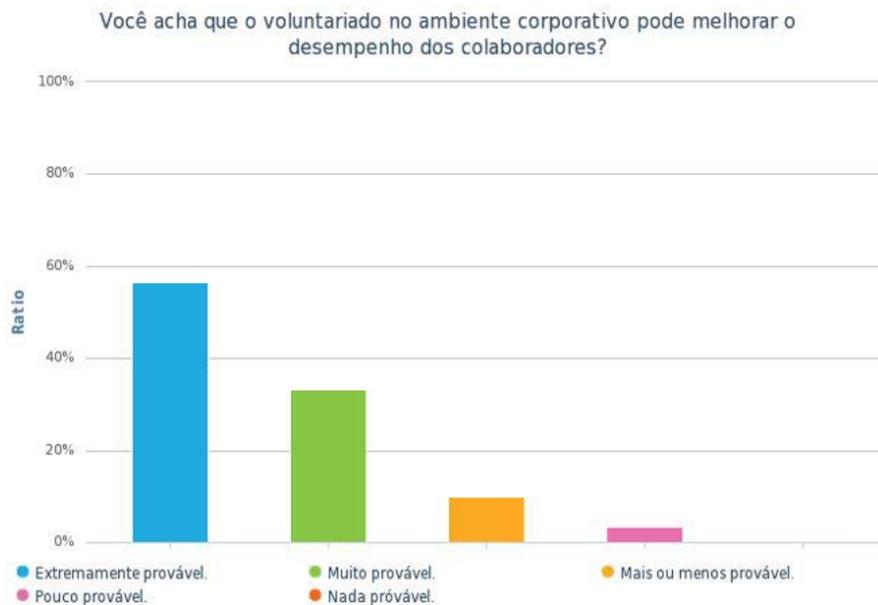
Gráfico 11

O voluntariado trouxe experiências para o desenvolvimento na sua área profissional?



Quanto ao gráfico 11 é possível observar que 63,3% dos voluntários afirmam que o seu trabalho como voluntário na Faculdade Teológica de Tamoios trouxe muita experiência para o seu desenvolvimento na área profissional. Nenhum voluntário (0%) teve nenhuma experiência. Essa estatística é boa, pois se pode observar que o trabalho voluntário além de impactar o seu ambiente com a responsabilidade social ele auxilia no desenvolvimento profissional de quem o pratica.

Gráfico 12



Quanto ao gráfico 12 é possível observar que 56,7% dos voluntários afirmam que é extremamente provável que o voluntariado no ambiente corporativo pode melhorar o desempenho dos colaboradores. E 0% nada provável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das constatações apontadas neste estudo, foi verificado que os programas de voluntariado empresarial são diferentes; existem diversos fatores que determinam as características deles. Quanto maior for o efetivo de colaboradores com interesse em participar e o tempo que a Instituição/empresa possui com disponibilidade para esse fim, maior será o impacto do programa de voluntariado implantado. Todavia, competências e conhecimentos dos voluntariados, as necessidades que a comunidade possui, também são fatores importantes para a interação dos voluntários em uma determinada causa.

A Faculdade Teológica de Tamoios vem estimulando os colaboradores e alunos a participarem dos projetos por ela apoiados, através dos estágios, horas complementares, etc. Traçando experiência para o desenvolvimento em cada na área profissional e contribuindo para a melhoria como cidadão. Porém ainda é um desafio encontrar voluntários comprometidos e capacitados com determinada causa e/ou Instituição.

Ressalta-se, contudo, neste artigo que a afirmação de Goldberg (2001, p. 22) quanto ao conceito de voluntariado empresarial colabora para um melhor entendimento a respeito do incentivo e apoio dos funcionários nas atividades voluntárias a comunidade. A asseveração de Goldberg (2001, p.31) confirma exatamente o que foi analisado na pesquisa feita com a Faculdade Teológica de Tamoios, o desenvolvimento do trabalho em grupo, a formação de equipes e a habilidade de tomar decisões são tendências de quem exerce o trabalho voluntário. A afirmação de Fisher (1999, p.123) foi ratificada na pesquisa, onde o trabalho voluntário convergiu para a Instituição assumir novas posturas no mercado, ajudando a modelar a credibilidade da empresa junto à população. Essa credibilidade se deve aos grupos ajudados pela Faculdade Teológica de Tamoios: Projeto Castração, Projeto Sementinha do Futuro e a Casa de Apoio Resgate Radical.

Além disso, a Instituição tem utilizado a estratégia empresarial citada por Fernandes e Berton (2005, p.7) utilizando as oportunidades oferecidas pelo ambiente para concretizar uma situação desejada. Foi verificado que a Faculdade Teológica de Tamoios, conforme Corullón (2002, p. 51), incentiva os seus colaboradores na participação de ações sociais voltadas para a comunidade através do seu voluntariado, fortalecendo pessoas e a organização, ajudando a formar cidadãos capazes de apoiar e mudar a realidade na comunidade.

Verificou-se que o voluntariado no ambiente corporativo melhorou o desempenho dos colaboradores, promovendo uma imagem positiva da Instituição, fidelizando alunos, assim como também promovendo uma aproximação com a comunidade local.

REFERÊNCIAS

BICUDO, M. A. V. Pesquisa em educação matemática. Pro-posições, Campinas, v. 4, n. 10, p. 18-23, 1993.

BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 fev. 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN. Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CORRULÓN, Mônica B. G.; MEDEIROS, Barnabé Fo. Voluntariado na Empresa - Gestão Eficiente da Participação Cidadã. São Paulo, Peirópolis, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FISCHER, Rosa Maria. Cidadania Organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: Universidades Corporativas: Educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999, p.123-136.

GOLDBERG, Ruth. Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. São Paulo, Ethos, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia Do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática. 28. Ed. São Paulo: Atlas, p. 408, 2010.

PASQUALE, Perroti. Comunicação Integrada de Marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 107, 2012.

SESC. Manual de procedimento e gestão do voluntário: Mesa Brasil SESC. Cláudia Márcia Santos Barros (coordenação). Rio de Janeiro: SESC, Departamento Nacional, 2007.

TUFFREY, M. (2003): Good Companies, Better Employees, The Corporate Citizenship Company, London.



O uso da tecnologia da informação na logística

Roberta Gomes Rebello Ferreira

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.171.7

RESUMO

Cada vez mais as empresas se dão conta da importância de agregar tecnologia em seus processos logísticos. Ao utilizar as tecnologias, elas conseguem atingir uma maior redução dos custos, rapidez nas suas operações e com isso consequentemente alcançam um maior lucro. Temos, a cada dia, um maior número de tecnologias no mercado, essas tecnologias podem ser utilizadas através de Softwares que podem ser usados na empresa, principalmente na área de logística como a radiofrequência, o código de barras, sistema de gerenciamento de estoques, Sistema de Geoposicionamento (GPS).

Palavras-chave: logística. tecnologia da informação. softwares.

ABSTRACT

More and more companies are realizing the importance of adding technology to their logistics processes. By using the technologies, they manage to achieve a greater reduction in cost, speed in their operations and consequently achieve a greater profit. We have, every day, a greater number of technologies on the market, these technologies can be used through Software that can be used in the company, mainly in the area of logistics such as radiofrequency, barcode, transportation Management Systems, Geopositioning System (GPS).

Keywords: logistic. information technology. softwares.

INTRODUÇÃO

A logística abrange todos os processos desde o processo de entrada, seja de insumos, matérias primas ou materiais até a saída ao cliente. Esse processo pode ser longo e complexo dependendo do tipo de empresa, segmento e tamanho do mercado e público alvo da organização. Ao colocar a tecnologia como sua aliada a organização ganhará tempo, redução significativa de custos e com isso agrada não só os consumidores quanto os acionistas.

Este trabalho tem o objetivo de destacar a importância da logística e trazer os benefícios dos softwares aplicados neste processo. Esses Softwares trazem maior agilidade ao processo, essa agilidade traz redução de custos e agrada ao cliente que receberá sua mercadoria mais rápido. Podendo até essa redução de tempo ser usada pelo marketing da empresa como um atrativo, atraindo clientes e trazendo valor a empresa. Segundo Wood *et al.* (1999) relatam que o serviço ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa na busca da satisfação dos clientes, proporcionando ao mesmo tempo, uma percepção de que a empresa pode ser um ótimo parceiro comercial.

Existem Softwares como códigos de barras, que a administração pode acompanhar em tempo real a chegada ou saída das mercadorias, ao passar pelo scanner o sistema já envia as informações e quantidades da mercadoria recebida ou enviada. Assim como outro software o GPS que se pode acompanhar todo o caminho do veículo transportador, seja do processo de entrada como de saída até entrega ao cliente, tudo em tempo real. Essa agilidade facilita e muito a reso-

lução de qualquer intercorrência que possa acontecer nesses processos. Vistos em tempo real, o processo logístico facilita tomadas de decisões e resolução de conflitos e problemas. Essas tecnologias facilitam o dia a dia todo da empresa. Trazendo como um todo benefícios, gerando aumento do lucro através de capacidade de atender maior número de clientes, redução de tempo com agilidade de processo e aumento de lucros agradando assim a alta cúpula da empresa. E trazendo até maior valor de mercado para a empresa.

LOGÍSTICA

O processo logístico abrange todo processo, que vai da entrada até a saída dos produtos da empresa. Vai desde a entrada de matéria prima ou insumos ou até mercadorias que vão ser revendidas, transformadas ou aprimoradas, até a saída ao cliente. Conforme explanado por Ballou (2001) a logística inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los.

Esses processos podem ser mais ou menos complexos a depender de uma quantidade maior ou menor de custos, tempo e processos. Esse processo é fundamental para as empresas.

“Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”(NOVAES, 2001, p. 36).

De acordo com o disposto por Ballou (2001) a logística empresarial passa a noção de que o fluxo das mercadorias deve ser acompanhado desde o ponto de partida, como matéria prima até o momento que são transformadas em produtos ou serviços que será acompanhado até a hora em que serão descartadas, com isso a importância de um processo logístico, mas eficaz e eficiente.

Tecnologia da informação na logística

A tecnologia da informação é utilizada como vantagem competitiva para as empresas. Ela vem para melhorar e agilizar os processos, facilitando todos os processos da empresa.

“A utilização da Tecnologia da informação tem sido essencial para o desempenho do planejamento e controle gerencial por entregar informações de forma mais precisa, ágil e automatizada, o que antes era feito de forma manual, perdendo agilidade”. (BALLOU, 2001).

Na opinião de Schmitt (2004) um sistema de informação é um composto que envolve TI, pessoas e resolução de problemas.

Esse processo vem se tornando cada vez mais fundamental para as empresas, num ambiente cada dia mais competitivo e globalizado. Com cada vez mais quantidade de benefícios e alto leque de opções para todos os tipos de empresas, essas tecnologias abrangem os mais diversos setores e tipos de necessidades empresariais e quem não se atualizar vai tender a perder cada vez mais espaço e até se ver sumindo do mercado.

Na definição de Padoveze (2003) os sistemas de informação de apoio às operações estão relacionados às atividades operacionais da empresa e são criados para ajudar os departamentos a executar suas funções.

O sistema de Informação traz agilidade ao processo empresarial, traz vantagens competitivas, diminuição de custos com redução de tempo, agilidade no processo decisório, com redução de riscos de erro com conferências manuais que precisam de mais empregados gerando custos e podendo aumentar a taxa de erro operacional.

Na logística essa tecnologia faz toda a diferença nos processos, trazendo diversos benefícios em seus processos.

Identificação por radiofrequência (RFID)

São identificações por radiofrequência, identificando individualmente cada produto, podendo rastrear o produto e registrar informações. Utilizando etiquetas com chips que permitem a transmissão da informação em tempo real, essa tecnologia substitui os códigos de barras. Para seu uso são utilizados alguns equipamentos, como: etiquetas, antenas e controladores.

Conforme Freiburger e Bezerra (2007) algumas vantagens são: Personalização do produto; não necessita de contato visual para leitura; durabilidade da etiqueta, podendo ser reutilizada; contagem instantânea de estoque; leitura simultânea de várias tags; a etiqueta pode estar na superfície ou dentro da embalagem; prevenção contra furto de material; processo de picking mais eficiente; localização de itens pedidos; facilita leitura em locais de difícil acesso.

Código de barras

Os códigos de barras têm a função de identificar o produto, documento, caixas e locais de armazenagem. Facilita os processos de diferentes áreas da empresa, serve para automatizar tarefas pois pode cadastrar em suas linhas diversas informações importantes do produto. Permite maior controle nos processos, monitoramento de compras e vendas, rastreamento da mercadoria e padronização de todos os itens da empresa, tanto na entrada como na saída.

Segundo Caxito (2011), as principais vantagens do código de Barras são: vantagens: rapidez e melhoria da segurança na coleta dos dados: economia de tempo, processamento e disponibilidade da informação;

Sistema de gerenciamento de transporte (TMS)

É um software que melhora a qualidade e produtividade do processo de distribuição. Ajuda a empresa a planejar, executar e otimizar a movimentação de mercadorias tanto na entrada como na saída.

Conforme Salgado (2013), O TMS permite o planejamento e monitoramento das atividades envolvidas desde a etapa de programar a coleta, passando pela carga até a efetiva entrega e pagamento.

Este software controla frotas e cargas, ajuda na negociação de frete, trazendo redução de custos e tempo.

De acordo com Caxito (2011), às operações de transportes tem um grande impacto nas organizações, principalmente financeiros, estima-se que um terço dos custos logísticos seja de transporte, quando é um produto de baixo custo pode chegar a um terço, quando o frete tem grandes representações

Sistema de geoposicionamento (GPS)

É um sistema que monitora várias informações instantaneamente. Tornando mais efetiva e eficiente a gestão da cadeia de logística. Esse software utiliza a tecnologia via satélite, que acompanha em tempo real todo o movimento da mercadoria nos veículos de transporte.

Quando o produto é enviado pela empresa para transporte, poderiam perder o contato e controle da mercadoria, colocando em risco todo processo, como intercorrências, acidentes, má direção entre outras ineficiências, com esse sistema a empresa pode acompanhar e resolver em tempo real. A partir de tomadas de decisões que podem ser tomadas simultaneamente aos acontecimentos, agilizando e prevenindo perdas para a empresa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa enquadra-se como descritiva, com abordagem qualitativa. Este trabalho se desenvolveu com base em pesquisas bibliográficas, artigos científicos e livros. A pesquisa foi individual de cada assunto e tecnologia. Foi utilizado sites como o google para buscas em revistas e periódicos da área, nas referências se buscou artigos de livros e páginas da internet.

“A relevância e a qualidade da pesquisa bibliográfica tem mais a ver com a forma de exposição e a combinação da literatura pesquisada do que a quantidade de referências, citações e fontes”. (CORNFORD E SMITHSON (1996)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar alguns pontos e sua importância para as empresas, foram encontradas diversas vantagens com o objetivo de facilitar os processos logísticos.

A Tecnologia da informação se mostrou eficaz.

Ao serem analisados os softwares e toda relação e procura entender as relações positivas que os softwares, o processo e a empresa.

O código de barras se mostrou importante para a empresa, pois traz diversos elementos do produto auxiliando a gestão.

A etiqueta RFID tem se mostrado a tecnologia mais moderna e eficaz do momento pois abrange toda a gestão de estoque, em minutos, evitando perdas e estoque obsoleto.

O GPS é um sistema muito útil que traz para a empresa a agilidade de tomada de decisões durante o processo de transporte para facilitar a diminuição de problemas.

O TMS ajuda a empresa com o processo de transporte, ajuda na montagem da carga e com redução de custos.

Alguns softwares se mostraram de vital importância para as empresas, podendo trazer vantagens competitivas, redução de tempo, de custos e aumento do lucro.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, K. 350 dicas para organizar seu armazém: Almojarifado, depósito, centro de distribuição. São Paulo: Imam, 2004.
- ANAND, A.; WAMBA, S, F. Business value of RFID-enable healthcare transformation projects. *Business Process Management Journal*, v.19, n.1, p.111-145, 2013.
- BALLOU, R. Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, A. R. de S.; URBINA, L. M. S. Evolução dos processos de inovação tecnológica no setor de defesa aeroespacial brasileira: uma breve correlação com modelos e ferramentas teóricas, 2013. Disponível em <http://www.altec2013.org/programme_pdf/226.pdf> Acesso em: 1 jan. 2023.
- CAXITO, F. Logística: um enfoque prático. São Paulo: Saraiva 2011.
- CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CORNFORD, T.; SMITHSON, S. Project Research in Information Systems: A Student's Guide. London, UK: Macmillan, 1996.
- DIAS, M. A. P. Administração de materiais: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FREIBERGER, Andrey; BEZERRA, Marcelo B. P. RFID e seus impactos na logística, 2007. Disponível em <<http://www.logisticadescomplicada.com/rfid-e-seus-impactos-na-logistica/>> Acesso em 15 jan. 2023.
- GOMES, C. F. G; RIBEIRO, P. C. C. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- GUIMARÃES, T, *et al.* Economic order quantity distribution policies in vendor- managed Inventory Routing Problems and Three-level Distribution System. *Gestão & Produção*, v. 22, n. 1, p. 134-148, 2015.
- NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PADOVEZE, Clovis Luiz. Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- SCHMITT, Carlos Alberto. Sistemas Integrados da Gestão Empresarial: Uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuarios na implantacao de sistemas ERP. Florianopolis, SC. Originalmente apresentada como Tese de Doutorado, UFSC - Universidade Federal de Florianopolis, 2004.
- VIANA, F. L. E. Entendendo a logística e seu estágio atual. *Revista Científica Faculdade Lourenço Filho*, v. 2, n. 1, 2002.
- VIEIRA, D. R; ROUX, M. Auditoria logística: uma abordagem prática para operações de centros de distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- WOOD, Donald F.; WARDLOW, Daniel L.; MURPHY, Paul R.; JOHNSON, James C. Contemporary logistics - 7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.



Recessão econômica em Euclides da Cunha/BA e cidades circunvizinhas: impactos socioeconômicos da pandemia

Fábio Nascimento da Silva

Graduado em Ciências Contábeis pela UniAGES – Centro Universitário. Perito Contábil. MBA – Administração Pública, pela Faculdade Estácio. Graduando em Direito pela UniAGES – Centro Universitário. Graduando em Administração pela UNOPA. Ex-aluno especial do curso de Mestrando Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia UFBA. Contador proprietário da empresa FNCONT Contabilidade, Assessoria e Gestão Pública/Privada Ltda (CNPJ: 12.483.981/0001-54), localizada em Euclides da Cunha, Bahia.

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.171.8

RESUMO

Objetivo da pesquisa: O presente trabalho tem por objetivo demonstrar o impacto econômico do período pandêmico em algumas cidades do interior do estado da Bahia, assim como, auxiliar a adoção de políticas públicas de forma a diminuir o impacto negativo da pandemia e promover a retomada do crescimento econômico dentro dos municípios envolvidos. Enquadramento teórico: O embasamento do trabalho abrange o estudo prévio acerca dos repasses de valores referentes à contrapartida do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços), no período de janeiro de 2019 a dezembro de 2021, que atuam respaldando o trabalho. Metodologia: São utilizados todos os recursos necessários para apresentar de forma técnica os impactos, sejam eles positivos ou negativos, nos municípios de referência, dentro do contexto pandêmico. Para explanações e demonstrações da proposta em questão são utilizados gráficos demonstrativos e tabelas. Resultados: Conclui-se, diante do estudo em questão, que a ascensão econômica da cidade de Euclides da Cunha, interior da Bahia, foi mínima ou nula durante o período de pandemia, sobretudo nos momentos em que o comércio esteve em *lockdown*. Originalidade: Encontram-se em análise neste estudo a conjuntura econômica de municípios que são assistidos de forma comercial pela cidade de Euclides da Cunha/BA, sendo estes municípios circunvizinhos presentes na tratativa: Quijingue, Canudos, Chorrochó, Monte Santo, Uauá e Macururé. Contribuições teóricas e práticas: São utilizados autores como ... para embasar este estudo, de forma que, finalizado, tem-se expectativa que auxilie na compreensão e análise do contexto socioeconômico de cidades no período pandêmico.

Palavras-chave: impactos econômicos da pandemia. gestão municipal. políticas públicas. ICMS. cidades circunvizinhas a Euclides da Cunha/BA.

ABSTRACT

Research objective: The present work aims to demonstrate the economic impact of the pandemic period in some cities in the interior of the state of Bahia, as well as to help the adoption of public policies in order to reduce the negative impact of the pandemic and promote the resumption of economic growth within the municipalities involved. Theoretical framework: The basis of the work covers the previous study on the transfer of values referring to the counterpart of the ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços in Brazilian Portuguese, or Tax on Circulation of Goods and Services), in the period from January 2019 to December 2021, which act to support the work. Methodology: All the necessary resources are used to technically present the impacts, whether positive or negative, in the reference municipalities, within the pandemic context. For explanations and demonstrations of the proposal in question, demonstrative graphs and tables are used. Results: It is concluded, in view of the study in question, that the economic rise of the city of Euclides da Cunha, in the interior of Bahia, was minimal or null during the pandemic period, especially when trade was in lockdown. Originality: The economic situation of municipalities that are commercially assisted by the city of Euclides da Cunha/BA, are under analysis in this study, with these surrounding municipalities present in the negotiations: Quijingue, Canudos, Chorrochó, Monte Santo, Uauá and Macururé. Theoretical and practical contributions: Authors such as ... are used to support this study, so that, once completed, it is expected to help in understanding and analyzing the socioeconomic context of cities in the pandemic period.

Keywords: economic impacts of the pandemic. municipal management. public policies. ICMS. cities surrounding Euclides da Cunha/BA.

RESUMEN

Objetivo de la investigación: El presente trabajo tiene como objetivo demostrar el impacto económico del período de la pandemia en algunas ciudades del interior del estado de Bahia, así como ayudar a la adopción de políticas públicas para reducir el impacto negativo de la pandemia y promover la reanudación del crecimiento económico dentro de los municipios involucrados. Marco teórico: La base del trabajo abarca el estudio previo sobre la transferencia de valores referente a la contrapartida del ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços em português brasileiro, o Impuesto a la Circulación de Mercancías y Servicios), en el período de enero de 2019 a diciembre de 2021, que actúan para apoyar el trabajo. Metodología: Se utilizan todos los recursos necesarios para presentar técnicamente los impactos, ya sean positivos o negativos, en los municipios de referencia, en el contexto de la pandemia. Para las explicaciones y demostraciones de la propuesta en cuestión se utilizan gráficos y tablas demostrativas. Resultados: Se concluye, a la vista del estudio en cuestión, que el auge económico de la ciudad de Euclides da Cunha, en el interior de Bahia, fue mínimo o nulo durante el período de la pandemia, especialmente cuando el comercio estaba bloqueado. Originalidad: Este estudio está analizando la situación económica de los municipios que son asistidos comercialmente por la ciudad de Euclides da Cunha/BA, con estos municipios circundantes presentes en las negociaciones: Quijingue, Canudos, Chorrochó, Monte Santo, Uauá y Macururé. Aportes teóricos y prácticos: Se utilizan autores como... para sustentar este estudio, por lo que, una vez finalizado, se espera que ayude a comprender y analizar el contexto socioeconómico de las ciudades en periodo de pandemia.

Palabras clave: impactos económicos de la pandemia. gestión municipal. políticas públicas. ICMS. ciudades del entorno. Euclides da Cunha/BA.

INTRODUÇÃO

O presente estudo propõe analisar o impacto econômico do período pandêmico em algumas cidades do interior da Bahia, discutindo de forma sucinta seu papel na economia local, bem como os prováveis impactos financeiros e os prejuízos atribuídos ao comércio local. Os municípios do interior da Bahia em pauta para este estudo são: Euclides da Cunha/BA, Quijingue/BA, Canudos/BA, Chorrochó/BA, Monte Santo/BA, Uauá/BA e Macururé/BA.

Pode-se dizer que a pandemia do COVID-19 teve impactos muito significantes na economia mundial, inviabilizando o crescimento econômico e financeiro, que por sua vez atinge diretamente de forma positiva e negativa os municípios estudados e, em geral, têm como característica comum reduzida relevância atribuída às condições econômicas como fator importante para desencadear o crescimento econômico ou até uma recessão econômica.

Assim, uma questão central no debate sobre o papel da pandemia no âmbito da economia local, no processo de desenvolvimento e recessão econômica, é a investigação de como se dá a relação entre o crescimento econômico e a recessão econômica. Os dados registrados neste documento foram conseguidos mediante pesquisa bibliográfica e observações de dados públicos das cidades em análise, sempre à luz da legalidade, “Da mihifactumdabotibi jus”, ou seja, “dá-me os fatos, dar-lhe-ei o direito”. Portanto, para melhor organização da escrita, secciona-se este trabalho em quatro partes relacionadas de maneira proporcional e interdependentes entre si.

Na primeira seção, onde há a introdução, apresenta-se também a descrição dos obje-

tivos que impulsionaram para esta reflexão. Na segunda seção, intitulada “A pandemia e seu impacto na economia local”, apresenta-se o conceito do vocábulo pandemia, seguida de uma breve discussão sobre os impactos econômicos durante este fenômeno, bem como o papel do comércio e de serviços locais; o advento da arrecadação de ICMS; a receita corrente municipal; e o volume de vendas e serviços, provindos do artigo 158, inciso IV, CF/88.

Na terceira seção, “Análise e demonstrativos econômicos” há impressões sobre os impactos financeiros e os possíveis benefícios e prejuízos ocorridos no que tange às questões do comércio local. E na última seção, apresentam-se as considerações finais, que se referem às conclusões obtidas a partir deste estudo, finalizando o texto com as referências.

Estas discussões foram embasadas e fundamentadas a partir de pesquisas de campo e estudos do IPM (Índice de Participação dos Municípios); IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo); o artigo 158, inciso IV, da Constituição Federal de 1988; Lei Complementar Nº 194, de 23 de junho de 2022; dentre outros contidos no decorrer deste estudo.

A PANDEMIA E SEU IMPACTO NA ECONOMIA LOCAL

Para compreender a extensão da palavra, bem como seu funcionamento e importância, é preciso trazer o seu conceito. De acordo com a enciclopédia eletrônica Wikipédia (2022, s/p), pandemia é “uma epidemia de doença infecciosa que se espalha entre a população localizada numa grande região geográfica como, por exemplo, todo o planeta Terra”.

Sabendo que a pandemia é uma epidemia, há que se conceituar esta última, sendo, segundo a enciclopédia eletrônica Wikipédia (2022, s/p),

Epidemia (do grego ἐπιδημία, do adjetivo ἐπιδήμιος, «que está no povo», composto de ἐπί «sobre, acima» e δῆμος «povo») é a manifestação coletiva de uma doença que rapidamente se espalha, por contágio direto ou indireto, até atingir um grande número de pessoas em um determinado território e que depois se extingue após um período.

No contexto desta última pandemia vivida, a pandemia do coronavírus, surgiu em dezembro de 2019 em Wuhan, na China, e desde então é de conhecimento geral a gravidade do COVID-19, também conhecido como coronavírus, ou ainda, em seu nome científico, SARS-CoV-2 – uma doença respiratória aguda que, se apresentada em estágio grave leva a morte, como já ocorreu com milhares de pessoas pelo mundo.

Pode-se dizer que o COVID-19 não apenas levou a morte várias pessoas pelo mundo, mas também tem suas consequências psicológicas, emocionais, econômicas e sociais, e levou muitas pessoas à depressão, falência, desmoronamento financeiro e a quebra econômica de países, estados e municípios. Assim, a maioria dos países adotaram rapidamente estratégias de políticas públicas, sendo uma delas adotada em quase todos o chamado lockdown, ou, no português, confinamento para diminuir a transmissão e circulação do vírus.

No Brasil, as estratégias de *lockdown* são regulamentadas por governadores e prefeitos através de decretos estaduais e municipais nos quais, em sua maioria, são justificadas com políticas públicas de fechamento do comércio como prevenção a disseminação do COVID-19.

Dentre as atividades mais afetadas no setor é possível citar: Comércio, Serviços de alojamento, alimentação e Transportes. Além disso, duas outras atividades com relevância na estrutura produtiva municipal perderam participação – Construção civil e Extrativa mineral (produção de petróleo e gás). (GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, 2022)

Assim sendo, tornar-se de grande valia a compreensão que tais medidas vão em descontra ao previsto no *caput* do art. 170 da Constituição Federal, o Princípio da Livre Iniciativa como um direito fundamental, pois é este que permite o direito do cidadão ao acesso à produção de bens e serviços em qualquer atividade econômica. Vide informações, conforme CF/88:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente; VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas brasileiras de capital nacional de pequeno porte.

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei. (BRASIL, 1988)

É essencial observar que, das “medidas empreendidas pelo setor público, pela sociedade civil e pelo setor privado em 24 nações para mitigar os efeitos deletérios da pandemia” (FELICIELLO, BONIN, 2020, p. 8), apenas “83% dos países assumiram o *lockdown* e apenas 13% o isolamento vertical, como medida de livre circulação de pessoas.” (FELICIELLO, BONIN, 2020, p. 8)

Segundo estudos realizados por Ximenes *et al.* (2020) acerca da pandemia e do consequente *lockdown* assumido em decorrência deste evento,

O objetivo do distanciamento social é diminuir a transmissão, o número de casos, os óbitos e a saturação do sistema de saúde. Em todo o mundo, pelo menos 186 países implementaram vários graus de restrições à circulação de pessoas, chegando ao *lockdown* em 82 deles. Ainda que estas medidas extremas tenham tido impacto efetivo, sua sustentação, ao longo do tempo, à espera de uma vacina eficaz, tem tido um alto custo econômico e social, impulsionando estratégias de reabertura e flexibilização. Entretanto, evidências acumulam-se de que a flexibilização prematura pode desencadear o ressurgimento de infecções. (XIMENES *et al.*, 2020, p. 1452)

Conforme observado pelos próprios estudiosos, as consequências do *lockdown*, apesar deste ser assertivamente importante para evitar as contaminações por meio do vírus do COVID-19, tem assumido cada vez mais um protagonismo nas problemáticas sociais e econômicas. Atingindo, sobretudo o comércio e as relações de compra e venda como um todo se deve observar o caráter desse impacto e se assumir o ônus dessas consequências são, de fato, de valia relevante.

Indubitavelmente, essas medidas surtiram impacto, no entanto, resta analisar se de forma positiva ou negativa. Da mesma forma, é necessário analisar e promover a retomada do crescimento econômico dentro dos municípios. Mas como mensurar o impacto econômico? Esse impacto está sendo negativo economicamente? Esse impacto está sendo positivo economicamente? Essas perguntas não são meramente ilustrativas ou retóricas, e a reflexão é necessária, pois nem tudo que é ruim para uns, é ruim para todos.

Em relação aos possíveis e potenciais consequências da obrigatoriedade de suspensão das atividades, os autores Santos, Ribeiro e Cerqueira (2020), ressaltam informações relevan-

tes, tanto sobre a anterior pandemia enfrentada, entre 1918 e 1920, quanto pela atual situação pandêmica causada pelo vírus do COVID-19. Conforme os autores é possível concluir, pois, que o *lockdown*, na pandemia anterior, auxiliou na apresentação de menores taxas de mortalidade.

Uma pandemia pode promover o “dilaceramento” de instituições básicas da sociedade: indivíduos, famílias, empresas, empregos formais e informais, governos, sociedade organizada ou sistema político. Mas a base de sustentação de todas essas instituições é a vida humana, de forma que as recomendações médicas, como quarentena e isolamento, são uma imposição moral pouco questionável. O pseudo-dilema entre salvar vidas e salvar a economia é ofuscado em geral pelo debate econômico sobre a intensidade e a forma de implementação das políticas econômicas já experimentadas. Assim como no campo da política de saúde pública, em que os fundamentos da tomada de decisões durante a pandemia já possam ter sido consolidados no enfrentamento às grandes epidemias, no campo econômico as políticas econômicas anticíclicas já testadas durante as crises constituem as bases das decisões para resolver os problemas provocados pela pandemia. (SANTOS; RIBEIRO; CERQUEIRA, 2020, p. 7)

Para que seja possível responder a estes questionamentos realizados anteriormente, é tomado como base para este trabalho, os repasses financeiros referentes ao FPM (Fundo de Participação dos Municípios, referente à contrapartida do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) nos períodos de janeiro de 2019 a dezembro de 2021, que servirão de parâmetros ao trabalho. Como estabelecido no artigo 155, inciso II, da Constituição Federal de 1988, segundo a qual:

Art. 155. Compete aos estados e o distrito federal instituir imposto sobre: (...) II – operações relativas à circulação de mercadorias e sobre a prestação de serviço de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior. (BRASIL, 1988)

Da mesma forma como os recursos supramencionados, serão utilizados como base para análise comparativa com a cidade de Euclides da Cunha/BA os dados econômico-financeiros dos seguintes municípios do interior do estado: Monte Santo, Quijingue, Canudos, Chorrochó, Uauá e Macururé. A escolha destes municípios tem caráter estratégico, pois os mesmos são assistidos economicamente por Euclides da Cunha, ou seja, têm relações econômicas estreitas com esta cidade que é a maior fornecedora de bens e serviços.

Por esta razão, uma questão fundamental no debate sobre o papel do município de Euclides da Cunha – considerando os impactos econômicos no período pandêmico especificamente entre janeiro de 2020 à dezembro de 2021 –, é a queda significativa no consumo das famílias euclidenses e o aumento da inflação.

Assim como os juros em movimentações financeiras, registre-se, por oportuno – que por conta da inflação no período, decorrente de caso fortuito ou força maior – é utilizado como justificativa para o ilusório crescimento econômico na cidade, pois a arrecadação aumenta e o volume de transações econômicas diminui, ou seja, compra-se menos e paga-se mais pelo mesmo produto.

De acordo com o estudioso Eduardo Sabbag (2011, p. 1005), o ICMS, considerando-se sua robusta importância econômica, recebeu tratamento constitucional, sendo:

[...] sucessor do antigo Imposto de Vendas e Consignações (IVC), foi instituído pela reforma tributária da Emenda Constitucional n. 18/65 e representa cerca de 80% da arrecadação dos Estados. É gravame *plurifásico* (...), *real* (...) e *proporcional*, tendo, predominantemente, um caráter fiscal. Ademais, é imposto que recebeu um significativo tratamento constitucional – art. 155, § 2º, I ao XII, CF, robustecida pela Lei Complementar n. 87/96,

que substituiu o Decreto-lei n. 406/68 e o Convênio ICMS n. 66/88, esmiuçando-lhe a compreensão, devendo tal normal ser observada relativamente aos preceitos que não contrariarem a Constituição Federal. (SABBAG, 2011, p. 1005-1006)

Na operação do ICMS e, por conseguinte, na sua aplicação, há o princípio constitucional da seletividade, que se trata de um princípio que orienta e estipula as diferentes alíquotas a depender dos produtos e serviços de que se trata. Isso é feito em função da essencialidade da mercadoria. Conforme o § 2º do art. 155 da Constituição Federal de 1988, “O imposto previsto (...) poderá ser seletivo, em função da essencialidade das mercadorias e serviços.” (BRASIL, 1988)

Desta forma, conforme define Sabbag, “A seletividade decorre da conceituação do que é mais essencial ou do que é menos essencial ou supérfluo, visando-se à minimização da carga tributária daquilo que é mais essencial e maior onerosidade do que é dispensável.” (SABBAG, 2011, p. 1018)

Considera-se, verificada a condição quanto aos efeitos jurídicos e econômicos, cuja utilização como artifício seja maliciosamente obstada pela parte a quem desfavorecer. Reputa-se, ao contrário, não verificada as condições levadas a efeito por aquele que aproveita o seu programa. Assim, o sítio eletrônico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022, sp), define a inflação como

O nome dado ao aumento dos preços de produtos e serviços. Ela é calculada pelos índices de preços, comumente chamados de índices de inflação. O IBGE produz dois dos mais importantes índices de preços: o IPCA, considerado o oficial pelo governo federal, e o INPC.

Essa informação torna-se pertinente para que seja possível compreender o real nível de crescimento dentro da população escolhida como base para nosso estudo. No entanto, deve-se observar as taxas de inflação no período para que se tenha uma proporção entre o real crescimento e o crescimento inflacionado, ou seja, o crescimento com e sem inflação, sendo observado o volume de transações, e não o volume de receita recebida.

Conseqüentemente, para os municípios são destinados 25% (vinte e cinco por cento) da arrecadação do Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS), recolhido pelo Estado conforme o estabelecido no artigo 158 inciso IV, da Constituição Federal de 1988, segundo a qual:

Art. 158. Pertencem aos Municípios: IV - vinte e cinco por cento do produto da arrecadação do imposto do Estado sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação. (BRASIL, 1988)

Cabe mencionar que a mercadoria é tudo aquilo “*que se constitui objeto de uma venda*. Todavia, a Constituição define implicitamente *mercadoria* em seu sentido estrito, e somente nesse conceito estrito deve ser ela considerada na formatação do fato gerador do ICMS” (SABBA, 2011, p. 1008, grifos do autor) Assim sendo, a cota de repasse do ICMS é calculada, conforme determinação Constitucional, pelo Índice de Participação dos Municípios – IPM, onde o percentual destinado a cada um é determinado anualmente pelo Tribunal de Contas do Estado.

Levando-se em consideração a movimentação econômica, área e população de cada município, é mais do que sabido que por meio dos repasses do ICMS tem-se um indicador econômico, uma vez que o mesmo permite que seja possível estabelecer o percentual de cres-

cimento econômico com base nos repasses atribuídos a cada município em questão, que representa um objeto deste estudo.

Em relação à sistemática de recolhimento do ICMS, pode-se resumir, à luz das leis empregadas, da seguinte forma:

a) operações intraestaduais: O ICMS, por óbvio, compete ao Estado em que se realizou a operação. Se esta ocorrer no Distrito Federal (operação intradistrital), o imposto caberá ao DF; b) operações de importação: o ICMS cabe ao Estado do estabelecimento destinatário da mercadoria ou do serviço, mesmo que o bem haja ingressado no território nacional por Estado diverso do destinatário; c) operações interestaduais: o ICMS tem aqui uma sistemática peculiar, dependendo da atividade exercida pelo destinatário (consumidor final) da mercadoria – se contribuinte ou não. (SABBAG, 2011, p. 1013)

Vale mencionar que, historicamente, os municípios são estudados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), onde também são comparados a outros municípios por regiões geográficas intermediárias e imediatas, mas o que é região geográfica imediata? Segundo a enciclopédia eletrônica Wikipédia (2022, s/p)

As regiões geográficas intermediárias e imediatas, no Brasil, constituem a divisão geográfica regional do país, segundo a composição elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As regiões geográficas imediatas são agrupamentos de municípios que têm como principal referência a rede urbana e possuem um centro urbano local como base, mediante a análise do IBGE. Para sua elaboração foram levadas em consideração a conexão de cidades próximas através de relações de dependência e deslocamento da população em busca de bens, prestação de serviços e trabalho. As regiões intermediárias, por sua vez, são agrupamentos de regiões imediatas que são articuladas através da influência de uma metrópole, capital regional ou centro urbano representativo dentro do conjunto. Foram instituídas em 2017 para a atualização da divisão regional brasileira e correspondem a uma revisão das antigas mesorregiões e microrregiões, respectivamente, que estavam em vigor desde o quadro criado em 1989. Essa configuração deve ser utilizada para fins de planejamento e estimativas.

A região geográfica imediata é, pois, um agrupamento de cidades equiparadas em número de habitantes, território e economia local. É possível notar que estes procedimentos definidos feitos pelo IBGE detêm mecanismos de mensuração econômica que analisam o grau de economia de cada município de forma individual ou comparativa, com a finalidade de obter dados relevantes para adoção de políticas públicas pertinentes a cada situação que é, neste caso, a econômica.

De acordo com uma leitura atenta realizada dos dados do IBGE, foi possível obter informações relevantes acerca de regiões geográficas imediatas. Dos 05 (cinco) municípios equiparados (parecidos) na Bahia, em relação ao município de Euclides da Cunha, o próprio encontra-se economicamente em 1º (primeiro) lugar com relação aos demais municípios.

Dos 05 (cinco) municípios equiparados (parecidos) na Bahia, em relação ao município de **Quijingue**, o próprio encontra-se economicamente em 2º (segundo) lugar com relação aos demais municípios. Dos 05 (cinco) municípios equiparados (parecidos) na Bahia, em relação ao município de **Canudos**, o próprio encontra-se economicamente em 5º (quinto) lugar com relação aos demais municípios.

Dos 05 (cinco) municípios equiparados (parecidos) na Bahia, em relação ao município de **Monte Santo**, o próprio encontra-se economicamente em 4º (quarto) lugar com relação aos demais municípios. Dos 09 (nove) municípios equiparados (parecidos) na Bahia, em relação ao município de **Uauá**, o próprio encontra-se economicamente em 7º (sétimo) lugar com relação aos

demais municípios.

Dos 07 (sete) municípios equiparados (parecidos) na Bahia, em relação ao município de **Chorrochó**, o próprio encontra-se economicamente em 6º (sexto) lugar com relação aos demais municípios. Dos 07 (sete) municípios equiparados (parecidos) na Bahia, em relação ao município de **Macururé**, o próprio encontra-se economicamente em 7º (sétimo) lugar com relação aos demais municípios.

Nota-se que estes procedimentos definidos feitos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística detêm mecanismos de mensuração econômica que vem a analisar o grau de economia de cada município de forma individual ou comparativa, com a finalidade de se obter dados relevantes para adoção de políticas públicas pertinentes a cada situação, que no caso do contexto analisado é a situação econômica.

ANÁLISE E DEMONSTRATIVOS ECONÔMICOS

Segundo os estudos realizados pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI) em parceria com o IBGE, o PIB (Produto Interno Bruto) dos municípios baianos em 2020 demonstra que os municípios do interior se desenvolveram mais que na capital, Salvador. O setor Agropecuário se destacou com a produção de grãos como soja, algodão e milho.

Apesar da perda de participação da cidade de Salvador, consequência do fraco desempenho motivado às medidas restritivas por conta da pandemia do COVID-19, nem todos os municípios do interior tiveram crescimento do PIB surpreendente como observado no oeste do baiano.

Após análise criteriosa dos fatos apresentados, conclui-se que o município de Euclides da Cunha/BA, obteve em 2020, em comparação à receita recebida de 2019, uma recessão econômica de - 10,09%; enquanto Quijingue/BA, obteve - 3,23%; Canudos/BA, - 3,45%; Chorrochó/BA, 0,25%; Monte Santo/BA, - 2%; Uauá/BA, -0,86%; e Macururé/BA, 0,01%.

Já em 2021, comparando ao ano de 2020, houve nítida ascensão econômica certamente ocasionada por programas sociais, políticas de consumo, reabertura do comércio e, principalmente, pela inflação, onde, o município de Euclides da Cunha/BA, obteve um crescimento econômico inflacionado de 34,81%; enquanto Quijingue/BA obteve 36,81%; Canudos/BA, 32,15%; Chorrochó/BA, 25,48%; Monte Santo/BA, 35,17%; Uauá/BA, 27,41%; e Macururé/BA, 26,02%.

Dessa forma, temos as médias de crescimento entres os anos de 2019, 2020 e 2021, onde o município de Euclides da Cunha/BA, cresceu economicamente em 24,72% com relação aos anos pesquisados. Nesta mesma análise, Quijingue/BA obteve 33,57%; Canudos/BA, 29%; Chorrochó/BA, 25,73%; Monte Santo/BA, 33,18%; Uauá, 26,55%; e Macururé, 26,03%, conforme demonstrativo a seguir.

Tabela 1 – Total dos Repasses

EUCLIDES DA CUNHA	VALOR	REFERENCIAL
2019	R\$ 10.174.255,18	0,00%
2020	R\$ 9.147.491,15	-10,09%
2021	R\$ 12.331.543,41	34,81%
TOTAL	R\$ 31.653.289,74	24,72%
QUIJINGUE	VALOR	REFERENCIAL
2019	R\$ 4.291.342,13	0,00%
2020	R\$ 4.152.528,57	-3,23%
2021	R\$ 5.681.058,45	36,81%
TOTAL	R\$ 14.124.929,15	33,57%
CANUDOS	VALOR	REFERENCIAL
2019	R\$ 5.531.860,97	0,00%
2020	R\$ 5.341.279,45	-3,45%
2021	R\$ 7.074.274,08	32,45%
TOTAL	R\$ 17.947.414,50	29,00%
CHORROCHÓ	VALOR	REFERENCIAL
2019	R\$ 4.329.756,21	0,00%
2020	R\$ 4.340.651,75	0,25%
2021	R\$ 5.446.551,54	25,48%
TOTAL	R\$ 14.116.959,50	25,73%
MONTE SANTO	VALOR	REFERENCIAL
2019	R\$ 7.135.575,91	0,00%
2020	R\$ 6.993.219,48	-2,00%
2021	R\$ 9.452.799,85	35,17%
TOTAL	R\$ 3.581.595,24	33,18%
UAUÁ	VALOR	REFERENCIAL
2019	R\$ 5.579.635,69	0,00%
2020	R\$ 5.531.573,78	-0,86%
2021	R\$ 7.047.826,42	27,41%
TOTAL	R\$ 18.159.035,89	26,55%
MACURURÉ	VALOR	REFERENCIAL
2019	R\$ 3.715.198,03	0,00%
2020	R\$ 3.715.655,03	0,01%
2021	R\$ 4.682.392,49	26,02%
TOTAL	R\$ 12.113.245,55	26,03%

Gráfico 1 – Crescimento Inflacionado



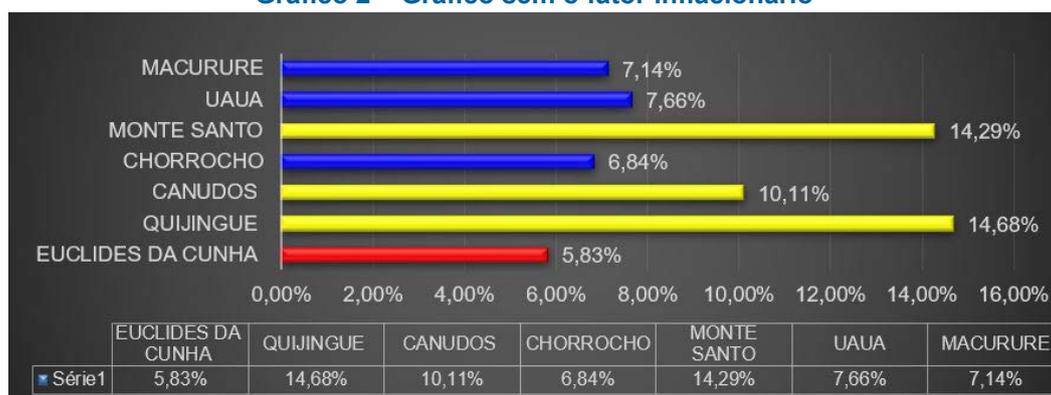
Porém, para que seja possível chegar ao valor real de crescimento econômico, faz-se necessário acrescentar ao estudo o fator inflação no período, o qual influenciará diretamente no resultado real do crescimento econômico, onde obteve-se um percentual inflacionário relevante em 2019 (4,31%), 2020 (4,52%) e o pior nível em 2021 (10,06%), conforme está registrado na tabela de crescimento, excluindo-se a inflação.

Tabela 2 – Percentuais

2019/2020/2021	CRESCIMENTO	INFLAÇÃO	VALOR REAL
EUCLIDES DA CUNHA	24,72%	18,89%	5,83%
QUIJINGUE	33,57%	18,89%	14,68%
CANUDOS	29,00%	18,89%	10,11%
CHORROCHÓ	25,73%	18,89%	6,84%
MONTE SANTO	33,18%	18,89%	14,29%
UAUÁ	26,55%	18,89%	7,66%
MACURURÉ	26,03%	18,89%	7,14%

Segue o gráfico sem o fator inflacionário, o qual dá o verdadeiro percentual de crescimento no período.

Gráfico 2 – Gráfico sem o fator inflacionário

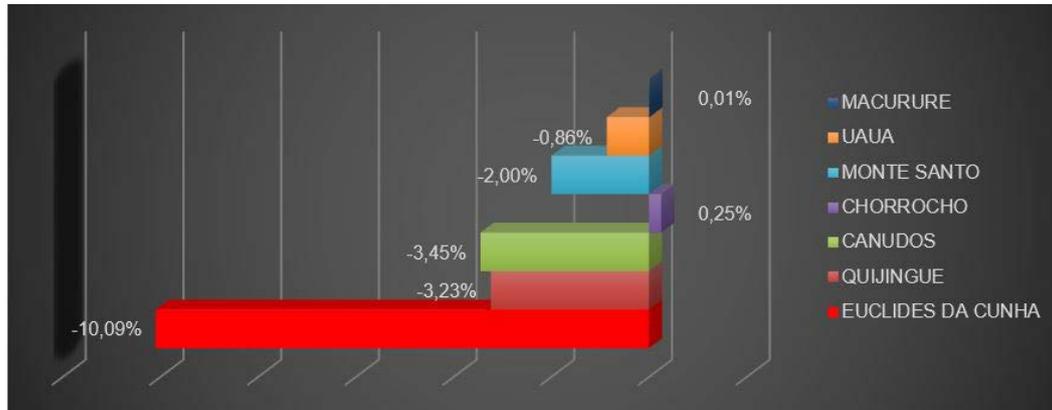


Conforme dados apresentados, observa-se que Euclides da Cunha/BA obteve o pior nível de crescimento econômico, ficando atrás, e em último lugar, entre todos os municípios pesquisados, ou seja, o mesmo obteve apenas 5,83% de crescimento econômico nos últimos três anos, enquanto os demais municípios obtiveram: Quijingue/BA, 14,68%; Canudos/BA, 10,11%; Chorrochó/BA, 6,84%; Monte Santo/BA, 14,29%; Uauá/BA, 7,66%; e Macururé, 7,14%.

Percebe-se, também, que em 2020, em comparação à receita recebida no ano de 2019,

dois municípios merecem atenção especial, sendo: os municípios Chorrochó, com 0,25%, e Macururé, com 0,01%, pois eles conseguiram, ainda que pequena, uma margem de crescimento durante o período recessivo de 2020.

Gráfico 3 – Comparativo de Repasse 2019/2020



Também excepcional, porém em aspectos negativos, o único município a obter recessão acima de 3,5%, foi o município de Euclides da Cunha/BA, chegando ao assustador percentual de - 10,09%, ou seja, Euclides da Cunha não só teve o pior nível de recessão econômica, mas quase três vezes a recessão econômica que o maior nível entre os demais municípios pesquisados, que foi Canudos, com - 3,45%.

Tabela 3 – Repasses Financeiros Mensais

2019	EUCLIDES DA CUNHA	QUIJINGUE	CANUDOS	CHORROCHÓ	MONTE SANTO	UAUÁ	MACURURÉ
JANEIRO	567.238,86	243.399,66	307.189,73	240.222,88	396.665,63	309.845,62	206.117,14
FEVEREIRO	743.899,33	320.722,87	403.934,74	315.925,46	521.090,38	407.372,25	271.033,02
MARÇO	776.527,33	334.790,03	421.651,62	329.782,21	543.945,81	425.239,91	282.920,74
ABRIL	943.906,44	406.953,43	512.537,88	400.866,17	661.192,38	516.899,63	343.903,81
MAIO	702.264,86	302.772,69	381.327,36	298.243,79	491.926,06	384.572,48	255.863,88
JUNHO	742.100,11	320.049,26	403.095,56	315.323,82	519.989,03	406.537,12	270.528,16
JULHO	995.401,26	430.184,65	541.889,39	424.374,29	698.867,26	546.613,63	364.185,29
AGOSTO	739.737,84	319.694,06	402.708,03	315.376,05	519.367,00	406.218,88	270.646,27
SETEMBRO	850.653,53	367.628,73	463.089,76	362.663,27	597.240,47	467.127,02	311.226,76
OUTUBRO	930.581,07	402.171,17	506.601,75	396.739,17	653.357,28	511.018,34	340.469,66
NOVEMBRO	860.283,15	271.790,39	468.332,06	366.768,73	604.001,39	472.415,02	314.749,92
DEZEMBRO	1.321.661,40	571.185,19	719.503,09	563.470,37	927.933,22	725.775,79	483.553,38
TOTAL	10.174.255,18	4.291.342,13	5.531.860,97	4.329.756,21	7.135.575,91	5.579.635,69	3.715.198,03

2020	EUCLIDES DA CUNHA	QUIJINGUE	CANUDOS	CHORROCHÓ	MONTE SANTO	UAUÁ	MACURURÉ
JANEIRO	520.297,00	235.904,39	303.286,22	246.258,08	396.945,99	313.899,18	210.812,23
FEVEREIRO	760.830,68	345.406,38	444.299,70	361.083,83	581.724,17	460.145,78	309.091,45
MARÇO	821.140,09	372.785,99	479.518,37	389.706,17	627.836,17	496.620,54	333.592,47
ABRIL	590.188,41	267.937,19	344.650,32	280.098,44	451.252,64	356.942,34	239.767,13
MAIO	581.634,85	264.054,00	339.655,32	276.039,00	444.712,67	351.769,22	236.292,20
JUNHO	699.980,15	317.781,09	408.765,03	332.204,68	535.198,40	423.343,74	284.370,60
JULHO	612.667,90	278.142,56	357.777,59	290.767,03	468.440,26	370.537,83	248.899,55
AGOSTO	747.607,85	339.403,40	436.578,01	354.808,38	571.614,10	452.148,68	303.719,60
SETEMBRO	855.791,17	388.517,09	499.753,47	406.151,29	654.330,08	517.577,31	347.669,64
OUTUBRO	811.824,27	368.556,74	474.078,27	385.284,96	620.713,38	490.986,38	329.807,85
NOVEMBRO	846.482,18	384.290,94	494.317,33	401.733,32	647.212,51	511.947,29	343.887,82
DEZEMBRO	1.299.046,60	589.748,80	758.599,82	616.516,57	993.239,11	785.655,49	527.744,49

TOTAL	9.147.491,15	4.152.528,57	5.341.279,45	4.340.651,75	6.993.219,48	5.531.573,78	3.715.655,03
2021	EUCLIDES DA CUNHA	QUIJINGUE	CANUDOS	CHORROCHÓ	MONTE SANTO	UAUÁ	MACURURÉ
JANEIRO	727.272,77	334.805,65	417.591,23	322.416,56	557.422,76	416.867,09	277.117,37
FEVEREIRO	931.463,29	429.138,41	534.325,33	411.309,23	714.023,10	532.260,53	353.607,07
MARÇO	1.070.976,46	493.414,10	614.355,77	472.914,50	820.968,39	611.981,70	406.569,80
ABRIL	786.216,73	362.221,25	451.005,98	347.172,24	602.682,80	449.263,15	298.467,80
MAIO	949.853,69	437.611,12	544.874,80	419.429,94	728.120,44	542.769,24	360.588,51
JUNHO	1.003.477,02	462.316,16	575.635,35	443.108,57	769.225,98	573.410,90	380.945,30
JULHO	944.057,99	434.940,97	541.550,16	416.870,72	723.677,71	539.457,44	358.388,34
AGOSTO	1.187.819,66	547.245,44	681.381,81	524.509,34	910.535,79	678.748,72	450.926,44
SETEMBRO	916.468,42	422.230,06	525.723,65	404.687,89	702.528,61	523.692,09	347.914,63
OUTUBRO	1.073.266,11	494.468,99	615.669,20	473.925,56	822.723,56	613.290,07	407.439,00
NOVEMBRO	1.292.563,95	595.502,62	741.467,38	570.761,60	990.828,64	738.602,13	490.690,01
DEZEMBRO	1.448.107,32	667.163,68	830.693,42	639.445,39	1.110.062,07	827.483,36	549.738,22
TOTAL	12.331.543,41	5.681.058,45	7.074.274,08	5.446.551,54	9.452.799,85	7.047.826,42	4.682.392,49

Vale ressaltar que esses municípios têm participação direta na economia do município de Euclides da Cunha/BA, ou seja, todos os dias da semana, exceto aos domingos, consumidores residentes nos municípios em questão dirigem-se ao município de Euclides da Cunha/BA para consumir diversos produtos e serviços comerciais e bancários.

No entanto, mesmo com essa demanda de consumidores externos, o município de Euclides da Cunha/BA, obteve o pior nível de crescimento econômico de todos os municípios aqui pesquisados, mesmo com o número populacional muito superior e com agentes econômicos significativos, tais como agricultura, agências bancárias e financeiras, postos de combustíveis, lojas de magazines, materiais de construções e outros.

Assim sendo, torna-se público e notório que se forem considerados o número de população (quantidade de habitantes, consumidores internos e externos), agentes econômicos (empresa sediada no município), fator territorial (localização geográfica) e produção rural (agricultura e pecuária), o município de Euclides da Cunha/BA, obteve o pior nível de crescimento econômico por 2 anos consecutivos em relação aos sete municípios pesquisados.

É indispensável mencionar que a economia da Bahia, como um todo, apesar de diversificada, tem no turismo e serviços correlatos a atividade econômica de maior destaque. Como produtora agropecuária, a Bahia e todos os municípios do interior se destacam no cenário internacional. Além dessas áreas, junto às produções de indústrias e mineração, essas atividades correspondem a cerca de 36% de todo Produto Interno Bruto (PIB) da região nordeste. Desta forma, a pandemia e consequente *lockdown* teve impacto direto em todas as principais atividades econômicas do estado.

Toda essa situação supramencionada piora ainda mais se for levado em consideração outros fatores relevantes como o coeficiente individual no Fundo de Participação dos Municípios – FPM, estabelecido no *caput* do artigo primeiro da Lei Complementar nº 91, de 22 de dezembro de 1997, que dispõe sobre a fixação dos coeficientes do Fundo de Participação dos Municípios. Ou seja, qualquer intervenção do Estado na política da livre iniciativa, não somente impacta na economia local, mas sim, de forma globalizada em todo o território nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foi proposta uma reflexão sobre a importância de conhecer o impacto econômico da pandemia de COVID-19 dentro dos municípios pesquisados, de forma criteriosa e atenta aos fatos apresentados. Assim, é possível concluir que o município de Euclides da Cunha/BA, obteve o pior impacto econômico já registrado em dois anos (2020 e 2021).

Este principal fator negativo da pandemia em Euclides da Cunha ocorreu, conforme dados analisados, devido às políticas públicas de fechamento do comércio como prevenção à disseminação do vírus, pois este foi o município no qual mais houve intervenção pública no funcionamento do comércio, tendo sido mais de 212 (duzentos e doze) dias entre o fechamento total, parcial, fins de semanas e redução de horário de funcionamento.

Torna-se, portanto, público e notório a exorbitante recessão econômica do município de Euclides da Cunha/BA, tendo o seu percentual chegado a assustadores - 10,09%, enquanto o segundo lugar, nestes termos, é ocupado pelo município de Canudos/BA, que obteve - 3,45%. Assim, o município de Euclides da Cunha, não só teve o pior nível de recessão econômica, como também chegou a quase três vezes mais recessão econômica que o maior nível entre os demais municípios.

Desta maneira, conforme a retomada gradativa do comércio e suas atividades, é possível observar que o município de Euclides da Cunha/BA, obteve o pior nível de crescimento econômico dentre todos os municípios pesquisados, ocupando o último lugar entre ele e obtendo apenas 5,83% de crescimento econômico nos últimos três anos.

Enquanto o município de Euclides da Cunha enfrenta o último lugar no âmbito do crescimento econômico, neste mesmo período analisado, os demais municípios em estudo obtiveram, respectivamente: Quijingue/BA 14,68%; Canudos/BA 10,11%; Chorrochó/BA 6,84%; Monte Santo/BA 14,29%; Uauá/BA 7,66%; e Macururé 7,14%. Estes dados evidenciam, de maneira prática o subdesenvolvimento econômico de Euclides da Cunha em relação às cidades circunvizinhas e região.

Por fim, compreende-se que qualquer que seja a intervenção do Estado na ordem econômica, no trabalho humano e na livre iniciativa, sem o devido estudo prévio e aprofundado sobre os impactos provenientes, causará danos irreparáveis para a economia global com mais impactos na economia local onde esses recursos são efetivamente utilizados em detrimento do bem comum sobrepondo o interesse público sobre a figura do gestor.

Desse modo, o ato discricionário dos agentes públicos restringe-se ao bom senso de forma honesta e de boa-fé, ou seja, o interesse individual do gestor não poderá jamais se sobrepor ao interesse coletivo, o interesse de todos. Nesse sentido, surgem os princípios constitucionais da administração pública.

REFERÊNCIAS

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. (1988). Artigo 155: Dispõe sobre a Constituição da república federativa do Brasil de 1988. Presidência da República. Brasília: Distrito Federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. (1988). Artigo 170: Da Ordem Econômica e Financeira. Dos Princípios Gerais da Atividade Econômica. Presidência da República. Brasília: Distrito Federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

DIÁRIO OFICIAL. (2022). Diário Oficial do Município de Euclides da Cunha. Decretos. Recuperado de <https://www.euclidesdacunha.ba.gov.br/COVID>

FELICIELLO, Domenico; Gava, Gustavo Bonin. (2020) Caderno de Pesquisa NEPP: Economia e Pandemia: Lockdown, Flexibilização e Defesa da Vida. Núcleo de Estudos de Políticas Públicas (UNICAMP). Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/65586615/CADERNO_PESQ_NEPP_No89_2020-libre.pdf?1612293910=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDECONOMIA_E_PANDEMIA_LOCKDOWN_FLEXIBILIZA.pdf&Expires=1674316437&Signature=WGnxu~x1NYos5Y-EuXikXNioYQrT57JCDt4CrfLNk1GkVvzSIJpRuXC~eoDwTc8qQSVNISfk6m~oxS8UHpkzLoiFHwZKvpZ1kdKN4FkEpYIGN7EBJ5u8YAbmhpGiGEAQBIL6eDtMk8WMYAAIrX0bqA11kOgo-f4zesu6s4wupcl2WC1L6Sj7NT8pRPjJz2TPjEySIBaf~yy5vbTBZbVBLhL1rHKntBcU9nanN5puTLBVmpMSPik4Lfpyp4Tzxs5vx0BfAKnQaX4OUxAq14QDB73-jS N24IKsj8qT1doXEd-kXGb0h9w6SqaXZ~sR9Vec9iGZ6C6D~qVxufUJA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. (2022). Pandemia impacta PIB dos municípios baianos em 2020. Recuperado de <https://www.bahia.ba.gov.br/2022/12/noticias/economia/pandemia-impacta-pib-dos-municipios-baianos-em-2020/#:~:text=Outros%20destaques%20de%20eleva%C3%A7%C3%A3o%20no,se%20por%20conta%20da%20atividade>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2022). Dispõe Sobre Índices Econômicos por Municípios. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/precos-e-custos/9256-indice-nacional-de-precos-ao-consumidor-amplo.html?=&t=resultados>

LEI COMPLEMENTAR N. 87, de 13 de setembro de 1996. (1996). Dispõe Sobre Regulamentação do ICMS. Presidência da República. Brasília: Distrito Federal. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp87.htm

LEI COMPLEMENTAR N. 91, de 22 de dezembro de 1997. (1997). Dispõe Sobre a Fixação dos Coeficientes do Fundo de Participação dos Municípios. Presidência da República. Brasília: Distrito Federal. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp91.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2091%2C%20DE%2022%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201997&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20fixa%C3%A7%C3%A3o%20dos,Art.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. (2018). Fundo de Participação dos Municípios – FPM. Secretaria do Tesouro Nacional – STN. O que você precisa saber sobre as transferências fiscais da União. Distrito Federal, Brasília, Brasil, 15 p.

SABBAG, Eduardo. (2011). Manual de Direito Tributário. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SANTOS, Gervásio F; Ribeiro, Luiz Carlos S.; Cerqueira, Rodrigo B. (2020) Modelagem de impactos econômicos da pandemia Covid-19: aplicação para o estado da Bahia. Recuperado

de https://www.researchgate.net/profile/Gervasio-Santos/publication/34107_8147_Modelagem_de_impactos_economicos_da_pandemia_Covid-19_aplicacao_para_o_estado_da_Bahia/links/5ead8cd792851cb2676daf90/Modelagem-de-impactos-economicos-da-pandemia-Covid-19-aplicacao-para-o-estado-da-Bahia.pdf

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA. (2022). Arrecadação Mensal Dos Municípios. Recuperado de <http://www.sefaz.ba.gov.br/>

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS (SEI). (2020). A Economia de Salvador entre 2021 e 2030: Tendências Estruturais, Análise Conjuntural e Resiliência Setorial Pós-Pandemia. Recuperado de https://sei.ba.gov.br/images/publicacoes/download/textos_discussao/texto_discussao_19.pdf

WIKIPÉDIA Enciclopédia Eletrônica. (2022). Conceito e Definição de Pandemia. Recuperado de <https://pt.wikipedia.org/wiki/Epidemia>

XIMENES, Ricardo Arraes de Alencar. *et al.* (2020) Covid-19 no nordeste do Brasil: entre o lockdown e o relaxamento das medidas de distanciamento social. Recuperado de <https://www.scielo.org/pdf/csc/2021.v26n4/1441-1456/pt>.



Cargos em comissão: uma análise com ênfase no sistema prisional Arroio do Meio

Tiago Bohm

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.171.9

RESUMO

No Brasil, conforme a Constituição Federal, os cargos públicos que equipam a Administração Pública são cargos efetivos, cargos em comissão e função de confiança, todavia nem todos necessitam de um processo seletivo para assumi-los. A problemática ocorre quando as pessoas designadas não têm preparo técnico e/ou acadêmico para exercer determinada função, mas são contratados por uma troca de favores (voto pelo provimento) em forma de cargos em comissão. Devido a essa problemática o estudo tem por objetivo pesquisar e buscar compreender como e por que são contratadas aglomerações humanas ao serviço público pelos mandatários políticos, sem nenhum critério técnico e ou eletivo, sem capacitação, para a devida ocupação, com ênfase na área segurança pública do estado do Rio Grande do Sul, envolvendo cargos do sistema prisional. A escolha se deu pelo fato de no século vigente, as eleições políticas estarem apelativas com ofertas, favores e promessas, em troca de votos, além da não abertura de editais para cargos em concursos públicos, e conseqüente provimento por função gratificada de concursados em cargos de direção, chefia e assessoramento. A parte metodologia deste estudo classifica-se por ser do tipo qualitativo e descritivo, através de buscas bibliográficas e dados dos temas em questão, após há uma análise crítica do autor com base nas pesquisas feitas e a exposição do que fora encontrado na literatura. Conclui que as contratações realizadas são feitas amparadas pelas leis, mesmo não sendo levados em consideração pela gestão, critérios como a experiência profissional e a capacidade do sujeito.

Palavras-chave: cargos em comissão. função de confiança. segurança pública. sistema prisional.

INTRODUÇÃO

Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios bases para uma Administração Pública. Todos os princípios e normas para obter excelência na Administração Pública, são listados na Constituição Federal no artigo 37, sendo assim, uma aprovação em concursos públicos, depende desses princípios, principalmente no que se refere a impessoalidade e a moralidade.

Como supracitado, no Brasil, conforme a Constituição Federal, os cargos públicos que equipam a Administração Pública são na maioria das vezes formados por cargos com servidores efetivos, os chamados concursados, os quais passaram por um processo seletivo, concurso público uma prova teórica e/ou prática que elege aquele que melhor pontua, após, o classificado recebe a nomeação e é empossado pelo poder administrativo.

Ainda se têm os cargos públicos, providos por meio de eleições, que variam na forma de poder e tempo de governo, dependendo do cargo. Por fim, os *cargos em comissão* que podem ser ocupados sem processo seletivo e sem eleição, mas por conveniência, indicação ou vínculo partidário.

Após o exposto, o estudo tem por objetivo geral pesquisar e buscar compreender como e por que são contratadas aglomerações humanas ao serviço público pelos mandatários políticos, especialmente na área da segurança pública, sem nenhum critério técnico e ou eletivo para a devida ocupação, muitas vezes sem capacitações ao cargo, ao invés de realizar seleção por concurso público com uso de provas conceituais e/ou títulos, exigindo assim a qualificação e competência para exercício do cargo.

Os objetivos específicos serão conceituar alguns termos utilizados nas contratações; compreender tais contratações por meio de busca em artigos, notícias e leis sobre o tema e por fim analisar o que fora explorado na pesquisa com uso de exemplos práticos.

A escolha do tema em questão se deu pelo fato de no século vigente (XXI), as eleições políticas estarem cada dia mais apelativas, com ofertas, favores e promessas em troca de votos, além da falta da percepção crítica dos cidadãos e cobrança em relação à não abertura de editais do estado, e à grande quantidade de cargos ocupados por cargos em comissão. Sendo assim, o cargo em comissão se tornou um apelo por parte do candidato e do apoiador/eleitor, como um câmbio, onde o apoio durante a campanha seria recompensado pela designação a um cargo em comissão. Por esse e outros motivos, os cidadãos passam a desacreditar cada dia mais numa política que deveria ser incorrupta e na sensação de um país democrático.

O estudo está estruturado da seguinte maneira: no subtítulo posterior será referida a metodologia do estudo, o tipo de pesquisa e informações das buscas e análises, após será discutido o que se encontrou na literatura sobre os temas pontuais em questão, esse item será subdividido em pontos específicos a fim de que fique mais clara e concisa a escrita para uma melhor compreensão.

DESENVOLVIMENTO

Estudo do tipo qualitativo, por meio de uma busca bibliográfica, para esclarecer o tema em questão, como conceitos de material empregado nas contratações dos cargos em comissão na administração pública. Pensando também na importância que o setor público é um gerador de novos conhecimentos, experiências, para gerar um sistema que seja significativo para o desenvolvimento e gestão dos servidores.

Além disso, trata-se de uma pesquisa descritiva, o tema em questão será analisado na perspectiva de outros autores com o registro e a interpretação das inferências, bem como, analisar os conteúdos autorais, sendo assim a análise dos dados será de forma crítica e descrita, além de ser realizada de forma individual pelo autor em questão, com exposição de opiniões e críticas construtivas e explicativas ao encontrado, para o leitor.

Dessa forma, o presente trabalho é constituído por meio de buscas realizadas nas bases de dados, que dizem respeito à administração pública, a democracia, e política no que tange às contratações dos cargos em comissão especialmente dos cargos da segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul.

Para as buscas utilizou-se um computador pessoal do autor. As palavras chaves usadas para a pesquisa foram: Administração pública, cargos em comissões; função de confiança; nomeação e exoneração; segurança pública, sistema prisional. Optou-se por buscas que visem os dez anos recentes, para ter o embasamento teórico atualizado, entretanto se forem necessárias citações de literaturas que são definidas como clássicas, elas não serão descartadas.

No decorrer dos próximos tópicos será realizada uma síntese do que foi encontrado e selecionado na busca científica pelo autor, procurou-se manter uma análise crítica, em que o leitor consiga compreender as nomenclaturas de forma concisa, e o porquê determinados atos ainda ocorrem em nosso país que denominamos ser democrático.

Percebendo-se a falta de compreensão de muitos cidadãos brasileiros, eleitores e principalmente aqueles de classes inferiores sem acesso à algum letramento, ou com acesso precário e limitado, alguns termos técnicos, as nomenclaturas da nossa política, que deveriam ser mais conhecidas por qualquer cidadão, ainda têm características obscuras, sendo assim, a conceituação de forma clara e com exemplos práticos é de extrema importância.

Como um dos objetivos do presente estudo é a conceituação de termos de formas de contrato de trabalho principalmente em órgãos públicos do estado, no que tange à segurança pública, a seguir algumas análises que foram selecionadas com as respectivas opiniões enxertadas.

Cargos em comissão

Durante anos, como escreve Abreu (2014), o país foi se transformando politicamente de forma lenta e gradual até chegar ao quadro político do século XXI, – Nova República (1985) sendo o marco mais radical, que se teve após a república

Velha, a Ditadura Militar (1964 – 1985), época de grandes exageros políticos, um período marcado por exigências, mudanças em constituições, votos obrigatórios, entre outros. Com o início da Nova República deu-se a promulgação da nossa Constituição de 1988, buscando consertar exageros cometidos durante o Regime Militar. Destaca-se como uma das mudanças, a criação de **cargos públicos**, que o concurso público seria obrigatório para investidura.

Entretanto segundo a mesma legislação há uma única exceção, não é necessária a classificação em concursos públicos aos cargos em comissão, segundo Gomes (2017). Fato que no período do ano vigente está em análise no Senado Federal, seria necessário ter concurso público para exercer um cargo de confiança ou cargo em comissão? Pelo que a nova Proposta de Emenda Constitucional (PEC) à constituição cita, tal processo seletivo passaria a ser necessário, fato esse que será discutido mais a frente nesse subtítulo.

Para Rodrigues (2012), os cargos em comissão são aqueles que não passam por um processo seletivo, ou seja, não realizam concursos públicos para serem ocupados, sendo assim os chefes do governo escolhem para tal cargo pessoas de sua confiança, sem considerar, na maioria dos casos, as questões econômicas e/ou profissionais do contratado, utilizando um poder estatal, agindo em nome do Estado, “donos do poder”. O que Lopez, Bugarin e Bugarin (2014) definem é que os cargos em comissão ou popularmente conhecidos como “cargos de confiança”, “cc”, são contratações livres de provimento, isto é, livre nomeação e exoneração de funcionários, sejam eles de carreira ou de fora do serviço público.

A problemática ocorre quando alguns dos funcionários contratados para exercerem um cargo em comissão, segundo Abreu (2014), não têm preparo técnico, acadêmico para tal função, ou mesmo uma boa experiência em políticas públicas.

Conforme Campelo (2015), para que possa exercer sua função de forma correta, com eficiência e eficácia é necessário que o servidor tenha conhecimento, qualificação, e a partir disso, ser remunerado pelo seu esforço, pelo seu piso salarial. Teles (2016) atenta que um governo deve observar, além da eficiência, é o custo que tal contratação terá, os eleitos se colocam em uma emboscada por prometerem muitos cargos dessa espécie, não tendo a pretensão do gasto que o estado teria com tal contratação, antes mesmo de se elegerem, além de não criarem vín-

culos por meio legal e de processo seletivo.

Abreu (2014) relata que a contratação de tal cargo é uma forma ultrapassada de governo, sendo ainda uma falta de respeito para com os eleitores que colaboraram de forma tributária e não têm o direito de participar de tal contratação pública. A contratação ocorre de forma não democrática, sem saber se o contratado tem as mínimas condições cognitivas para ocupar o cargo. Além disso, o contratado pode estar assumindo por mero interesse próprio sem auxiliar de forma positiva o governo, apenas pelo dinheiro e não pela colaboração que sua mão-de-obra ajudaria.

No ano de 2015, uma emenda à constituição de número 110 (em trâmite no Senado Federal) propôs que os cargos em comissão passem por um processo seletivo em sua maioria, especificamente apenas um a cada dez poderiam ser contratados sem o processo seletivo. Conforme a emenda, o controle de cargos com a devida coerência profissional seria facilitado, bem como, os gastos públicos com salários maiores para cargos que não tem formação para serem tão remunerados como àqueles pagos a cargos em comissão em muitos governos municipais, estaduais e federais.

Lopez *et al.* (2014) divide este tipo de empregabilidade em quatro situações: 1. Cargos de livre provimento das agências reguladoras; 2. Cargos de direção das instituições federais de ensino superior; 3. Cargos de natureza especial (CNEs); 4. Cargos de direção e assessoramento superior (DAS).

Os cargos em comissão funcionam como uma continuação de poder por meio da confiança que lhes passam os chefes administrativos na contratação, esses cargos devem controlar o que lhes é incumbido, sendo “a sombra” do chefe administrativo. O que ainda ocorre é que, conforme Campelo (2015), muitos chefes administrativos realizam tal contratação sem conhecer de fato a verdadeira importância de tal função, não atendendo critérios de escolha como a qualificação, o que pode gerar um risco ao plano de governo e ao bom andamento dos serviços executados.

Bergue (2014) define os cargos em comissão como estruturas funcionais autônomas, passíveis de serem ocupadas por indivíduo que não detém vínculo laboral anterior e permanente com o ente ou órgão. O cargo é transitório, não efetivo e tem duração, geralmente, do período do mandato do contratante. Conforme Lopez *et al.*

(2014) com a mudança de governantes – mudança de partido – mudam também os servidores com tal vínculo empregatício, passado a outro sujeito, de outro partido e assim sucessivamente, sendo impossível haver uma situação de estabilidade ao cargo.

No século XXI o referido “emprego” vem sendo utilizado como uma política “apelativa” nas campanhas eleitorais, quando o que mais importa é ganhar. Com isso, os partidos fazem “promessas” para aqueles que neles votarem almejem cargos de confiança.

De acordo com Teles (2016), percebe-se uma relação de fraternidade, de familiaridade, o que é mais do que uma simples contratação é uma questão de lealdade, amizade, com interesses individuais ou coletivos, mas apenas aos envolvidos, mas a relação se mantém pela questão de devolutiva de favores, afinal o contratado votou no contratante, mantém a obrigatoriedade de devolver o favor, assim sendo necessária a lealdade nessa relação. Desse modo, o que ocorre é uma relação clientelista de forma inversa, ou seja, no clientelismo há uma relação entre dois

lados, em que um é o subordinado e o outro o beneficiado, havia uma assimetria, desigualdade entre o cliente e o patrão, mas que ambos necessitavam do acordo.

No século atual (XXI), conforme Dávilla Filho (2007), existe essa relação mas com uma nova estética, em que o abismo maior de diferença é na forma de relação entre os lados, agora é algo mais voluntário entre a “elite e as massas”, assim os lados deixam de ter a característica assimétrica de relação e passa a ter mais linearidade, o que quer dizer que não é mais somente o eleitor que necessita do eleito de forma passiva, na alta democratização e com a modernização, “as massas” passam a ser ativas e não mais passivas.

A partir do exposto não podemos mais pensar apenas em uma troca por votos e apoio de campanha, em que o eleitor é uma “vítima” do eleito, afinal ele quem buscou troca, ele quem pôde dar a proposta, oferece seu voto, sua lealdade em troca de um bem público de forma individual ou em massa. Se a troca ocorre de forma individual, a “riqueza”, os bens públicos são mal distribuídos provocando um acesso desigual aos recursos públicos, o que gera uma ineficiência de governo, de políticas públicas para alguns e eficiência a outros.

Conforme Teles (2016), a impossibilidade de comprovar qualquer forma de corrupção é que é complexa, pois as relações de trocas são claras entre os envolvidos e não são consideradas corrupção, mas apenas com relação à corrupção, pela sua informalidade, mas não é corrupção pelo simples fato de que não são distribuídos recursos próprios, todavia os recursos que são públicos.

Tal prática apelativa de “clientelismo político”, segundo Campelo (2015), pode trazer ao corpo administrativo pessoas sem qualificação, que acabam ocupando vagas que poderiam ser preenchidas por pessoas que foram preparadas cientificamente para a tal atuação, que seriam concursados qualificados nesse setor. Além disso, segundo a autora supracitada, todo e qualquer desempenho de uma equipe administrativa depende da forma de como as pessoas que a compõem estão organizadas, estimuladas e capacitadas, ou seja, dependem da gestão de pessoas, a qual ocorre através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição.

Lopez *et al.* (2014) ressalva que do mesmo modo que a nomeação para esses casos são dispensadas aprovação antecedente em concurso público, capacitações, qualificações, experiências ou qualquer outra forma de seleção, a exoneração não é diferenciada, além disso, não necessita de qualquer formalidade, ficando a critério do sujeito que detém a autoridade nomeante naquele período administrativo.

Por fim como já subscrito, uma nova Proposta de Ementa Constitucional (PEC), que ainda está em tramite no Senado Federal, parece que resolveria este empecilho para efetividade nas contratações e não apenas por questões de proximidade, favores, e ou trocas de “relações de amizade” pois propõe alterar a maneira de contratação para esse cargo na Constituição Federal. Essa espécie de contrato não poderia mais ser realizada da forma e quantidade desejada pelo eleito, o que quer dizer que o governante teria direito a contratação de 1 cargo de comissão a cada 10 contratantes, isso restringe as promessas e apelações nas campanhas eleitorais (BRASIL, SENADO FEDERAL, 2017).

A nova PEC ainda restringe, conforme a proposta, a ocupação desses cargos pois estabelece que no mínimo a metade dos cargos em comissão caberá aos ocupantes de cargo efetivo, e que a função deles seria no assessoramento direto a detentores de mandato eletivo,

Ministros de Estado, Secretários de Estado e Secretários Municipais. Por fim altera para que o provimento dos cargos em comissão e funções de confiança seja por meio de processo seletivo público.

Funções de confiança

Quando se fala de cargo em comissão já é um emaranhado de definições que surgem, o que se torna mais complexo na função de confiança, os autores usam sempre a definição descrita na Constituição Federal, mas não há autor que se atreva a definir de forma individual clara e coesa.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), ao tratar do tema, assim dispôs, segundo a redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 1988, p.292:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

V – As funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento. (BRASIL, SENADO FEDERAL, 1988).

Os estudos de Teles (2016) citam a função de confiança como uma gratificação, “um bônus”, entretanto esse card só pode ser usufruído por servidor público efetivo, ou seja, aquele que realizou o concurso público e foi nomeado com uma determinada função. Há um acréscimo de responsabilidade designado ao servidor público concursado, entretanto a função deve estar correlacionada com as atribuições de seu cargo efetivo.

Segundo o mesmo autor ele nomeia como regra existir o concurso para aqueles que serão servidores permanentes, já para fatos que precisam de servidores temporários prevalecem as funções de confiança, desde que preenchidas por servidores concursados, este poderá ser dispensado da função de confiança a qualquer tempo, voltando a ocupar o cargo para o qual fez concurso.

Na Constituição Federal de 1988 tal definição aparece no art. 37, inciso V, definem “as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

Sendo assim, uma função de confiança ocorre quando, hipoteticamente, um técnico superior penitenciário do estado do Rio Grande do Sul aprovado via concurso público, atuante em uma penitenciária estadual, passa a um cargo de chefia em que é nomeado como Superintendente na Superintendência de Serviços Penitenciários, tal atribuição/função relacionada ao seu cargo efetivo. Esse técnico concursado atuante passa a receber subsídio, atribuído por lei, para exercer a função de confiança, sendo tal função transitória, após se o seu poder de secretariado for passado outro servidor, o técnico retorna às funções do seu cargo que fora classificado em concurso. Um ponto positivo a ser observado é que, como a pessoa designada já tem experiência relacionada aos assuntos da função gratificada, ela pode ter mais facilidade para conduzir os

trabalhos de sua função.

Cargos de confiança versus função de confiança

A partir das definições individuais, Lopez *et al.* (2014) define que as ocupações são inseparáveis, afinal ambas são dotadas de atribuições de direção, chefia e assessoramento, e sofrem pela rotatividade de nomeações. Logo, não há uma definição precisa individual, algo que possa ser segmentado, qualquer estudo que fala de uma cita a outra e vice-versa.

Há pequenas e sutis diferenças que são significativas para administrar o poder, e devem ser claramente compreendidas pelo governante. Algo já supracitado e que deve ser reiterado, conforme Campelo (2015), é que muitos governantes infelizmente desconhecem as sutilezas das diferenças e acabam utilizando o poder de contratação de forma equivocada o que pode levar a conflitos em seu plano de governo. Os governantes, e os eleitores devem passar a ter conhecimentos de tais cargos, funções, assim elas seriam mais facilmente compreendidas e atuadas pelo contratante e pelo contratado.

Após leitura das definições também se percebe que a diferença mais significativa entre as designações é a forma de contratação, como já citada nas definições. O primeiro cargo em comissão é preenchido com sujeitos nomeados por meio de confiança do chefe do poder público, passando funções de autoridade ao nomeado para com o nomeante. Já na função de confiança há uma atribuição extra de cargo a um servidor público efetivo que já pertence ao quadro Administrativo, mas passará a ter uma função diferenciada dentro do seu ambiente de trabalho. Assim resume-se que na primeira não há necessidade de um vínculo com o quadro administrativo, já na segunda é obrigatório o vínculo anterior sob forma de cargo efetivo.

No mais relata-se que não compete a um chefe político nomear o número desejado de cargos em comissão e funções de confiança, há um limite declarado por lei com números precisos para cada cargo.

Para que se compreenda melhor, o leitor pode hipotetizar um sujeito que realizou o concurso para ser agente penitenciário, por um salário fixado em edital no concurso prestado, esse mesmo sujeito foi convidado pelo partido vigente a exercer a função de secretário da Segurança Pública do estado, para essa “nova função”, que recebe o nome de função de confiança, ele passa a receber um acréscimo salarial, valor esse fixado em percentual ou em um valor pecuniário sobre o vencimento do cargo efetivo do servidor que vier a ocupá-lo. Vale ressaltar que esse funcionário público atuante no setor de segurança pública já tem em sua bagagem experiências vividas na prática, onde já conviveu com boas e más formas de ação no que tange à segurança da população, tendo assim a sensibilidade de levar em conta suas experiências ao tomar decisões.

Entretanto os cargos em comissões como já supracitado são contratos sem prévia aprovação, apenas por questões de proximidade e/ou necessidade que o partido tem naquela contratação, com um salário previamente combinado a contratação, reiterando que não há uma estabilidade nesse vínculo empregatício.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se assim que a pesquisa supriu a confusão de nomenclaturas para o autor, que procurou esclarecer nas descrições acima para o leitor também, entretanto percebe-se que ainda há muito que se ler e pesquisar, sobre o tema, afinal o país ainda se encontra em constantes mudanças legais, econômicas e logicamente democráticas.

Outro ponto que é de relevância tem relação aos critérios para o provimento de cargos, empregos e funções na Administração Pública no propósito deste trabalho na análise estadual não são esclarecidos por nenhum autor, só relatam a questão de troca de favores e/ou confiança e até mesmo relação de amizade, e citam que tais cargos são de provimento inicialmente por livre nomeação sem necessária a aprovação em concurso público e ou qualquer outro processo seletivo.

No mais percebe-se que mesmo não sendo citado de forma direta pelos autores, existe sim uma vinculação nessa contratação, mas são por designações, porém na prática isso ocorre de forma mais “apelativa” e tais cargos são na sua grande maioria utilizados como uma espécie de transferência mútua de favores, em que o eleitor e o eleito realizam um combinado entre voto por vínculo empregatício.

As contratações realizadas são feitas de forma embasadas em leis, entretanto a gestão não leva em consideração a experiência profissional, bem como a capacidade do sujeito, mas sim questões pessoais e políticas no momento da contratação do cargo comissionado, e esse sujeito, salvo as exceções, não conhecem as devidas “regras” desse vínculo empregatício, o que torna sua atuação uma situação de agir conforme a conveniência que lhe é passada.

Além disso, detêm-se que a segurança pública, incluindo o sistema prisional, é um setor delicado, pois as decisões ali tomadas podem interferir na efetividade da aplicação de políticas de segurança no estado inteiro, podendo ser de forma negativa ou positiva. Por isso vê-se a necessidade de um corpo de trabalho qualificado e experiente (com vivências anteriores na prática).

Por fim, sugere-se a realização de pesquisa de campo com a finalidade de uma triagem de dados sobre os cargos ocupados no setor de segurança pública do estado, para análise de quantidade dessa espécie de vínculo, além de averiguar a qualidade, ou seja, se o contratado/nomeado está exercendo uma função de outro profissional que poderia ser contratado via concurso público e/ou processo seletivo e com maior capacitação.

REFERÊNCIAS

- ABREU, L.M.S. (2014). Análise histórica dos cargos em comissão no Brasil. Monografia, Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- BERGUE, S. T. (2014). Gestão estratégica de pessoas no setor público. São Paulo: Atlas.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Recuperado em 15 de março de 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- CAMPELO, M.G. (2015). Gestão Pública: capacidade de governo versus cargos comissionados

no Estado de Paraíba sob a ótica do conhecimento estruturado por Carlos Matus. Monografia, Universidade Estadual de Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

CARDOSO, H.R.; ARAÚJO, L.S. (2016, janeiro/junho). Efetividade, cargos comissionados e funções de confiança. Revista de direito da Administração Pública. 2ª ed, v.2 (1), p.7.

DÁVILA FILHO. P. M. (2007). Assimetrias políticas, clientelismo e democracia: uma discussão conceitual. 31º encontro anual da ANPOCS, Caxambú, MG, Brasil.

GOMES, C.P.B. (2017, abril/junho). A nomeação de dirigentes de estatais a partir da lei 13.303/16. Revista Juris UniToledo, v. 02 (02), p. 27-38.

LOPEZ, F.; BUGARIN, M.; BUGARIN, K. (2014, 25, 26 e 27 de março) Rotatividade nos cargos de confiança na administração federal brasileira (1999-2012) resultados preliminares. Boletim de Análise Político-Institucional/IPEA, 5, p 55-56.

PROPOSTA de Emenda à Constituição nº 110 (2015). Brasília, DF. Recuperado em 18 de março de 2019, de <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/122690/pdf>

RODRIGUES, João Gaspar. (2012, maio/agosto). Nepotismo no serviço público brasileiro e a Súmula Vinculante13. Revista do direito administrativo. v.260, p. 203-229. Rio de Janeiro.

TELES, B.R.L. (2016). Corrupção no Brasil e a relação entre o público e o privado: o caso lava jato. Monografia, Faculdade de Ciências da Jurídicas e Sociais do Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil.



A nova lei de licitações, lei no 14.133/2021 e seus desafios concorrenciais: a aplicabilidade da modalidade “diálogo competitivo”

Gilvan Ferreira dos Santos
Gilmar Ferreira dos Santos
Jussara Reis do Nascimento Stedile
Mateus Ricardo Pereira Stedile

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.10

RESUMO

O presente estudo objetivo analisar a nova lei de licitações, Lei 14.133/2021 e seus desafios concorrenciais, dando-se ênfase às possibilidades para a administração pública do diálogo competitivo, como nova modalidade licitatória introduzida pela Lei 14.133/2021. Para tanto, analisa as hipóteses em que a legislação permite a utilização do diálogo competitivo; expõe a justificativa e a inspiração do legislador nacional quando criou a modalidade do diálogo competitivo; e discute as perspectivas (vantagens e óbices) que se tem com relação ao diálogo competitivo como modalidade de licitação. Como metodologia, foi empregado o método dedutivo mediante a pesquisa bibliográfica operacionalizada a partir da leitura e síntese de materiais já publicados, além da análise da legislação vigente, dando respaldo para análise das inovações trazidas pelo novel diploma legal que se aplica às licitações e, mais especificamente sobre o diálogo competitivo, permitindo concluir que além das limitadas hipóteses de uso e levando em conta que, normalmente, em concessões não faz parte da melhor técnica que a Administração Pública estabeleça para os concessionários uma solução técnica vinculante, parece razoável a suposição de que o diálogo competitivo será empregado somente em situações excepcionais. Não obstante as vantagens trazidas com o uso do diálogo competitivo, há fatores que parecem desestimular que a adoção dessa modalidade de licitação, especialmente a existência de dúvidas e lacunas legais no que diz respeito ao procedimento, além do elevado custo de transação.

Palavras-chave: licitação. modalidades. diálogo competitivo.

ABSTRACT

This study aims to analyze the new bidding law, Law 14.133/2021 and its competition challenges, emphasizing the possibilities for public administration of competitive dialogue, as a new bidding modality introduced by Law 14.133/2021. To do so, it analyzes the hypotheses in which the legislation allows the use of competitive dialogue; exposes the justification and inspiration of the national legislator when he created the modality of competitive dialogue; and discusses the perspectives (advantages and obstacles) that exist in relation to competitive dialogue as a bidding modality. As a methodology, the deductive method was used through the bibliographical research carried out from already published materials, in addition to the analysis of the current legislation, supporting the analysis of the innovations brought by the new bidding law and, more specifically on the competitive dialogue, allowing to conclude that in addition to the limited hypotheses of use and taking into account that, normally, in concessions it is not part of the best technique for the Public Administration to establish a binding technical solution for the concessionaires, it seems reasonable to assume that the competitive dialogue will be used only in situations exceptional. Despite the advantages brought with the use of competitive dialogue, there are factors that seem to discourage the adoption of this type of bidding, especially the existence of doubts and legal loopholes with regard to the procedure, in addition to the high transaction cost.

Keywords: bidding. modalities. competitive dialogue.

INTRODUÇÃO

As novas regras para as licitações e contratos administrativos buscam superar os desafios vivenciados pelos atores das contratações públicas. Os debates legislativos sobre o tema

perduram por décadas, e se iniciaram em 1995, com Projeto de Lei 1.295/1995 apresentado na Câmara dos Deputados e renumerado no Senado Federal sob o nº 163/1995, cujo objetivo, atualmente obsoleto, era de estabelecer normas gerais para licitações e contratações públicas.

A nova Lei 14.133/2021 foi votada pela Câmara dos Deputados em 17 de setembro de 2019, e somente em 02 de dezembro de 2020 iniciou sua tramitação no Senado Federal. Em 10 de março de 2021, teve sua redação final aprovada em plenário, e publicada em 01 de abril de 2021.

A mudança era necessária, pois a legislação anterior era de 1993 e mesmo com constantes alterações, era evidente que necessário se fazia uma nova legislação que contemplasse a nova realidade, novas práticas e que imprimisse mais celeridade para os procedimentos. A nova lei de licitações vem com o intuito de abarcar as críticas e imprimir mais celeridade e desburocratização.

Uma das inovações prevista na Lei nº 14.133/2021, talvez a maior e mais complexa é a previsão da modalidade de licitação “diálogo competitivo”, cuja inspiração veio da Diretiva 2014/24, da União Europeia (UE), a qual, substituindo a Diretiva 2004/18, passou a disciplinar os contratos públicos em sua esfera jurídica.

Importa destacar, ainda, que esta modalidade de licitação já é adotada pelo direito comunitário europeu, desde o ano de 2004, com a Diretiva 2004/18, que tem por propósito oferecer soluções às contratações públicas mais complexas valendo-se do estabelecimento de diálogo concorrencial com o setor privado.

No entanto, no Brasil, esta modalidade licitatória, só ingressou no ordenamento jurídico pátrio com a Lei nº 14.133/2021 e por esta razão ainda pairam dúvidas a respeito desta modalidade licitatória.

Apresentadas estas ideias iniciais, o problema que norteia esta pesquisa é: quais as possibilidades e as vantagens trazidas pela Lei 14.133/2021, ao introduzir o diálogo competitivo como nova modalidade licitatória no Direito Administrativo Brasileiro?

Visando responder ao problema de pesquisa delineado, o presente estudo tem como objetivo geral analisar as possibilidades para a administração pública do diálogo competitivo, como nova modalidade licitatória introduzida pela Lei 14.133/2021.

Para atingi-lo, delineou-se como objetivos específicos: analisar as hipóteses permissivas em que a legislação permite a utilização do diálogo competitivo; expor a justificativa e a inspiração do legislador nacional quando criou a modalidade do diálogo competitivo; e discutir as perspectivas (vantagens e óbices) que se tem com relação ao diálogo competitivo como modalidade de licitação.

Como metodologia, para a realização desta pesquisa, foi empregado o método dedutivo mediante a pesquisa bibliográfica operacionalizada a partir de materiais já publicados, além da análise da legislação vigente, dando respaldo para análise das inovações trazidas pela nova lei de licitações e, mais especificamente sobre o diálogo competitivo.

A CRIAÇÃO DO DIÁLOGO COMPETITIVO COMO MODALIDADE DE LICITAÇÃO

A atividade contratual da Administração está submetida a um regramento preponderantemente público, ante a imprescindível necessidade de se concretizar a função do Estado de suprir as necessidades coletivas direcionadas pelos princípios constitucionais da Administração Pública. Porém, essa atividade é exercida em um ambiente movido pela iniciativa privada e submetido a regras típicas do mercado econômico, submetendo inclusive o conteúdo das relações negociais celebradas com o Estado¹.

Por isso, é imprescindível reconhecer que para se alcançar os resultados aptos a concretizar o princípio da eficiência na prática contratual administrativa, é essencial atentar para que a definição do objeto a ser contratado seja precedida pela definição da solução que se encaixe na necessidade identificada na etapa do planejamento.

Assim, o fundamento para a criação dessa nova modalidade de licitação diálogo competitivo é o crescimento do interesse da Administração em desenvolver novas formas de cooperação junto aos atores do mercado econômico, gerando maior eficiência contratual pelo melhor conhecimento do mercado por parte do ente público.

Por esta razão, a aproximação da Administração Pública diante do mercado econômico, nos dias atuais, deixou de ser restrita ao momento da seleção do fornecedor ou da execução contratual, sendo antecipada para a fase de planejamento do processo de contratação pública. Essa aproximação permite que seja realizado o levantamento de mercado de modo que, conhecendo-o, seja possível encontrar as soluções mais adequadas para as necessidades da Administração, ante à existência de diferentes metodologias, tecnologias ou inovações adequadas à realidade estatal. Assim, a relevância dessa decisão administrativa, que definirá o objeto a ser licitado e contratado, impõe que a Administração amplie sua perspectiva para otimizar a atividade contratual.

Nas palavras de Figueiredo (2002), “faz-se necessária intercomunicação. Não se trata de um monólogo, mas, sim, de diálogo entre as autoridades e os cidadãos”.

Conforme ensina Nohara (2018), o instituto do diálogo competitivo foi introduzido na União Europeia pela Diretiva 2004/18 e veio com o propósito de legitimar uma postura já vinha sendo adotada por alguns países da União Europeia (UE) que faziam uso de outra modalidade de licitação: o procedimento por negociação. Segundo Arrowsmith e Treumer (2013), esse é o caso do Reino Unido e da Alemanha que já utilizavam o procedimento por negociação em licitações de projetos complexos.

Outro país que antes da Diretiva 2004/18 da UE já fazia uso de uma modalidade de licitação parecida com o diálogo competitivo é a França, que contava com o instituto do *appel d’offres sur performances* (concurso por desempenho) desde o ano de 2001 em seus contratos de Parcerias Público-Privadas (OLIVEIRA, 2020).

Assim, o diálogo competitivo teve origem no Direito Europeu e ganhou maior notoriedade com a Diretiva 2014/24/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho. Foi influenciado também

¹ Como já ensinou Agustín Gordillo (2004, p. 11), “la audiencia pública y trámites menores de participación ciudadana, se incorporan al derecho público como medios de cumplir al menos con los principios de publicidad y transparencia”.

pelas práticas de diálogo e aberturas procedimentais presentes na FAR (*Federal Acquisition Regulation*) dos Estados Unidos. No entanto, trata-se de modalidade de licitação inédita no Direito brasileiro trazida pela Nova Lei de Licitações.

No Brasil, a ideia de introdução do diálogo competitivo começou a ser amadurecida com o Projeto de Lei do Senado (PLS) nº 559/2013, projeto que foi aprovado no dia 13 de dezembro de 2016 e remetido à Câmara dos Deputados, onde passou a tramitar como PL 6.814/2017² com disposições bastante similares às previstas na Diretiva 2014/24/UE (OLIVEIRA, 2020).

Considerando esse cenário, o diálogo competitivo se apresenta como uma modalidade de licitação em que a Administração Pública convoca e incentiva o mercado a participar de contratações que apresentam características de complexidade, onde são permitidas negociações relativas a todos os aspectos da contratação pública, especialmente na fase do planejamento. Assim, observa-se que a finalidade do diálogo competitivo não é encontrar as necessidades da Administração, mas consiste em encontrar o que o mercado pode fornecer para atender a necessidade específica precisamente definida (SAAD *et al.*, 2021).

Por certo, há hipóteses em que a Administração Pública realiza projetos complexos que impedem definir os meios capazes de atender às necessidades ou identificar o que o mercado pode oferecer em termos de soluções técnicas, financeiras ou jurídicas, tais como obras envolvendo infraestrutura, sistemas informatizados de transmissão de dados e até mesmo projetos de financiamento complexos em que o regime financeiro e jurídico não pode ser previamente previsto.

Para tanto, o diálogo competitivo tem a finalidade de disponibilizar maior flexibilidade nos procedimentos, especialmente em relação às formas alternativas de cooperação público-privada, de modo a preservar a concorrência entre os interessados com a oportunidade de trazer conhecimento do mercado que pode ajudar a encontrar as soluções que melhor se ajustem às necessidades do comprador (CARVALHO *et al.*, 2021).

Com este propósito, em um primeiro momento, os interessados demonstram o interesse em apresentar soluções que se mostrem mais eficientes para a Administração Pública. Em seguida, passa-se a buscar por soluções com as quais as necessidades do ente público possam ser adequadamente satisfeitas. Por derradeiro, os interessados em fornecer a solução (ou as soluções) definida pela Administração Pública, podem apresentar uma oferta específica para esse momento de competição.

Veja-se que o Tribunal de Contas da União (Acórdão 2.212/2016) já determinou que nos estudos técnicos que antecedem a contratação, deve ser realizada a avaliação das possibilidades de soluções conhecidas no mercado para fazer frente à demanda que lhe deu origem, com o propósito de identificar, em meio às existentes, a solução mais vantajosa.

Por sua vez, em recente decisão envolvendo a previsão no Edital de licitação, de exigências técnicas excessivas na aquisição de uma pá carregadeira que culminou na indevida restrição da competitividade, o Tribunal de Contas da União destacou que:

[...] a Administração, por ocasião do planejamento de suas aquisições de equipamentos, deve identificar, previamente à elaboração das especificações técnicas e à cotação de preços, um conjunto representativo dos diversos modelos existentes no mercado que possam atender completamente suas necessidades, de modo a caracterizar a realização de

² Transformado na Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações).

ampla pesquisa de mercado e evitar o direcionamento do certame para modelo específico pela inserção no edital de características atípicas³.

Por outro lado, o processo de negociação típico do diálogo competitivo cria um espaço que facilita o comprometimento da transparência do procedimento de contratação pública e da igualdade de tratamento dos interessados, princípios esses que possuem sede constitucional e também aplicação específica no âmbito das contratações públicas. Por isso, é essencial que os interessados sejam tratados em igualdade de condições, sendo defeso que se forneça informações privilegiadas que possam gerar qualquer tipo de vantagem indevida.

Assim, ao autorizar a Administração Pública a adotar essa nova modalidade de licitação, o legislador supera a ideia básica e tradicional de proibição da comunicação prévia da Administração com o mercado e promove o diálogo sadio com os atores econômicos para encontrar as soluções que melhor atendam aos interesses da Administração.

Requisitos para a utilização do diálogo competitivo

Inicialmente, entende-se que a legitimidade da utilização do diálogo competitivo deriva, originariamente, que a cooperação entre a Administração Pública e o mercado, na definição do objeto de contratação (apresentação da solução), é imprescindível para que o melhor interesse público seja alcançado.

Nas licitações para compra de um bem padronizado, a necessidade de negociação entre as partes não é tão premente, porquanto o produto pode ser facilmente avaliado e especificado. Para estes contratos, as modalidades de pregão (especialmente o pregão eletrônico) e a concorrência serão adequadas, uma vez que o ente público está habilitado a elaborar a descrição do bem de forma suficientemente pormenorizada.

Porém, na hipótese de contratações complexas, a ausência de negociação para a definição da solução mais adequada caracteriza a criação de um imenso obstáculo para a Administração Pública obter maior eficiência na satisfação das necessidades públicas, pois não há conhecimento suficiente sobre o mercado, comprometendo a própria eficácia da contratação que se pretende realizar (CARVALHO *et al.*, 2021). Veja-se o que dispõe o art. 32 da Nova Lei de Licitações

Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração: I – vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições: a) inovação tecnológica ou técnica; b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração; II – verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos: a) a solução técnica mais adequada; b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida; c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato (BRASIL, 2021).

No que concerne ao inc. I, alínea c, deve-se atentar que a impossibilidade de promover as especificações técnicas não diz respeito à impossibilidade subjetiva do ente público individualmente considerado, mas deve decorrer de uma impossibilidade objetiva decorrente da própria natureza da necessidade que se apresenta. Assim, o inc. I, alínea c se aplica aos casos em que a Administração Pública não pode prever definitiva e precisamente as características técnicas do produto que irá adquirir. Isto porque o Poder Público sabe de suas necessidades, mas não sabe,

³ BRASIL. TCU, Acórdão 214/2020, Plenário, Rel. Min. Aroldo Cedraz, julgado em 05.02.2020.

diante da variabilidade do mercado, como melhor supri-las.

Como, atualmente, há muita inovação em prestações de serviços e produtos, não é sempre o Poder Público toma ciência de tudo o que existe no mercado em termos de soluções em prestações de serviços ou mesmo da gama de produtos e técnicas possíveis. Dessa forma, a ideia dessa nova modalidade de licitação é desvencilhar do padrão imposto pelas modalidades mais rígidas nas licitações com o intuito de tornar possível que a Administração Pública estruture uma contratação mais customizada e, portanto, mais apta a solucionar especificamente um problema seu (NOHARA, 2021).

Assim, eventual carência técnica de determinado ente público, por si só, não deve ser vista como justificativa suficiente para a utilização do diálogo competitivo, impondo-se um dever de diligência da Administração Pública em demonstrar que a complexidade é intrínseca à sua necessidade, e não derivada de ausência de preparo técnico ou de pessoal.

Por sua vez, o inciso II, c da Lei 14.311/2021 deixa claro que o diálogo competitivo ultrapassa o caráter técnico da solução que se pretende identificar, alcançando os aspectos financeiros e jurídicos.

O projeto de lei previa mais uma hipótese para o diálogo competitivo, que era: caso a Administração considerasse que as modalidades de disputa - aberta e fechada - não permitiriam que as variações entre propostas fossem apreciadas adequadamente. Contudo, essa terceira possibilidade, originalmente prevista no art. 32, inc. III, da Lei 14.311/2021, foi vetada pelo Presidente da República (SAAD *et al.*, 2021).

O diálogo competitivo é voltado, portanto, à contratação de bens e serviços, como na concorrência e no pregão, mas tem aplicação mais restrita do que essas duas outras modalidades de licitação (SANTANA, 2021). Além disso, ele tem procedimento próprio (como o concurso e o leilão), mas a sua descrição foi feita no próprio texto legal (diversamente do que acontece no concurso, que tem procedimento especificado no edital, e no leilão, cujo procedimento é previsto em regulamento, embora seja necessário observar as disposições mínimas especificadas pelo legislador).

A complexidade jurídica decorre da impossibilidade de se definir, unilateralmente, o conteúdo do contrato que se pretende celebrar, o que pode nascer da complexidade técnica a exigir, por exemplo, uma nova distribuição dos riscos no negócio jurídico, especialmente porque essa modalidade de licitação é mais empregada no âmbito das Parcerias Público-Privadas (art. 180 da Lei 14.133/2021).

Já a complexidade financeira envolve a possibilidade de serem realizados financiamentos pela própria Administração Pública, tal como a possibilidade de se estabelecer a exploração econômica da obra resultante da contratação como mais uma forma de remuneração.

O rito empregado na modalidade diálogo competitivo

O diálogo competitivo promove destaque para a íntima relação entre a fase da definição da solução e a fase do oferecimento das propostas, na medida em que a participação do particular se inicia antes mesmo da fase de seleção da melhor proposta.

Por esta razão, o art. 31 da Lei 14.311/2021, em seu § 1o, define que no início dessa

modalidade de licitação, a Administração Pública deve divulgar o edital em sítio eletrônico oficial, com suas necessidades e exigências já definidas para a solução buscada, bem como os critérios objetivos empregados para a pré-seleção dos interessados, fixando-se um prazo mínimo de um mínimo de 25 dias úteis para que sejam manifestados os interesses na participação da licitação. Assim, haverá uma descrição simples das exigências e necessidades a partir das quais os interessados irão formular suas propostas de solução. Porém, atente-se que nesse momento, o acesso dos particulares a tais informações deve ser uniforme, vedando-se qualquer tipo de divulgação de informações de forma discriminatória que possa implicar em vantagem para algum licitante (LIMA, 2021).

Além disso, a Administração não poderá informar a outros licitantes as soluções que já foram propostas ou as informações sigilosas eventualmente comunicadas por um licitante mesmo sem o seu consentimento.

Ocorre que há hipóteses em que as soluções propostas devem necessariamente ser comparadas, ocasiões em que poderá surgir a necessidade concreta de confrontá-las. No entanto, a Administração Pública tem o dever de manter a confidencialidade das informações prestadas pelos participantes individuais no processo, sob pena de se reduzir o interesse particular na apresentação de soluções ou propostas (SANTOS, 2021).

Ademais, a Lei 14.311/2021, em seu art. 31, inc. VI, prevê que “as reuniões com os licitantes pré-selecionados serão registradas em ata e gravadas mediante utilização de recursos tecnológicos de áudio e vídeo” (BRASIL, 2021). Neste trilhar, cabe assegurar grande cautela e publicidade na ação da Administração Pública, realizando o registro dos diálogos públicos-privados, inclusive inserindo certa formalidade que permita a sindicabilidade e o acompanhamento de todos os atos, os quais, inclusive, devem fazer parte do procedimento administrativo que originar a licitação.

Importante observar também que o Decreto no 4.334/2002 disciplina as audiências que agentes públicos concedem aos particulares em exercício na Administração Pública, as quais terão sempre caráter oficial, mesmo que não realizadas no local de trabalho. Ademais, o registro dos diálogos público-privados é elemento de cautela que conduz à maior segurança jurídica e clareza no controle do próprio procedimento.

Essa providência é essencial para destacar que esse diálogo com o mercado consiste em medida direcionada à satisfação do interesse público, e não pode ser confundido com práticas de direcionamento ou burla ao princípio da isonomia inerente ao caráter competitivo das licitações públicas (SANTANA, 2021).

Por sua vez, há a previsão legal de se estabelecer, no edital, a realização de etapas sucessivas, hipótese em que cada fase poderá limitar as soluções ou as propostas que serão discutidas, de modo a reduzir o número de soluções a serem consideradas no diálogo competitivo, tornando mais célere e eficiente o procedimento.

Finda a fase de diálogo, a Administração Pública, em decisão fundamentada, deverá definir a solução ou as soluções que atendam às suas necessidades, juntando aos autos os registros e as gravações coletados na fase de diálogo. Em seguida, será iniciada a fase competitiva, em que será divulgado o edital com a especificação da solução que supra às suas necessidades e atenda aos critérios objetivos que devem ser utilizados para selecionar aquela proposta que

demonstrar possuir maiores vantagens, abrindo-se prazo, que não supere a 60 dias úteis, a todos os licitantes que já foram pré-selecionados para que apresentem suas propostas, contendo os elementos necessários para que o projeto seja realizado (BELÉM; CARVALHO; CHARLES, 2021).

Importante observar que mesmo nessa fase competitiva, a Administração Pública poderá pedir esclarecimentos ou que as propostas apresentadas sejam ajustadas⁴, desde que não impliquem em discriminação e nem em distorção da concorrência entre as propostas. Isso ocorre, pois, a complexidade da solução pode gerar dúvidas mesmo após a fase do diálogo, sendo salutar que se aproveite o curso da competição para resolver eventuais pendências sobre as propostas de solução (fase de diálogo) e sobre as propostas economicamente mais vantajosas (fase de competição) (SANTANA, 2021).

Assim, para fins de esclarecimento, não deve haver distinção entre essas duas fases, porquanto presente em ambas o interesse público na melhor definição da solução e na escolha da proposta mais vantajosa.

Finalmente, após toda a instrução do procedimento licitatório, o art. 31, inc. X da Lei 14.311/2021 prescreve que “a Administração definirá a proposta vencedora de acordo com critérios divulgados no início da fase competitiva, assegurada a contratação mais vantajosa como resultado” (BRASIL, 2021).

Nota-se, aqui, que o legislador manteve a tendência normativa já constante na Lei das Estatais de se prever o direito subjetivo do vencedor para celebrar o contrato com a Administração Pública, preservando não só a boa-fé da Administração, mas, principalmente, respeitando a legítima expectativa do particular que se submeteu ao extenso procedimento de diálogo competitivo.

Cabe registrar que, no projeto de Lei aprovado no Congresso Nacional, havia a previsão de que o órgão de controle externo estava autorizado não apenas a acompanhar, mas também monitorar os diálogos competitivos, externando sua opinião, em um máximo de 40 dias úteis, a respeito da legalidade, legitimidade e economicidade da licitação, antes que o contrato seja celebrado.

Ocorre que tal previsão foi objeto de veto presidencial. Por certo, caso fosse mantida tal previsão normativa, estar-se-ia diante de algo semelhante a um controle concomitante dos atos administrativos, no entanto, com efeito meramente opinativo, fato este que descaracteriza a própria função institucional do órgão de controle externo.

O procedimento do diálogo competitivo

Na seção anterior, que abordou o rito do diálogo competitivo, já foi necessário fazer menção, ainda que breve, do procedimento empregado nesta modalidade de licitação. A presente seção trará novamente este procedimento, porém de forma mais detalhada e fundamentada.

A licitação é conduzida por uma comissão constituída por no mínimo três servidores/empregados públicos efetivos (art. 32, §1o, inc. I da Lei 14.311/2021). Essa disposição é perfeita

4 Note-se que a necessidade de pedir esclarecimentos ou a realização de ajustes apresentam conteúdo semântico bem distintos, na medida em que o esclarecimento consiste em detalhar algo pré-existente, ao passo que o ajuste admite uma alteração ou complementação da proposta já realizada, ampliando o âmbito de negociação entre a Administração e o licitante, desde que não se promova alteração dos elementos básicos da proposta (SANTANA, 2021).

tamente compatível com a opção político-normativa, expressada no art. 7º da Lei 14.133/2021, no sentido de que as atividades realizadas nesse âmbito sejam conduzidas por integrantes do quadro permanente da Administração Pública.

Ressalte-se que o legislador admite que a comissão seja assessorada por profissionais técnicos especializados especialmente contratados para esse fim (art. 32, §1º, inc. XI, parte final da Lei 14.311/2021). Todavia, impõe aos profissionais contratados que assinem termo de confidencialidade e que se abstenham da realização de atividades que possam implicar em conflito de interesse (art. 32, §1º da Lei 14.311/2021).

O procedimento se inicia com a fase de diálogo deflagrada a partir da divulgação do edital em sítio eletrônico oficial. É nessa etapa que a Administração Pública divulgará as suas necessidades e exigências, e estabelecerá um prazo mínimo de 25 dias úteis para que possíveis participantes possam manifestar o seu interesse em participar da licitação (art. 23, §2º, inc. I da Lei 14.311/2021).

Como forma de prevenir que propostas inexequíveis fossem apreciadas, o edital também deverá especificar critérios para a pré-seleção dos licitantes (art. 32, §1º, inc. II da Lei 14.311/2021). No entanto, todos os que tiverem interesse e que satisfizerem os requisitos objetivos estabelecidos, devem ser admitidos.

As manifestações dos potenciais interessados serão elaboradas a partir dos elementos que forem divulgados pela Administração Pública. Por esse motivo, é vedada a divulgação de informações de forma discriminatória, ou seja, que implique em vantagem para um licitante específico (art. 32, §1º, inc. III da Lei 14.311/2021). Como se isso já não bastasse, a Administração não pode revelar a outros participantes da licitação, as soluções sugeridas ou as informações sigilosas fornecidas por dado licitante sem o seu consentimento (art. 132, §1º, inc. IV da Lei 14.311/2021).

Nessa fase (diálogo), “a Administração Pública interage com cada particular interessado”, instando-o a apresentar soluções que atendam ao seu interesse na contratação, mediante realização de reuniões registradas em ata e gravadas em áudio e vídeo, para posterior juntada ao processo administrativo (LAHOZ, 2021). Além disso, nos termos do art. 32, §1º, inc. XVII, o edital poderá trazer a previsão sobre a realização de etapas sucessivas, “restringindo as soluções ou propostas que serão discutidas a cada fase” (BRASIL, 2021).

A fase de diálogo poderá se estender até que a Administração Pública, valendo-se de decisão fundamentada, identifique a(s) solução/soluções que atenda(m) às suas necessidades (art. 32, §1º, inc. XVIII da Lei 14.311/2021). Nesse momento, a Administração declara que o diálogo foi concluído, juntando aos autos do processo de licitação, todos os registros e gravações produzidos na fase de diálogo.

O passo seguinte do procedimento é a instauração da fase competitiva, que se inicia com a divulgação de um segundo edital, contendo especificada a solução que atenda às demandas da Administração e os critérios objetivos que devem ser utilizados com vistas a selecionar a proposta mais vantajosa (art. 32, §1º, inc. XVIII da Lei 14.311/2021). Lahoz (2021, p. 76) sustenta que esse novo edital deve especificar, inclusive, o critério de julgamento empregado, “como se fosse uma licitação na modalidade concorrência”.

Na oportunidade, a Administração Pública conferirá prazo não inferior a 60 dias úteis para que todos os licitantes apresentem suas propostas, devendo também conter os elementos necessários para a execução do projeto (art. 32, §1o, inc. XVIII, parte final da Lei 14.311/2021).

Porém, somente podem apresentar propostas nessa fase os licitantes que participaram da fase de diálogo; embora o licitante cuja solução foi escolhida pela Administração Pública ao fim da fase de diálogo não possua “qualquer espécie de vantagem ou benefício na fase competitiva, competindo em iguais condições com os demais interessados” (LAHOZ, 2021, p. 76).

Na fase competitiva, poderá a Administração Pública solicitar esclarecimentos ou que as propostas apresentadas sejam ajustadas para que se adequem às necessidades do certame (art. 32, §1o, inc. IX da Lei 14.311/2021). Entretanto, desses esclarecimentos não pode resultar discriminação entre os participantes de licitações, nem distorções na concorrência entre as propostas (art. 32, §1o, inc. IX, parte final da Lei 14.311/2021).

Essa fase se encerra quando a Administração Pública define a proposta vencedora, o que precisa ser feito em conformidade com critérios divulgados no início e de forma com que seja contratada a proposta mais vantajosa (art. 32, §1o, inc. X da Lei 14.311/2021).

Finda esta seção, que teve o propósito de explicar o procedimento do diálogo competitivo, passa-se à análise sobre o impacto do diálogo competitivo sobre os tribunais de contas.

O IMPACTO DO DIÁLOGO COMPETITIVO SOBRE OS TRIBUNAIS DE CONTAS

Consoante dispõem Rehbein e Souza Junior (2019), bem como o Tribunal de Contas da União (TCU), são diversos os tribunais de contas subnacionais que contam com normas que exigem que a área técnica realize análises prévias e concomitantes nas licitações a fim de que sejam concretizadas as concessões comuns e as Parcerias Público-Privadas (PPPs).

A prática, no entanto, é alvo de controvérsias por parte da doutrina, especialmente no que concerne ao controle prévio. A interpretação de Barroso (2002) é no sentido de que falta de previsão constitucional, nessa etapa processual, para a atuação do órgão de controle na Administração Pública. Já Zymler e Almeida (2008, p. 122) entendem que “o controle das cortes de contas nos processos licitatórios obrigatoriamente pressupõe algum grau de controle prévio”.

No que diz respeito especificamente à análise prévia no diálogo competitivo, há quem entenda que para essa modalidade, o controle prévio foi vetado. Marques (2021) afirma que “o veto ao inciso XII do parágrafo primeiro do artigo 32 retirou a possibilidade de os órgãos de controle acompanharem o procedimento no curso da sua execução”.

Levy, Rossetto e Parmegiani (2021) esclarecem que o inciso sobre o qual recaía o veto autorizava de forma expressa o acompanhamento e o monitoramento da modalidade pelos Tribunais de Contas, que no prazo máximo de 40 dias deveriam opinar sobre a legalidade, a legitimidade e a economicidade do certame, antes que o contrato fosse celebrado.

As fundamentações do veto levaram em conta que a admissão de um controle prévio ultrapassaria a competência dos tribunais de contas e, segundo Levy, Rossetto e Parmegiani (2021), se o processo passasse pelo órgão de controle, a realização do procedimento seria de-

sestimulada, em razão do “longo prazo concedido para apreciação do órgão”.

Referente ao prévio controle do diálogo competitivo, Pereira (2021) discorda dos demais doutrinadores citados, em razão da necessidade de interpretar que o fato de a nova legislação não permitir, de forma expressa, a análise prévia pelos Tribunais de Conta não obsta a prática, que pode ser executada com fundamento nas normas próprias destes tribunais, vigentes enquanto não existir uma declaração de inconstitucionalidade.

Importa destacar que as vantagens do controle prévio realizado pelos tribunais de contas (a exemplo do aumento da segurança jurídica do procedimento e a proibição da assinatura de contratos que contenham vício de legalidade e superfaturamento), aparecem não somente em países nos quais a transparência nas contratações públicas inspira desconfiança como também naqueles países em que não é comum esse questionamento. Nessa linha de pensamento, Telles (2010) esclarece que no ano de 2009, em Portugal, o Tribunal de Contas negou-se a autorizar que cinco contratos ao estilo do diálogo competitivo fossem assinados em razão de ter sido constatado que, na fase reservada à negociação, o preço foi revisado para um valor ainda maior, o que foi visto por aquela Corte de Contas como uma prática ilegal.

Analisada a questão da possibilidade de realização de análise prévia, é necessário tecer alguns comentários sobre a forma como as cortes de contas devem se estruturar para que seus objetivos institucionais sejam atingidos.

A fim de que os processos sejam instruídos adequadamente, de forma que sejam cumpridos os prazos previstos na legislação, os órgãos responsáveis pela realização de controle externo compartilham sua mão de obra com outras áreas de atuação, consoante o volume de trabalho esperado (BELÉM; CARVALHO; CHARLES, 2021).

Especificamente no que diz respeito às análises de processos de concessões, tendo em vista a especificidade da legislação e a quantidade de editais lançados anualmente, os tribunais de contas alocam um determinado quantitativo de servidores capacitados e em número suficiente para cumprir as tarefas necessárias (PEREIRA, 2021).

Sobre essa questão, surge então a seguinte dúvida: a partir da adoção do diálogo competitivo como modalidade de licitação, é esperado um crescimento considerável no lançamento de concessões que modifique o planejamento por parte dos tribunais de contas, de maneira que seja necessário elevar de forma expressiva o número de servidores locados em setores responsáveis por analisar as concessões comuns e as PPPs?

Segundo Pereira (2021) é necessário analisar alguns aspectos afetos ao procedimento e à realidade brasileira antes que esta questão seja respondida. Para o autor, é importante destacar que concessão comum e PPP, em razão de sua complexidade e da hipótese limitada de uso, são contratos que ainda nos dias atuais não são muitos utilizados no Brasil pela Administração Pública, seja nos estados ou nos municípios, mais familiarizados com o uso de procedimentos tradicionais de contratação, disciplinados a princípio pela Lei 8.666/1993 e, atualmente, pela Lei 14.133/2021.

Dessa forma, entre os contratos administrativos, as concessões comuns e as PPPs são assinadas em número bem inferior, sendo que a modalidade concorrência pública é a prevista para essa forma de contratação, desde que a Lei 8.987/1995 foi editada.

Ademais, juntamente com o fato de que os responsáveis pela estruturação de concessões estão mais familiarizados com a concorrência pública, o diálogo competitivo conta com um rol restrito de uso, exigindo que não exista possibilidade de a Administração Pública satisfazer sua necessidade sem que seja necessário adaptar as soluções disponíveis no mercado e desde que seja impossível definir as especificações técnicas referentes à solução desejada com precisão, o que torna limitado o uso da modalidade (LAHOZ, 2021).

Também, como expõe Remédio (2021), o procedimento não está completamente definido na legislação, existindo lacunas que contribuem para desestimular o seu uso. A título de exemplificação, se a Administração precisará definir um quantitativo mínimo de participantes na modalidade diálogo competitivo ou caso surja apenas um interessado, o procedimento será autorizado.

Como pontuado por Rainho (2019), o elevado custo de transação também pode servir de desestímulo para o procedimento, pois, em razão das muitas reuniões que precisam ser realizadas e tendo em vista a necessidade de gravá-las, a realização do diálogo competitivo demandará não apenas tempo considerável, como também um elevado número de servidores.

Ante a esse cenário, Remédio (2021) entende que a nova modalidade de licitação para concessões comuns e PPPs não deve gerar significativo incremento no número de novas licitações. Conseqüentemente, não desencadeando um *boom* de concessões, depreende-se que o uso do diálogo competitivo não deve sobrecarregar a grande maioria dos tribunais de contas subnacionais no que concerne ao prévio controle dos editais de concessões, pois, em razão de suas especificidades, esta modalidade de licitação não deve se tornar usual em grande parte dos municípios brasileiros, devendo ser adotado apenas em casos muito específicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou abordar o diálogo competitivo e as especificidades inerentes a esta modalidade licitatória.

De fato, a ideia tradicional e plenamente justificada por diversos exemplos de fraudes e direcionamentos nas contratações públicas demonstram uma ampla proibição de negociação prévia ao certame licitatório, envolvendo a fase de planejamento da Administração, por apontar para uma possível violação ao princípio de igualdade de tratamento.

Ocorre que a prática administrativa moderna demonstra a urgente necessidade de se reconhecer a insuficiência, em determinados cenários, de capacidade da administração definir, isoladamente, as soluções para demandas complexas que lhe surgem.

Ademais, os constantes e crescentes impactos nos orçamentos públicos, em conjunto com a necessária otimização dos gastos estatais, indicam uma maior necessidade de diálogo sobre contratos públicos com o mercado, com o objetivo de agilizar o setor público.

Assim, substitui-se, gradualmente, a proibição de negociação pela criação de um rito devidamente regulado sobre a maneira como pode ser realizado esse diálogo envolvendo contratações comprovadamente complexas.

Por certo, tal mudança de paradigma deve ser acompanhada da criação de uma nova visão de cooperação entre Administração e particular, sendo imprescindível uma maior confiança recíproca.

É que o êxito dessa nova modalidade de licitação – diálogo competitivo – só acontecerá se houver o amadurecimento das relações contratuais, afastando-se cada vez mais dos dogmas tradicionais e permitindo que o reconhecimento das próprias limitações conduza a que sejam encontradas soluções negociadas, de modo a valorizar os aspectos concretos de cada contratação pública que se pretenda realizar, cabendo aos órgãos de controle, pela prática jurisprudencial, criar um ambiente seguro de previsibilidade das ações.

Por ora, tem-se que, nos termos definidos na legislação, o uso do diálogo competitivo é limitado, sendo aplicável quando a Administração Pública julgar necessário introduzir inovação tecnológica para suprir a uma demanda pública; quando constatar que não é possível satisfazer sua necessidade sem que se proceda às adaptações de soluções existentes no mercado; e quando restar comprovada que não é possível definir de forma precisa, as especificações técnicas referentes à solução desejada.

Por fim, em resposta ao problema de pesquisa proposto - quais as possibilidades e as vantagens trazidas pela Lei 14.133/2021, ao introduzir o diálogo competitivo como nova modalidade licitatória no Direito Administrativo Brasileiro? – constatou-se que o diálogo competitivo é uma modalidade de licitação que poderá ser usada nos cenários em que a Administração não conseguir definir a solução que melhor irá atender a uma necessidade pública, especialmente para a celebração de contratos de natureza complexa. Complementarmente, restou comprovado que o diálogo competitivo se aplica àqueles casos que, devido à razão da natureza inovadora do caso concreto, uma solução adequada aos interesses da Administração ainda é desconhecida, exigindo-se, assim, a colaboração entre a administração pública e a iniciativa privada para que possa ser encontrada a solução que será executada.

Por fim concluiu-se que além das limitadas hipóteses de uso e levando em conta que, normalmente, em concessões não faz parte da melhor técnica que a Administração Pública estabeleça para os concessionários uma solução técnica vinculante, parece razoável a suposição de que o diálogo competitivo será utilizado somente em casos excepcionais.

Não obstante as vantagens trazidas com o uso do diálogo competitivo, há fatores que parecem desestimular que o diálogo competitivo seja adotado, especialmente a existência de dúvidas e lacunas legais no que diz respeito ao procedimento desta modalidade licitatória, além do elevado custo de transação.

REFERÊNCIAS

ARROWSMITH, Sue; TREUMER, Sten. *Competitive Dialogue in EU Procurement*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

BARROSO, Luís Roberto. *Temas de Direito Constitucional*. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.

BELÉM, Bruno; CARVALHO, Matheus; CHARLES, Ronny. *Temas controversos da Nova Lei de Licitações e Contratos*. Salvador: Juspodivm, 2021.

BRASIL Lei 8.666/1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666_cons.htm. Acesso em: 24 janeiro 2023.

BRASIL. Lei 14.133, de 1º de abril de 2021. Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14113.htm. Acesso em: 24 janeiro 2023.

CARVALHO, Fábio Lins de Lessa; GOMES, Filipe Lôbo; FREITAS, Janaina Helena de *et al.* Novo Direito das Licitações e Contratos Administrativos. Curitiba: Juruá Editora, 2021.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. Instrumentos da Administração Consensual – a audiência pública e sua finalidade. Fórum Administrativo – FA, Belo Horizonte, a. 2, n. 18, ago. 2002.

GORDILLO, Augustín. Tratado de Derecho Administrativo. 8. ed. Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo, 2004. t. 3.

LAHOZ, Rodrigo Augusto Lazzari. Modalidade de licitações e procedimentos auxiliares. In: NIEBUHR, Joel de Menezes *et al.* (Coord.). Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 2. ed. Curitiba: Zenite, 2021, p. 123-135.

LEVY, Ricardo Pagliari; ROSSETTO, Elisa Gregori; PARMEGIANI, Samuel Lopes. Os vetos à Nova Lei de Licitações e Contratos. Consultor Jurídico, 12.04.2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-12/opiniao-vetos-lei-licitacoes-contratos?imprimir=1>. Acesso em: 24 janeiro 2023.

LIMA, Edcarlos Alves. O diálogo competitivo e os desafios práticos de sua operacionalização. Jota Info, 11.05.2021. Disponível em: <https://www.jota.info/coberturas-especiais/nacao-inovadora/dialogo-competitivo-desafios-operacionalizacao-11052021>. Acesso em: 24 janeiro 2023.

NOHARA, Irene Patrícia. Diálogo Competitivo. Direito Administrativo, Julho, 2018. Disponível em: <https://direitoadm.com.br/dialogo-competitivo/>. Acesso em: 24 janeiro 2023.

OLIVEIRA, Rafael Sérgio Lima de. O Diálogo Competitivo do Projeto de Lei de Licitação e Contrato Brasileiro. 2020. Disponível em: <http://licitacaoecontrato.com.br/exibeArtigo.html?assun-to=oDialogo=CompetitivoProjetoLeiLicitacaoEContratoBrasileiro>. Acesso em: 24 janeiro 2023.

PEREIRA, Guilherme Abreu Lima e. Diálogo competitivo: o que é e como essa nova modalidade licitatória pode impactar a atuação dos Tribunais de Contas nas análises prévias dos editais de concessões comuns e PPP. Caderno da Escola Paulista de Contas Públicas, 2 sem., p. 88-99, 2021.

RAINHO, Renata Vaz Marques Costa. A Aplicação da Modalidade Licitatória Diálogo Competitivo ao Direito Administrativo Brasileiro. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337146205_A_Aplicacao_da_Modalidade_Licitatoria_Dialogo_Competitivo_ao_Direito_Administrativo_Brasileiro. Acesso em: 24 janeiro 2023.

REHBEIN, Airton Roberto; SOUZA JUNIOR; Roberto Tadeu de. A Atuação dos Tribunais de Contas do Brasil no Controle Externo das Parcerias Público-Privadas (PPPs). In: GUIMARÃES, Bernardo Strobel (Coord). Tratado de Parcerias Público-Privadas: teoria e prática. v. 10. Rio de Janeiro: CEEJ, 2019. p. 63-102.

REMÉDIO, José Antônio. Lei de licitações e contratos administrativos (Lei 14.133/2021): o diálogo

competitivo como nova modalidade de licitação. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, v. 7, n.1, p. 1-21, jan. / jul. 2021.

SANTANA, José Aldo de. *Lei 14.133/2021: Nova Lei de Licitações e Contratações Públicas*. Belo Horizonte: Dialética, 2021.

SANTOS, Laércio Loureiro. *Inovações na nova lei de licitações: breve estudo das alterações da Lei Federal no 14.133*. Belo Horizonte: Dialética, 2021.

TELLES, Pedro. *Competitive Dialogue in Portugal and Spain*. 2010. Thesis submitted to the University of Nottingham for the degree of doctor of philosophy, 2010. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2308502. Acesso em: 24 janeiro 2023.

ZYMLER, Benjamin; ALMEIDA, Guilherme Henrique de La Rocque. *O controle externo das concessões e das parcerias público-privadas*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.



Indústria 5.0 na saúde: perspectivas e desafios

Luciano Cicero da Silva

Doutorando em Saúde Pública pela UCES – Argentina, mestre em Administração em Saúde pela UCES, MBA em Gestão Integrada da Qualidade em Saúde, professor universitário e gestor da qualidade na Unimed Franca

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.11

RESUMO

A Indústria 5.0 é uma evolução tecnológica que tem impacto significativo na área da saúde, permitindo a integração de novas tecnologias, como a inteligência artificial, a Internet das Coisas e a robótica, para melhorar a qualidade e eficiência dos cuidados médicos. A telemedicina é uma das aplicações da Indústria 5.0 na área da saúde, permitindo a realização de consultas médicas remotas e o acesso a informações e exames médicos através da internet. A inteligência artificial também está sendo utilizada na saúde para análise de dados, diagnóstico de doenças e personalização de tratamentos. No entanto, a regulamentação da inteligência artificial na saúde é um tópico importante, já que é preciso garantir a privacidade e segurança dos dados médicos, além de assegurar a precisão dos resultados obtidos por essas tecnologias.

Palavras-chave: indústria 5.0. tecnologia. saúde. inteligência artificial.

ABSTRACT

Industry 5.0 is a technological evolution that has a significant impact on healthcare, allowing the integration of new technologies, such as artificial intelligence, the Internet of Things and robotics, to improve the quality and efficiency of medical care. Telemedicine is one of the applications of Industry 5.0 in healthcare, enabling remote medical consultations and access to medical information and examinations via the internet. Artificial intelligence is also being used in healthcare for data analysis, disease diagnosis, and treatment customization. However, the regulation of artificial intelligence in healthcare is an important topic, as it is necessary to guarantee the privacy and security of medical data, as well as ensure the accuracy of the results obtained by these technologies.

Keywords: industry 5.0. technology. health. artificial intelligence.

INTRODUÇÃO

A Indústria 5.0 é o nome dado a quinta fase da evolução industrial, que começou com a Primeira Revolução Industrial na década de 1760. Nesta nova fase, as tecnologias digitais e automatizadas estão sendo utilizadas de forma crescente para aumentar a eficiência, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos (PARDO, 2021).

Na área da saúde, a Indústria 5.0 está revolucionando a maneira como os profissionais de saúde prestam cuidados aos pacientes, fornecendo ferramentas para melhorar a precisão e a eficiência do diagnóstico, tratamento e acompanhamento. Além disso, a telemedicina e a inteligência artificial são tecnologias-chave que estão integradas a saúde, permitindo a realização de consultas e exames à distância, bem como o uso de algoritmos para ajudar na tomada de decisão clínica (TELEMEDICINA, 2020).

A adoção de tecnologias de última geração na saúde traz vários benefícios, como maior acessibilidade aos serviços de saúde, redução de custos, melhoria da qualidade dos cuidados e aumento da eficiência dos profissionais de saúde. No entanto, é importante destacar que a regulamentação adequada é fundamental para garantir a segurança e a privacidade dos dados

dos pacientes, bem como para promover a utilização responsável dessas tecnologias (BRASIL, 2020).

MATERIAIS E MÉTODOS

Para a elaboração deste artigo, foi realizada uma revisão de literatura com base em recentes publicações das bases de dados: PubMed, Scielo, Google Scholar e Elsevier (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2014).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Alternativas da Indústria 5.0

Um dos aspectos importantes a se considerar para a indústria 5.0 é com relação as alternativas que usuários, profissionais e organizações podem encontrar atualmente. As principais alternativas são:

Internet das coisas (IoT): O IoT permite a conexão de dispositivos e máquinas a uma rede para coletar e compartilhar dados em tempo real. Isso permite uma monitoração constante e eficiente de processos industriais (REDHAT, 2021).

Inteligência artificial (IA): A IA permite que as máquinas aprendam e sejam capazes de tomar decisões sozinhas, eficiência a eficiência e eficácia dos processos industriais, 2017/01).

Robótica avançada: A robótica tecnológica permite a automação de tarefas repetitivas e perigosas, aumentando a segurança dos trabalhadores e a eficiência da produção (SUMMIT, 2021).

Análise de dados: A análise de dados permite a coleta, organização e análise de grandes volumes de dados gerados pelos processos industriais, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões (COSTA; CESSE, 2015).

Produção personalizada: A Indústria 5.0 permite a produção personalizada em larga escala, permitindo que as empresas produzam produtos exclusivos para cada cliente (BRASIL, 2019).

Integração de sistemas: A Indústria 5.0 busca a integração de sistemas de forma a garantir a otimização dos dados (ASSIS NETO; OLIVEIRA, 2015).

A evolução da indústria ao longo do tempo

A evolução da indústria ao longo do tempo pode ser dividida em cinco fases, cada uma delas representando uma revolução industrial com suas próprias características e tecnologias dominantes (RÜSSMANN *et al.*, 2015). Aqui está uma breve descrição de cada uma dessas fases:

Indústria 1.0 (Mecanização): A primeira revolução industrial ocorreu no final do século XVIII e início do século XIX e foi marcada pela introdução da máquina a vapor, que permitiu a

automação de processos industriais.

Indústria 2.0 (Produção em massa): A segunda revolução industrial ocorreu no final do século XIX e início do século XX e foi marcada pela introdução de novas tecnologias de produção em massa, como a linha de montagem.

Indústria 3.0 (Automatização): A terceira revolução industrial ocorreu na década de 1950 e 1960 e foi marcada pela introdução de tecnologias de automação, como a eletrônica, a informática e a robótica.

Indústria 4.0 (Indústria digital): A quarta revolução industrial, também conhecida como Indústria 4.0, ocorreu a partir da década de 2010 e é marcada pela integração da tecnologia da informação aos processos industriais, permitindo a monitoração em tempo real e a automação de tarefas complexas.

Indústria 5.0 (Indústria inteligente): A quinta revolução industrial, também conhecida como indústria da Inteligência artificial.

A indústria 5.0 e o seu avanço na indústria da saúde

Diversos autores identificaram em seus trabalhos (PARDO, 2021), (RÜSSMANN *et al.*, 2015), Benefícios (SHAFQAT *et al.*, 2020) da indústria 5.0:

A Indústria 5.0 oferece vários benefícios, tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo. Alguns dos principais benefícios incluem:

Melhoria da eficiência: A integração de tecnologias digitais avançadas aos processos industriais permite uma melhoria significativa da eficiência, aumentando a produtividade e proporcionando o tempo de ciclo de produção.

Personalização em larga escala: A Indústria 5.0 permite a produção personalizada em larga escala, o que significa que as empresas podem produzir itens personalizados sem comprometer a eficiência.

Indústria 5.0 na saúde:

A Indústria 5.0 está funcionando a forma como a saúde é gerenciada e prestada.

Aqui estão algumas maneiras pela qual a Indústria 5.0 está a área da influência da saúde:

Telemedicina: A telemedicina permite aos médicos e pacientes se comunicarem à distância, o que significa que os pacientes podem ser tratados e tratados sem precisar se deslocar até uma clínica ou hospital (VIANA; MALIK, 2015).

A telemedicina é uma revolução em curso na indústria da saúde, que permite que médicos e pacientes se comuniquem à distância para realizar estimativas, diagnósticos e tratamentos. O uso da tecnologia digital e da internet tornou possível aos pacientes se conectarem com médicos e especialistas a partir de qualquer lugar, sem precisar sair de casa (CORRÊA; ZAGANELLI; GONÇALVES, 2020).

A telemedicina tem sido especialmente importante durante a pandemia de COVID-19, o que levou a uma maior procura por serviços de saúde remotos. O acesso aos cuidados médicos se tornou um desafio para muitas pessoas, e a telemedicina está se tornando cada vez mais popular em todo o mundo. Aqui estão alguns dados que ilustram o impacto e a popularidade da telemedicina:

Crescimento do mercado: De acordo com uma pesquisa recente realizada pela Allied Market Research, o mercado global de telemedicina deve atingir US\$ 356,1 bilhões em 2026, registrando um CAGR de 20,7% de 2020 a 2026. Esse crescimento é atribuído à conscientização crescente sobre os benefícios da telemedicina, ao aumento da necessidade de acesso a cuidados médicos remotos devido à pandemia de COVID-19 e à melhoria da tecnologia e da infraestrutura digital (RESEARCH, 2020).

O uso da telemedicina aumentou significativamente em todo o mundo, especialmente com a pandemia de COVID-19. De acordo com uma pesquisa realizada pela Accenture, a utilização da telemedicina aumentou de 11% em fevereiro de 2020 para 71% em abril de 2020. Além disso, a pesquisa também revelou que mais de 60% dos pacientes que experimentaram telemedicina durante a pandemia planejaram continuar a usá-la no futuro (ACCENTURE, 2020).

Análise de dados em saúde: A Indústria 5.0 permite a análise de grandes volumes de dados e a ampliação do uso da inteligência artificial.

A inteligência artificial (IA) tem um grande potencial para transformar a saúde e melhorar a qualidade dos cuidados médicos. A IA pode ser usada para ajudar a identificar doenças precocemente, personalizar tratamentos e aprimorar a eficiência e precisão de diagnósticos e cirurgias.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Frost & Sullivan, o mercado global de soluções de inteligência artificial em saúde deve atingir US\$ 6,6 bilhões em 2021 e crescer para US\$ 19,5 bilhões em 2025, registrando um CAGR de 24,1 % no período de previsão.

IBM Watson Health: Este é um dos maiores provedores de tecnologia de saúde e oferece soluções de IA para uma ampla gama de aplicações, incluindo diagnóstico, pesquisa clínica e gerenciamento de dados de pacientes.

IBM Watson Health é um dos maiores provedores de tecnologia de saúde e oferece soluções de inteligência artificial (IA) para uma ampla gama de aplicações na saúde. Fundada em 2015, a Watson Health é uma divisão da IBM e tem como objetivo ajudar profissionais de saúde, instituições e pacientes a acessar informações importantes e fazer melhores escolhas sobre saúde e bem-estar.

O Watson Health oferece soluções de IA para um amplo espectro de aplicações, incluindo diagnóstico, pesquisa clínica e gerenciamento de dados de pacientes. O software é capaz de integrar e analisar dados clínicos, genéticos e demográficos para ajudar os profissionais de saúde a tomar decisões decisivas. Além disso, o Watson Health também oferece soluções para ajudar as instituições a gerenciar sua carga de trabalho e melhorar a eficiência do sistema de saúde.

A Watson Health tem trabalhado com instituições de saúde em todo o mundo para ajudar a melhorar a qualidade dos cuidados de saúde e aumentar a eficiência dos sistemas de saúde.

Alguns exemplos incluem a integração do Watson Health com sistemas de saúde em todo o mundo para melhorar a precisão dos diagnósticos e ajudar a personalizar o tratamento para pacientes individuais.

Enlitic: Este software de IA usa aprendizado profundo para analisar imagens médicas, como raio-x e tomografias, e ajuda a diagnosticar doenças precocemente.

ELINTIC Healthcare é uma empresa de tecnologia de saúde que oferece soluções de inteligência artificial para ajudar a melhorar a qualidade e eficiência do atendimento médico. A empresa se concentra na utilização da inteligência artificial para analisar dados médicos e fornecer insights valiosos para médicos, enfermeiros e outros profissionais de saúde.

Alguns dos principais produtos e serviços da ELINTIC Healthcare incluem soluções de diagnóstico de apoio, que ajudam os médicos a identificar condições médicas com maior precisão; ferramentas de gerenciamento de dados de saúde, que ajudam a coletar, armazenar e analisar informações médicas; e soluções de monitoramento de pacientes remotos, que permitem aos profissionais de saúde monitorar os pacientes de forma remota e fornecer informações precisas e atualizadas sobre o estado de saúde dos pacientes.

A utilização da inteligência artificial em saúde é uma área em constante evolução, e a ELINTIC Healthcare está na vanguarda desse campo, oferecendo soluções avançadas para melhorar a qualidade e eficiência do atendimento médico. No entanto, como a tecnologia relativamente nova, é importante lembrar que é necessário um rigoroso controle de qualidade e regulamentação para garantir a segurança e eficácia dessas soluções.

Google DeepMind Health: Este é um dos projetos de saúde da Google e oferece soluções de IA para o gerenciamento de dados de pacientes, monitoramento de condições crônicas e outras aplicações.

Google DeepMind Health é uma divisão da empresa de inteligência artificial DeepMind, que agora é uma propriedade da Alphabet Inc. A divisão de saúde foi criada para aplicar a tecnologia de inteligência artificial da DeepMind ao setor de saúde, com o objetivo de melhorar a qualidade e eficiência do atendimento médico.

Desde sua fundação, o Google DeepMind Health tem trabalhado em colaboração com instituições de saúde para desenvolver soluções de inteligência artificial que possam ajudar a melhorar o diagnóstico de doenças, a monitorar o progresso de pacientes e identificar padrões em dados médicos. Alguns dos projetos mais conhecidos da DeepMind Health incluem aplicações de inteligência artificial para o tratamento de doenças oculares, como a degeneração da retina, e ferramentas de monitoramento de pacientes que ajudam a detectar precocemente sinais de pesquisas clínicas.

O Google DeepMind Health também tem trabalhado para desenvolver tecnologias de privacidade e segurança avançadas para proteger os dados sensíveis dos pacientes e garantir que as soluções de artificial sejam utilizadas de maneira responsável e ética. Além disso, a empresa tem colaborado com especialistas em saúde e reguladores para garantir que suas soluções atendam aos mais altos padrões de qualidade e segurança.

Viz.ai: Este software de IA usa aprendizado profundo para analisar imagens de ressonância magnética e ajudar a identificar condições de saúde, como AVC.

Viz.ai é uma empresa de inteligência artificial que oferece soluções para o setor de saúde. O objetivo da empresa é ajudar a melhorar a qualidade e a eficiência do atendimento médico, utilizando tecnologias de inteligência artificial avançadas.

Um dos principais produtos da Viz.ai é o Viz LVO, que é uma solução de inteligência artificial para o tratamento de AVC. O Viz LVO usa inteligência artificial para analisar imagens de tomografias aéreas e identificar possíveis derrames, permitindo que os médicos tomem decisões mais rapidamente e melhorem o prognóstico dos pacientes.

Outros produtos da Viz.ai incluem soluções de inteligência artificial para o tratamento de traumatismos cranioencefálicos, lesões vasculares periféricas e outras condições de saúde. A empresa também tem trabalhado para integrar suas soluções em sistemas de informação em saúde existentes, a fim de torná-las ainda mais acessíveis e fáceis de usar para os profissionais de saúde.

Medtronic: Este é um provedor de tecnologia de saúde que oferece soluções de IA para o gerenciamento de doenças crônicas, como diabetes, e para o monitoramento de pacientes em casa.

Medtronic é uma empresa multinacional de tecnologia médica com sede em Dublin, Irlanda. Fundada em 1949, a empresa é uma das maiores fabricantes de dispositivos médicos do mundo e oferece uma ampla gama de soluções para o tratamento de doenças crônicas, incluindo diabetes, doenças cardíacas e condições neurológicas.

A Medtronic tem investido fortemente na inovação tecnológica e na incorporação de artificial em suas soluções. Uma das áreas de foco da empresa é a diabetes, onde oferece dispositivos de monitoramento de glicose, sistemas de administração de insulina e outros produtos para ajudar os pacientes a controlar sua condição de maneira mais eficaz.

Além disso, a Medtronic tem soluções avançadas desenvolvidas para o tratamento de doenças cardíacas, incluindo dispositivos de ressincronização cardíaca e sistemas de estimulação cardíaca. A empresa também oferece soluções de neuroestimulação para o tratamento de condições neurológicas, como dor crônica e distúrbios do sono.

Regulação da inteligência artificial e da telemedicina

A regulamentação da inteligência artificial (IA) na área da saúde no Brasil ainda é incipiente. No entanto, existem algumas iniciativas iniciadas e de órgãos reguladores que visam estabelecer normas e diretrizes para o uso da tecnologia neste setor.

Uma dessas iniciativas é o grupo de trabalho criado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) em 2019, com o objetivo de avaliar e regular a utilização da inteligência artificial na saúde suplementar no Brasil. O grupo está estudando a possibilidade de criar regulamentações específicas para a tecnologia, que contemplem aspectos éticos, técnicos e legais.

Outro órgão importante que vem trabalhando nesse sentido é o Conselho Federal de Medicina (CFM), que já publicou uma cartilha sobre o uso da inteligência artificial na medicina, ressaltando a importância da proteção dos dados sensíveis de pacientes e da garantia de que a tecnologia seja utilizada de forma responsável e ética.

Além disso, o Ministério da Saúde vem conduzindo pesquisas e projetos piloto com o objetivo de controlar e dominar a utilização da inteligência artificial em diversos aspectos da saúde, como na identificação de doenças, na prevenção de epidemias e na melhoria da qualidade de vida dos pacientes.

Em suma, a regulação da inteligência artificial na saúde no Brasil ainda é uma área em desenvolvimento, mas já há iniciativas importantes para garantir seu uso responsável e eficaz na melhoria da qualidade de vida da população.

A telemedicina no Brasil vem ganhando cada vez mais espaço, especialmente com a pandemia da COVID-19 que acelerou a sua adoção. A regulamentação da telemedicina no Brasil foi iniciada em 2002 com a Resolução CFM nº 1.619. Entretanto, apenas em 2019, foi aprovada a Resolução CFM nº 2.288 que regulamenta de forma ampla a prática da telemedicina no Brasil.

De acordo com a resolução, a telemedicina pode ser utilizada em consultas médicas, emissão de receitas médicas, orientação, monitoramento de pacientes, diagnósticos, entre outros. Além disso, a resolução estabelece que a telemedicina deve atender aos mesmos princípios éticos e de qualidade que regem a medicina presencial, como a confidencialidade e a privacidade das informações.

A lei da telemedicina, no entanto, ainda está em processo de construção, já que existe uma discussão sobre a forma como a telemedicina deve ser regulamentada e fiscalizada. Além disso, é importante destacar que a regulamentação da telemedicina e da inteligência artificial em saúde ainda é uma questão internacional, com muitos países debatendo a questão da regulamentação e proteção da privacidade e segurança dos dados dos pacientes.

Em resumo, a telemedicina no Brasil tem avançado, mas ainda há muito a ser regulamentada e discutida. A fonte dessas informações são a Resolução CFM nº 2.288 de 2019 e artigos de jornais e revistas médicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, a indústria 5.0 está revolucionando vários setores, incluindo a saúde. A combinação de tecnologias avançadas como a inteligência artificial, a Internet das Coisas e a robótica, está mudando a forma como as pessoas se relacionam com a saúde e como os profissionais da saúde prestam assistência médica. A telemedicina e a medicina baseada em dados são apenas alguns dos exemplos de como a indústria 5.0 está ligada à saúde. Embora ainda existam desafios regulatórios e de privacidade a serem enfrentados, a indústria 5.0 na saúde apresenta uma oportunidade para melhorar a qualidade de vida das pessoas e tornar a assistência médica mais acessível e eficiente.

As limitações deste trabalho de fixaram no fato de ter-se revisado especificamente a literatura sobre a indústria 5.0 na saúde, não tendo sido avaliadas as alternativas citadas no contexto de sua efetividade. Também não foi o foco deste trabalho a percepção dos profissionais, pacientes ou organizações de saúde no tocante a efetividade dessas ferramentas.

Para estudos futuros, recomenda-se analisar a percepção dos usuários das tecnologias vigentes, e o avanço nos aspectos relacionados a regulamentação, lei geral de proteção de

dados e inclusive se há histórico de judicialização em virtude do uso inadvertido de tecnologias para a saúde com impacto na assistência prestada ou na privacidade dos dados dos pacientes.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. The Pulse of Telemedicine: A Rapidly Changing Landscape. Accenture, p. 3 – 5, junho 2020.
- ALVES, A. F. da C. *et al.* INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: Conceitos, Aplicações e Linguagens. Revista Conexão Eletrônica, v. 14, n. 1, p. 1733 – 1741, novembro 2017/01.
- ASSIS NETO, F. de; OLIVEIRA, E. C. Governança de tecnologia da informação em saúde. 2015. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <http://repositorio:unb:br/handle/10482/18697>.
- BRASIL. Lei nº 13.989, de 15 de abril de 2020. Dispõe sobre o uso da telemedicina durante a crise causada pelo coronavírus (SARS-CoV-2, Diário Oficial da União, 2020.
- BRASIL, M. N. C. Fabricando um futuro melhor: Microsoft anuncia inovações inteligentes na indústria. 29/03/2019. Disponível em: <https://news:microsoft.com/pt-br/fabricando-um-futuro-melhor-microsoft-anuncia-inovacoes-inteligentes-na-industria/>. Acesso em: 14/11/2020.
- CORRÊA, J. C. B.; ZAGANELLI, M. V.; GONÇALVES, B. D. da S. TELEMEDICINA NO BRASIL: DESAFIOS ÉTICO-JURÍDICOS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19. HUMANIDADES & TECNOLOGIA (FINOM), v. 25, p. 200 – 219, julho 2020. ISSN 1809-1628.
- COSTA, J. M. B. da S.; CESSE, E. A. P. Desempenho de intervenções em saúde. 2015. Tese (Doutorado) — Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães. Disponível em: <http://arca.iciict:fiocruz:br/handle/iciict/13904>.
- PARDO, I. D. V. MÁS ALLÁ DE LA INDUSTRIA 5.0: REALIDAD Y DESEO. Catedrático de Organización de Empresas, E.M, n. 68, p. 1 – 7, agosto 2021. Disponível: https://repositorio:uam:es/bitstream/handle/10486/702632/EM_68_11:pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- REDHAT. Internet das Coisas. 2021. Disponível em: <https://www.redhat.com/pt-br/topics/internet-of-things>. Acesso em: 09/05/2021.
- RESEARCH, A. M. “Telemedicine Market (by Component, Delivery Model, End User, Application, and Region) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2020-2026”. Market Research, Market Research, London, v. 1, n. 1, p. 5 – 20, setembro 2020. Disponível em: <https://www.marketresearchfuture.com/>. Acesso em: 10/02/2023.
- RÜSSMANN, M. *et al.* Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries - BCG. 2015.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodología de la Investigación. 6ª edición. ed. Santa Fé: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V, 2014. 634 p.
- SHAFQAT, S. *et al.* Big data analytics enhanced healthcare systems: a review. JOURNAL OF SUPERCOMPUTING, v. 76, n. 3, SI, p. 1754 – 1799, MAR 2020. ISSN 0920-8542.

SUMMIT SAÚDE BEM-ESTAR 2022. Medicina robótica é o futuro do setor da saúde? 26 de agosto de 2021. Online/Site. Disponível em: <https://summitsaude.estadao.com.br/tecnologia/medicina-robotica-e-o-futuro-do-setor-da-saude/>. Acesso em: 11/10/2022.

TELEMEDICINA, P. Portal Telemedicina lança Inteligência Artificial para detectar Covid-19 em exames de imagem. 2020. Disponível em: <https://portalelemedicina.com.br/blog/portalelemedicina-lanca-inteligencia-artificial-para-detectar-covid-19>. Acesso em: 18/11/2021.

VIANA, F. M.; MALIK, A. M. Telemedicina. 2015. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/13314>.



**Saúde financeira dos grandes bancos
brasileiros a luz da evolução digital**

**Financial health of the large brazilian
banks in the light of the digital
evolution**

Pedro Henrique Surette Bastos
Liana Ribeiro dos Santos
Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI: 10.47573/aya.5379.2.171.12

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo estudar a evolução da saúde financeira dos maiores bancos brasileiros em um período de grandes inovações no mercado bancário. A pesquisa utilizou como base os dados divulgados no sistema IF Data do Banco Central do Brasil, coletando os dados das 5 maiores instituições prudenciais em quantidade de ativos. Os dados foram tratados e expostos em forma de gráficos para embasar a análise feita. Foi possível concluir que os grandes conglomerados financeiros possuem uma alta capacidade de se adaptar financeiramente às mudanças em seu ambiente competitivo.

Palavras-chave: alavancagem. bancos. inovação. saúde financeira.

ABSTRACT

This paper aims to study the evolution of the financial health from the largest Brazilian banks in a period of great innovations in the banking market. The data used were published at the IF Data system from Central Bank of Brazil's website, collecting financial information from the 5 largest prudential institutions in terms of assets. The data was treated and displayed in the form of graphics to support the analysis made. It was possible to conclude that large financial conglomerates have a high capacity to financially adapt to changes in their competitive environment.

Keywords: leverage. banks. innovation. financial health.

INTRODUÇÃO

O Sistema Financeiro Nacional, segundo o Banco Central (BCB, 2021), é resultado da formação de todas as empresas que prestam o serviço de intermediação financeira, essas que promovem a liquidez entre os tomadores e os credores, as duas pontas fundamentais em uma economia. O bom desenvolvimento e funcionamento desse sistema é algo extremamente importante para qualquer país, sendo ele responsável por viabilizar veículos de crédito, investimento e de seguros, fazendo assim com que a economia como um todo continue girando.

Ainda de acordo com o BC, um dos integrantes do SFN são os bancos e as caixas econômicas. Nesse grupo, existem os chamados bancos tradicionais, sendo eles bancos múltiplos que possuem uma alta participação de mercado. Segundo Aline Bronzati (2020), os cinco maiores bancos brasileiros detêm mais de 7,3 trilhões de reais sob forma de ativos, sendo que o total de ativos no mesmo período representava 10,5 trilhões de reais. Isso faz com que essas instituições detenham cerca de 69,5%, sendo assim um mercado concentrado nas mãos de poucos players.

Por mais que esse setor ainda seja muito concentrado, o setor bancário atravessou por diferentes ondas de inovação. De acordo com o professor Michael Porter (1986), quando um ambiente competitivo é formado por empresas cujos produtos ou serviços possuem um maior grau de imitabilidade, os players necessitam constantemente de atualizar suas estratégias e criar vantagens competitivas perante seus concorrentes. Isso acaba sendo visível no setor bancário, tendo em vista que os grandes players oferecem produtos e serviços parecidos, fazendo com

que a inovação seja um dos principais caminhos para criar a vantagem competitiva necessária. O mobile e internet banking, pagamentos via NFC, APIs, PIX, surgimento de fintechs e criptomoedas são apenas alguns exemplos que surgiram e ganharam força no setor bancário no século atual.

Todas as inovações apresentadas levantaram muitas teses otimistas de investidores. Segundo uma pesquisa realizada pela Fidelity (2021) com investidores institucionais espalhados pela Europa, Ásia e Estados Unidos, revelou que 70% desses investidores possuem o interesse em investir em ativos digitais, mostrando que essa tecnologia ganhou muita tração por parte de grandes players globais. Além disso, essas transformações no mercado bancário geram muitos questionamentos acerca da continuidade do status quo para os bancos tradicionais, gerando preocupação por parte deles. Roberto Setubal, ex-presidente do Itaú Unibanco, evidenciou essa preocupação em uma reunião com analistas de mercado quando disse:

Estamos vivendo um mundo em grande transformação. Não temos resposta para o que queremos e isso nos angustia toda noite... Fintechs estão batendo na nossa porta todo dia. Estamos discutindo bastante isso no banco (SETUBAL, 2019).

Apesar de todas as inovações citadas, é possível observar uma grande reação por parte dos bancos tradicionais. Na fala da Paula Sayão (2020), diretora de negócios digitais do Banco do Brasil, foi dito que o banco está com um posicionamento mais voltado em formar parcerias com as fintechs do que de fato competir diretamente, inclusive podendo trazer essas soluções advindas das startups para o portfólio de serviços do banco.

Além disso, empresas como o Bradesco e o Itaú criaram hubs de inovação, sendo, respectivamente, a Habitat e o Cubo, que buscam realizar investimentos em startups e inovações que podem aumentar a eficiência dos serviços financeiros. Todas essas iniciativas mostram que essas instituições, por mais que tiveram o seu ambiente competitivo sendo alterado, estão empenhando esforços em realizar altíssimos investimentos para acompanhar as tendências de mercado.

Não apenas isso, segundo Alberto Amparo (2020), analista da casa de análise Suno Research, os bancos tradicionais são máquinas geradoras de dinheiro e ainda possuem muitas vantagens em comparação com as fintechs. Além disso, ele ainda afirma:

Apesar da competição com as fintechs, eles ainda têm muitas vantagens. Entre elas, a escala, a eficiência e a capacidade de captar dinheiro no mercado a um custo mais baixo que o das instituições menores (AMPARO, 2020).

Tendo em vista tal debate, essa pesquisa terá como objetivo principal estudar os reais impactos na saúde financeira dos grandes bancos durante esse período de muitas inovações no mercado financeiro, marcado principalmente pela entrada de novos players digitais.

Para tal estudo, serão analisadas as alterações das principais margens, evolução dos índices de rentabilidade, liquidez, Basileia e imobilização. Além disso, também será estudado o comportamento das principais linhas de receitas e despesas dos principais bancos.

A análise será feita para os seguintes bancos: Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco e Santander. A escolha dessas instituições foi decorrente a alta similaridade de atuação, por serem consolidados bancários e pertencerem ao mesmo segmento da resolução nº 4.553/2017, além de serem os maiores conglomerados prudenciais em ativo

total do segmento entre os anos de 2010 e 2020.

Esse estudo poderá proporcionar uma visão acerca da evolução da saúde financeira dos grandes players do mercado bancário brasileiro em anos de fortes inovações tecnológicas. Os dados do estudo vão poder auxiliar em pesquisas acerca da resiliência que essas empresas possuem em momentos de muita disrupção.

REFERENCIAL TEÓRICO

Principais tipos de bancos no meio brasileiro

De acordo com o Banco Central (2021), um banco é uma organização, pública ou privada, que é especializada em intermediar recursos entre os entes superavitários e os deficitários, além de realizar a custódia desses bens. Essas entidades também acabam oferecendo outros serviços financeiros que são derivados de sua função principal, como investimentos, empréstimos, saques, planejamento financeiro etc.

A capacidade de uma instituição em oferecer esses serviços vai depender diretamente do tipo de banco que ela se enquadra. Ainda segundo o Banco Central (2021), existem 5 tipos: Banco de câmbio; Banco comercial; Banco de desenvolvimento; Banco de investimento; Banco Múltiplo.

Os bancos de câmbio, como o próprio nome sugere, são responsáveis por realizar trocas entre diferentes moedas estrangeiras. Nesse tipo de instituição, os clientes podem realizar compras e vendas de pares de moedas, sendo cobrados por um spread para cada operação.

Já os bancos comerciais, são capazes de realizar depósitos à vista e a prazo, oferecendo serviços de saque, empréstimos e custódia. Esses bancos são uma das principais fontes de liquidez para o financiamento de curto a médio prazo para a população e empresas.

Os bancos de investimento, diferentemente dos comerciais, não oferecem o serviço de depósito à vista e conta corrente. Eles têm o foco em oferecer empréstimos, leasing e capital de giro para empresas, tendo assim operações voltadas para o longo prazo.

Os bancos de desenvolvimento possuem um foco em financiar projetos de médio e longo prazo, visando proporcionar o desenvolvimento econômico e social.

Os bancos múltiplos, diferentemente de todos os demais, acumulam mais do que apenas uma função, tendo assim múltiplas carteiras em seu portfólio. No entanto, para que seja considerado como tal, é necessário que uma de suas carteiras seja a de banco comercial ou de investimento.

Demonstrativos financeiros

De acordo com o megainvestidor multibilionário Warren Buffett (2003), a contabilidade é a linguagem dos negócios. É através dela que uma empresa expressa o funcionamento e as limitações dela, sendo algo extremamente fundamental para analisar qualquer negócio. Conforme disse Rodrigo Wainberg (2018), analista da Suno Research, os demonstrativos financeiros são relatórios contábeis essenciais não apenas para os investidores tomarem decisões embasadas,

mas também para os controladores e administradores acompanharem os seus esforços gerenciais sendo expressos em resultados reais na companhia.

Segundo a definição de Stephen Ross, “O balanço patrimonial é uma representação do valor contábil de uma empresa em uma data específica, como se a empresa estivesse momentaneamente congelada” (ROSS, 2015, p. 22).

Nesse demonstrativo, é evidenciado a situação patrimonial da empresa, descrevendo quais bens, direitos e obrigações ela possui. Na terminologia contábil, os bens e direitos são denominados de “ativos” e as obrigações são chamadas de “passivos”. Para Ross, “O balanço patrimonial declara o que a empresa possui e como ela é financiada” (ROSS, 2015, p. 22).

De acordo com Stephen Ross “Enquanto o balanço patrimonial é como um momento congelado, a demonstração de resultados é como uma gravação em vídeo do que as pessoas fizeram entre dois momentos” (ROSS, 2015, p. 22).

A DRE, diferentemente do BP, possui a finalidade de mostrar como foi o desempenho financeiro de uma empresa em um determinado período. Nela, serão evidenciadas as fontes de receita e de despesa que a companhia incorreu, sendo possível calcular quanto de lucro ou prejuízo ela teve nesse mesmo período.

Indicadores financeiros

Segundo Stephen Ross (2015), os indicadores financeiros ajudam a expandir a compreensão sobre as principais informações presentes nos demonstrativos financeiros. Além disso, os indicadores auxiliam na comparação entre empresas diferentes, tendo em vista que eles uniformizam as demonstrações em números comparáveis.

De acordo com Ross (2015), o Return on Assets (ROA) é um indicador que mede a relação do lucro líquido contábil com o total de ativo que a companhia possui. Para calculá-lo, basta dividir o lucro líquido do período pelo ativo total da empresa em questão.

Essa medida terá como principal finalidade analisar o grau de rentabilidade de cada instituição, observando a evolução da eficiência na geração de lucros a partir do que a mesma empresa possui de ativo sob controle.

Segundo Ross (2015), o Return on Equity (ROE) é o indicador de rentabilidade sob o ponto de vista do capital dos acionistas. Para calculá-lo, é necessário dividir o lucro líquido do período pelo patrimônio líquido da empresa nesse período.

Por definição do mesmo autor (ROSS, 2015), a margem líquida estuda o quanto que determinada empresa conseguiu reter de lucro líquido contábil em sua operação. É calculada através da divisão do lucro líquido pelo total de receita líquida obtida em um determinado exercício.

Tal indicador será importante para estudar a evolução do grau de competitividade no setor e lucratividade das empresas, já que mercados mais competitivos acabam ocasionando em maiores brigas por preços e reduções de lucros, reduzindo assim as margens das empresas.

Segundo Ross (2015), a liquidez corrente é a razão entre o ativo circulante e o passivo circulante de uma determinada empresa, descontando os estoques. Em outras palavras, ele olha a relação de bens e direitos que podem ser convertidos em caixa em um período de até 12

meses com as obrigações que possuem o vencimento para o mesmo período.

O estudo da liquidez corrente acaba sendo importante para se analisar a capacidade da empresa tem em cobrir as obrigações que ela tem em um curto prazo de tempo.

No contexto bancário, a liquidez imediata tem um enfoque mais crítico. Segundo Maria José Villaça (1969), um banco possui liquidez quando possui capacidade de ter ativos que facilmente podem ser convertidos em caixa para atender a pedidos de resgates por parte dos clientes. Para ter uma boa gestão de liquidez, se faz necessário ter uma reserva de ativos para se prevenir de resgates inesperados.

De acordo com o BCB (2021), o índice de Basileia é usado para fortalecer as instituições financeiras e gerar capacidade para elas absorverem choques sistêmicos e evitar eventual efeito dominó. Ele é o principal indicador utilizado para avaliar o nível de endividamento e o grau de alavancagem financeira de um banco.

Esse indicador segue os padrões estabelecidos nos acordos Basileia I, Basileia II e Basileia III, sendo que em cada acordo foi sendo consideradas novas variáveis e o cálculo foi se tornando mais refinado. Esse indicador é gerado através da razão entre o Patrimônio de Referência e o RWA, sigla em inglês para Risk-Weighted Assets, utilizada para se referir aos ativos ponderados pelo risco.

Segundo com o Banco Central do Brasil (2001), o índice de imobilização de uma determinada instituição financeira reflete o quão comprometido o patrimônio líquido ajustado está com ativos imobilizados.

Conforme a resolução CMN n° 2669, de 25 de dezembro de 1999, o limite máximo desse indicador é de 60%, sendo impedido para qualquer instituição trabalhar em um patamar a cima do estabelecido.

METODOLOGIA

Para viabilizar esse estudo, serão utilizadas como base os principais demonstrativos financeiros das instituições financeiras analisadas. Segundo a resolução CMN 4818 artigo 2º, as instituições autorizadas a funcionar pelo BC são obrigadas a divulgar as demonstrações financeiras da companhia, sendo elas: O balanço patrimonial, demonstração do resultado, demonstração do resultado abrangente, demonstração do fluxo de caixa e a demonstração da mutação do patrimônio líquido.

Todas essas informações estão disponíveis de forma pública, podendo ser acessadas no site IF, data do Banco Central. Para essa monografia, serão utilizados os dados do balanço patrimonial e da demonstração do resultado dos Conglomerados Financeiros e Instituições Individuais.

O presente estudo possui um período de análise entre os anos de 2010 e 2020. Esse período se inicia no primeiro trimestre do primeiro ano até o quarto trimestre do último ano, totalizando 44 trimestres.

Após obter os dados trimestrais, eles foram agrupados por ano para que seja possível

visualizar a evolução anual dos indicadores financeiros. No caso da demonstração de resultado, os valores anuais são resultados pela soma dos valores trimestrais, enquanto os valores anuais para o balanço patrimonial são iguais ao fechamento do quarto trimestre do respectivo ano.

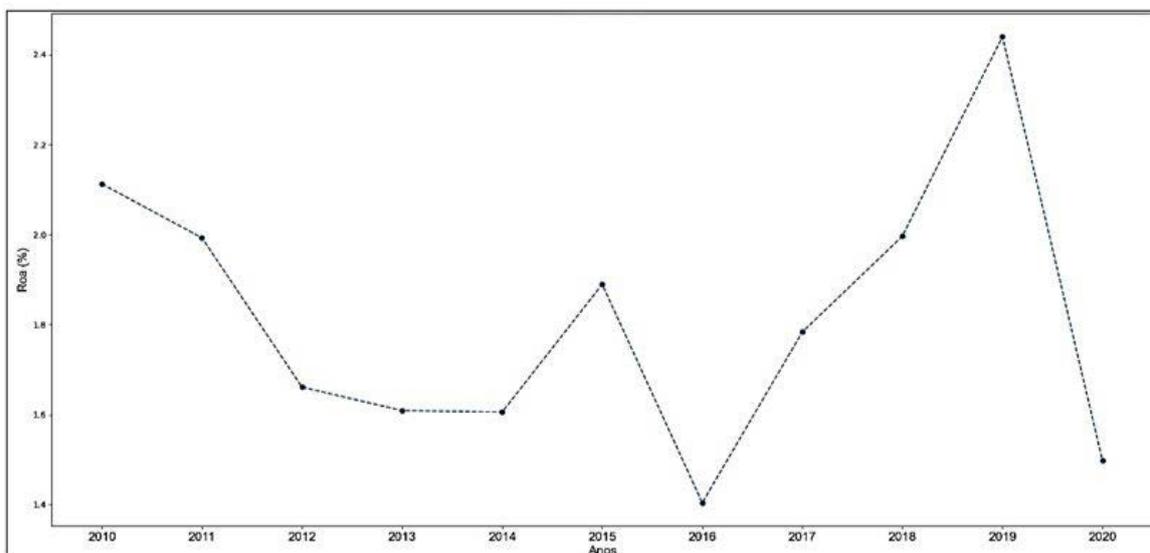
Os tratamentos dessas informações foram feitos através da linguagem de programação Python, utilizando as bibliotecas Pandas e Numpy. Os gráficos apresentados também foram produzidos pela mesma linguagem de programação, usando a biblioteca Matplotlib.

RESULTADOS

Rentabilidade

Ao analisar o ROA médio, é possível observar um padrão na maioria das instituições analisadas. No gráfico 1 é exposto a evolução da média desse indicador ao longo dos anos:

Gráfico 1 - Evolução do ROA médio



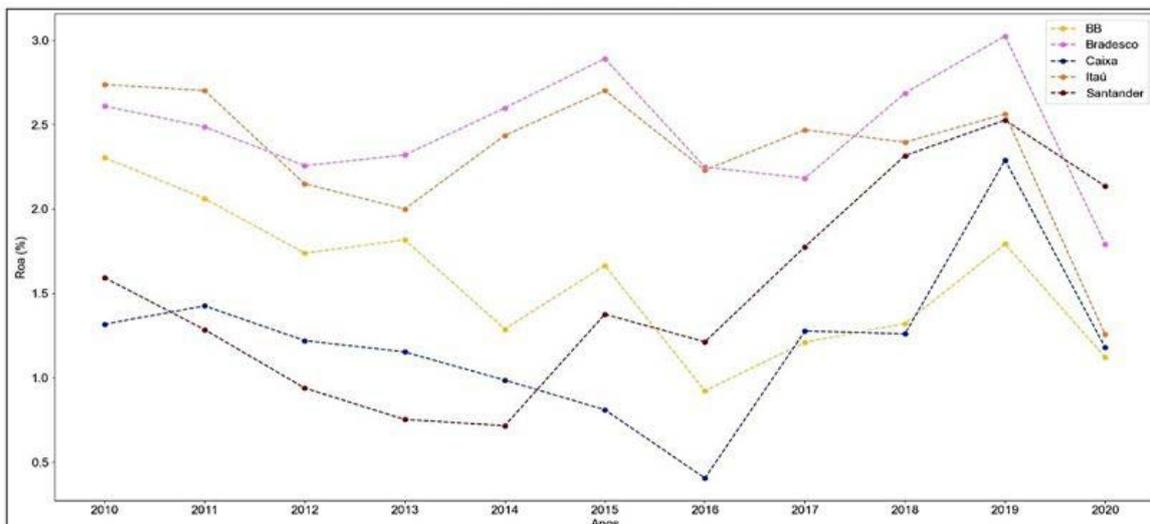
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

De maneira geral, é notável que a rentabilidade das instituições aumentou até o ano de 2019. Durante esse período, a rentabilidade acabou sendo acompanhada pelo movimento do lucro líquido, enquanto os ativos totais crescem constantemente ano após ano.

Já no último ano de análise, o nível de rentabilidade média das empresas caiu consideravelmente. Isso se deu por conta da queda do lucro líquido, acompanhada pelo aumento dos ativos totais presentes no balanço das instituições.

Passando para uma análise micro, o gráfico 2 mostra a evolução do ROA de forma estratificada, fazendo com que o desempenho de cada instituição seja discriminado:

Gráfico 2 - Evolução do ROA estratificado por instituição



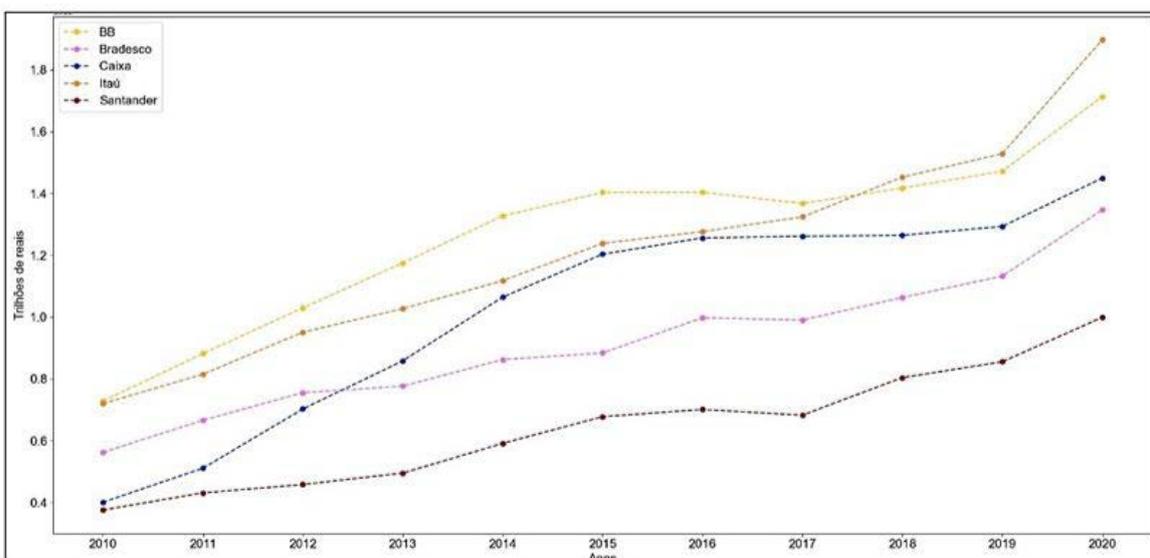
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Das 5 empresas analisadas, 3 tiveram um aumento em sua rentabilidade até o ano de 2019, com um destaque para a Caixa Econômica Federal e para o Santander, que cresceram 73,76% e 58,63% respectivamente nesse mesmo período.

Por mais que o Itaú e Banco do Brasil apresentaram uma redução em suas rentabilidades, esse movimento não foi sinônimo de diminuição dos lucros. Assim como pode ser observado no gráfico 5, onde é mostrado a evolução do lucro líquido de cada player, o lucro de todas as instituições apresentou um aumento até o ano de 2019, incluindo os bancos que tiveram uma redução do ROA.

No entanto, ao analisar a evolução do ativo total das empresas apresentado no gráfico 3, é possível observar que essas duas instituições financeiras tiveram um crescimento mais intenso de seus ativos em comparação aos seus lucros.

Gráfico 3 - Evolução do ativo total estratificado por instituição



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No caso do Itaú, o crescimento médio composto de seu lucro líquido entre os anos de

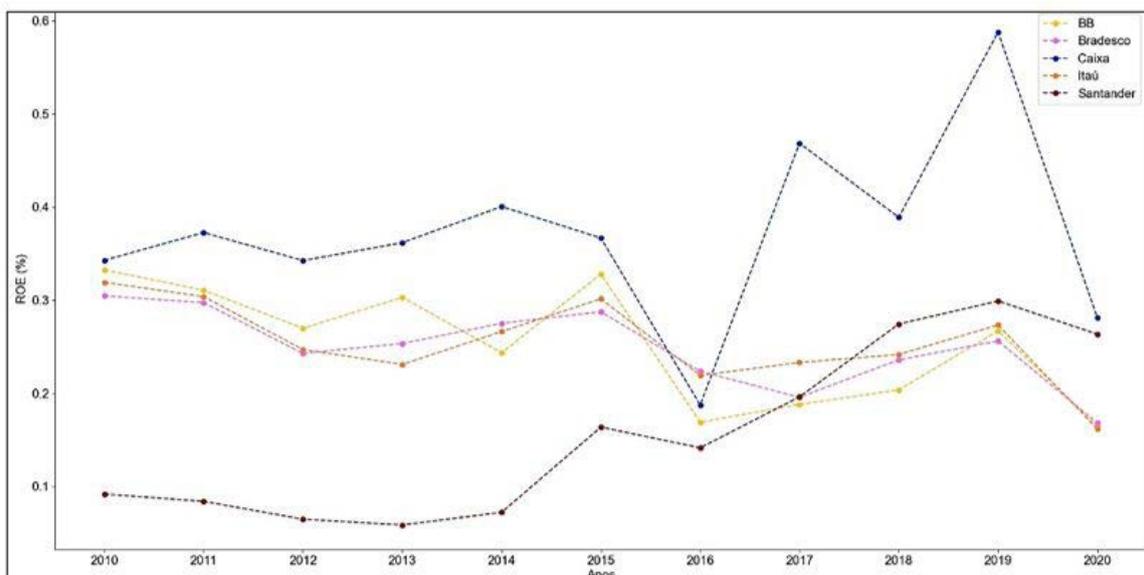
2010 e 2019 foi de aproximadamente 7,92% a.a., enquanto seus ativos cresceram a uma taxa média de 15,43% a.a. nesse mesmo período, fazendo com que o seu ROA fosse reduzindo ao passar do tempo.

Já no caso do Banco do Brasil, seu lucro líquido cresceu a uma taxa média de 5,16% a.a. nesse período analisado, enquanto seus ativos aumentaram a uma taxa de 8,15% a.a., ocasionando a redução gradual de sua rentabilidade.

Ao estudar o ano de 2020, é possível notar uma notável similaridade de resultados entre as instituições estudadas, tendo uma clara redução do ROA. Essa redução generalizada da rentabilidade foi ocasionada principalmente pela queda dos lucros nesse ano, acompanhada pelo aumento dos ativos totais de cada empresa.

Já ao estudar o ROE, é possível identificar um comportamento parecido com o ROA. Assim como foi observado no caso do ROA, o ROE acabou apresentando uma apreciação acumulada até o ano de 2019, sendo também explicada pelo maior crescimento dos lucros em relação à média do patrimônio líquido. Já no ano de 2020, esse indicador acabou apresentando uma queda em seu valor, pelo mesmo motivo apontado no caso do ROA. No gráfico 4 é possível observar o ROE estratificado por empresa.

Gráfico 4 - Evolução do ROE estratificado por instituição

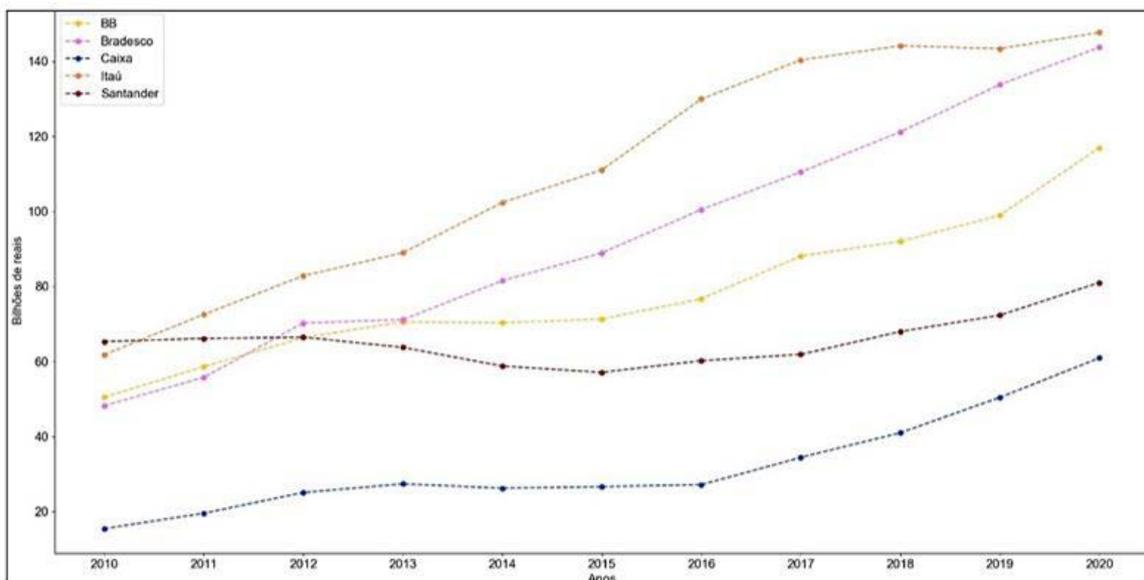


Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Assim como foi apontado anteriormente, as reduções do ROE de certas instituições, com exceção do ano de 2020, foram explicadas principalmente pelo crescimento mais acentuado do patrimônio líquido em relação ao lucro líquido.

Isso pode ser observado por exemplo no caso do Itaú, em que seu lucro líquido cresceu até 2019 a uma taxa média composta de 7,92% ao ano, enquanto seu patrimônio líquido se apreciou no mesmo período a uma taxa de 9,80% ao ano. No gráfico 5 é exposta a evolução do patrimônio líquido para cada instituição.

Gráfico 5 - Evolução do patrimônio líquido por instituição



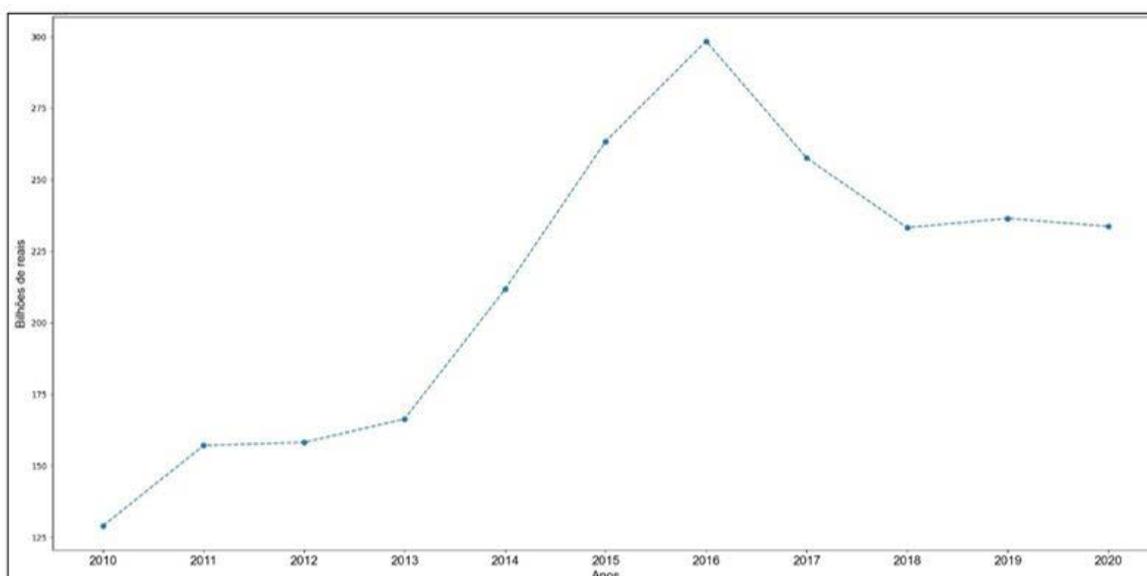
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Margens

No que tange a margem líquida, pode-se observar uma alta similaridade de resultados iniciais de ROA e ROE. Analisando a movimentação desse indicador, é possível concluir que os bancos acabaram elevando sua margem de lucratividade durante os anos da amostra. Assim como no indicador anterior, a margem líquida se deteriorou levemente até atingir seu valor mínimo em 2016.

A seguir, no gráfico 6, é possível observar que os lucros líquidos, na média, vêm apresentando uma taxa de crescimento maior do que as receitas totais geradas, essas que consideram tanto as receitas provenientes da intermediação financeira quanto as demais receitas operacionais, como taxas e serviços.

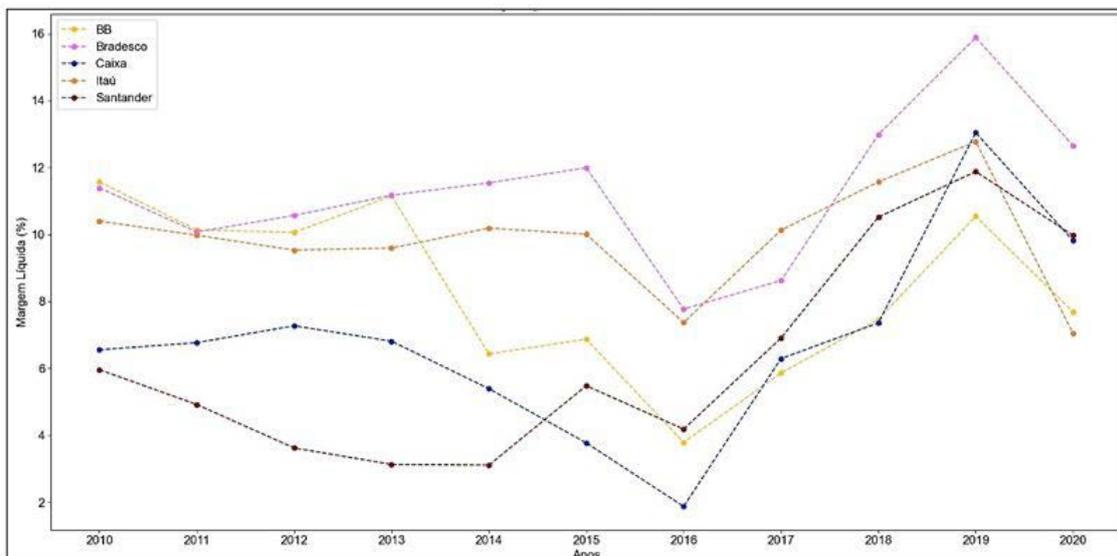
Gráfico 6 - Evolução da receita total média



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

No gráfico 7, a média da margem líquida dos players estudados é detalhada de forma a destacar o resultado individual de cada banco presente no estudo:

Gráfico 7 - Evolução da margem líquida estratificada por instituição

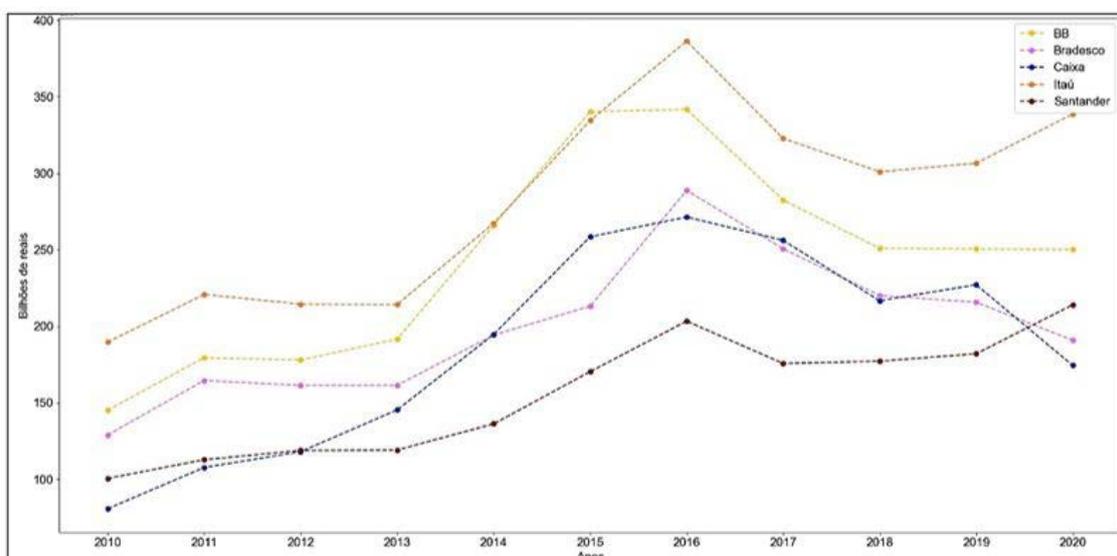


Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Até o ano de 2016, todas as instituições apresentaram quedas graduais em suas margens, revertendo em altas constantes até o ano de 2019. Ao chegar nesse ano, todos os bancos analisados apresentaram um resultado positivo nesse indicador, com exceção do Banco do Brasil que teve uma queda de 8,87% acumuladamente.

No entanto, vale destacar que, assim como foi citado na análise do ROA, essa redução da margem não foi ocasionada por redução de lucros. Isso pode ser explicado pelo fato da receita total do Banco do Brasil ter crescido mais rapidamente do que seus lucros. No gráfico 8 fica exposta a evolução das receitas totais dos bancos analisados:

Gráfico 8 - Evolução da receita total estratificada por instituição



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

A variação composta do lucro líquido dessa instituição foi, em média, de 5,16% a.a., enquanto sua receita total nesse mesmo período cresceu 6,25% a.a., ocasionando essa redução

gradual.

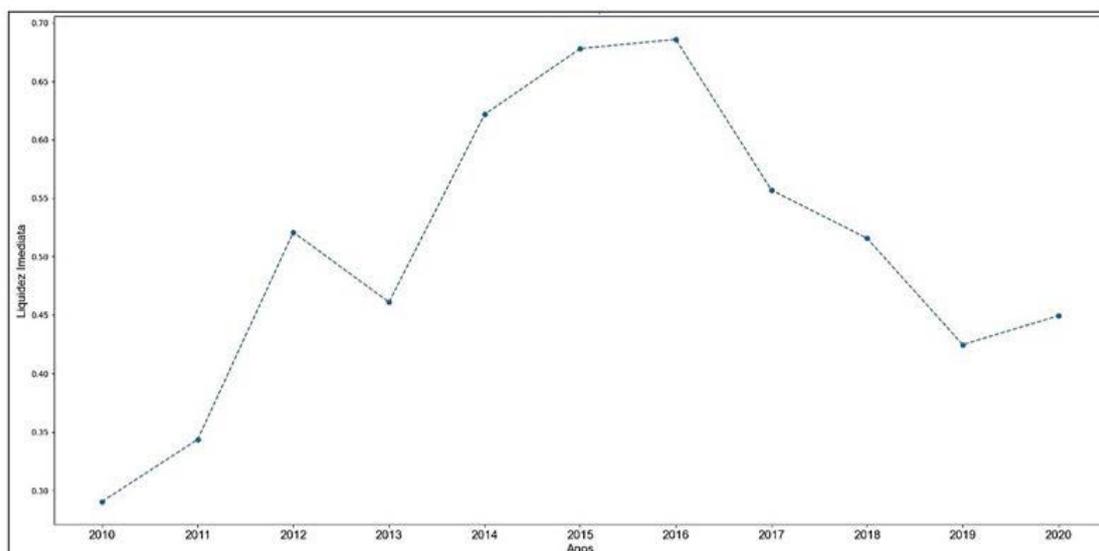
Assim como ocorreu com o ROA, a margem líquida em 2020 apresentou uma clara redução para todas as instituições analisadas. Isso acaba sendo explicado pelo fato de que o lucro líquido passou por uma queda muito maior do que a receita gerada no ano, demonstrando um aumento significativo nas despesas totais delas.

No entanto, por mais que o ano de 2020 tenha sido marcado por reduções de lucros, a maior parte dos bancos estudados apresentaram um aumento de suas margens líquidas quando comparadas desde o ano de 2010.

Liquidez imediata

Analisando a liquidez imediata das instituições selecionadas, as empresas acabaram possuindo uma certa correlação de resultados, mesmo que menos visível em comparação com os demais indicadores expostos. A evolução da liquidez média pode ser vista no gráfico 9:

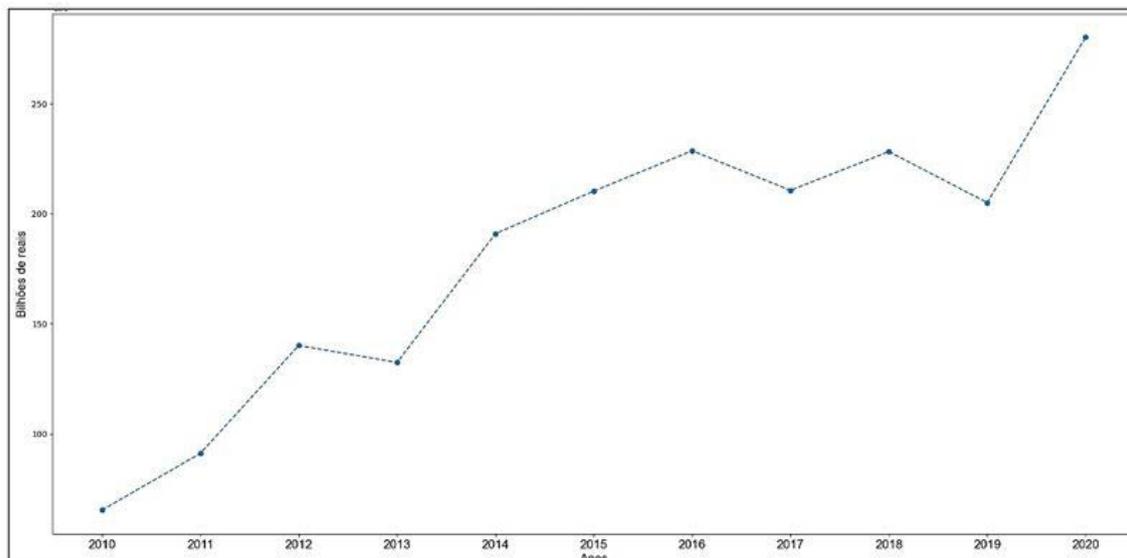
Gráfico 9 - Evolução da liquidez imediata média



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Sob o ponto de vista macro, os players analisados acabaram, na média, aumentando os seus níveis de liquidez imediata nos últimos anos. É notável que esse índice passou por um período de elevação até o ano de 2016, sendo justificado principalmente pela elevação dos ativos de alta liquidez, que pode ser visto no gráfico 10.

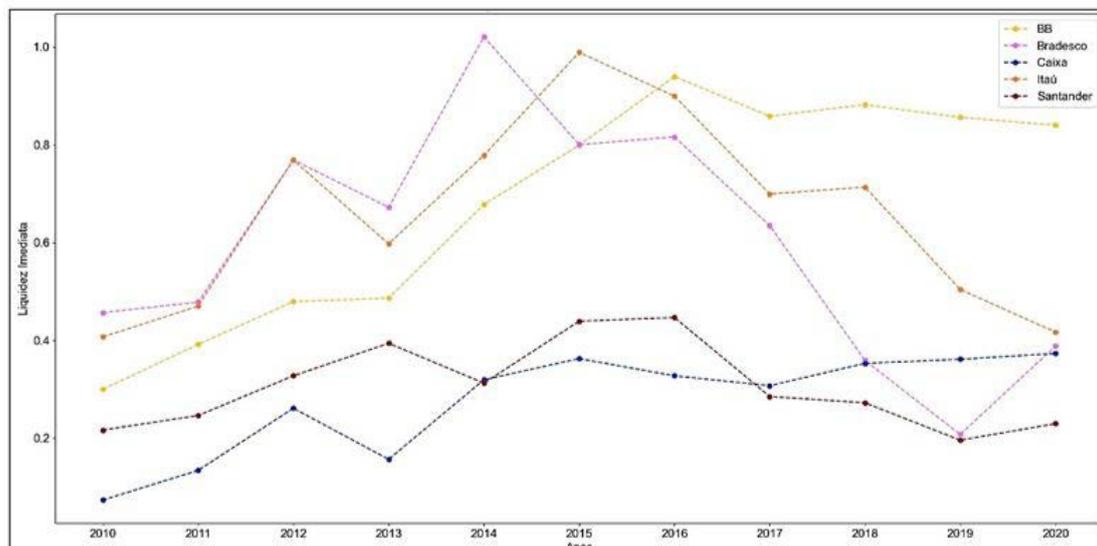
Gráfico 10 - Evolução do ativo circulante médio



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Depois desse ano, a média desse índice passou por um período de encolhimento, sendo caracterizado tanto pelo movimento de redução dos ativos de alta liquidez, mas também pela contínua elevação dos passivos circulantes, o que intensifica ainda mais a redução do índice. Para entender melhor a movimentação da média desse indicador, o gráfico 11 expõe a evolução da liquidez imediata para cada empresa estudada:

Gráfico 11 - Evolução da liquidez imediata estratificada por instituição

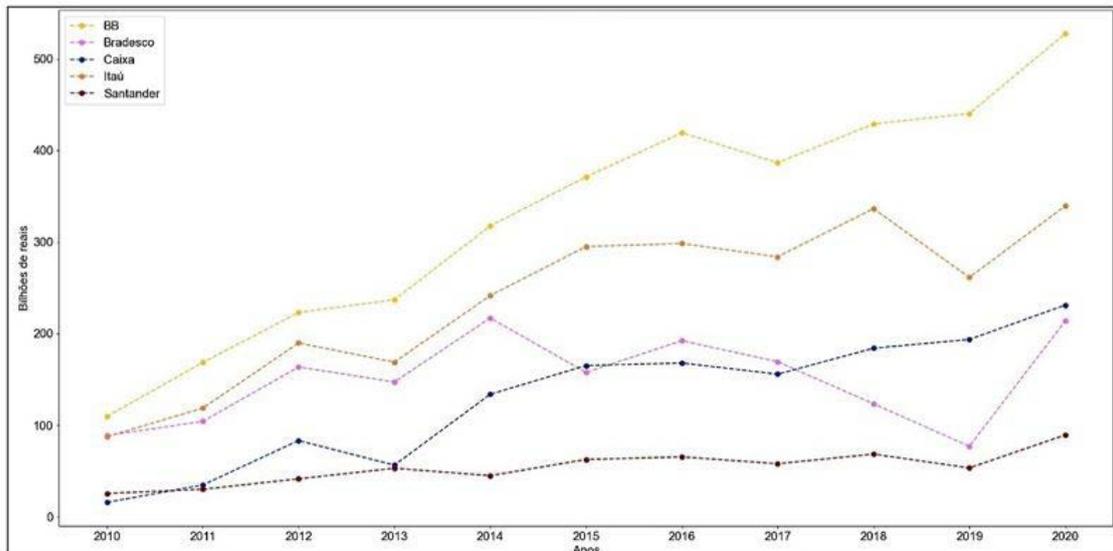


Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Quase a totalidade das empresas da amostra acabaram apresentando uma elevação de sua liquidez imediata, tendo como destaque a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil, que apresentaram um aumento acumulado até 2020 de 411,11% e 180,54% respectivamente.

O único banco que apresentou uma queda em sua liquidez foi o Bradesco. Esse movimento foi justificado pela redução de seus ativos de liquidez ao longo dos anos, principalmente entre os anos de 2015 e 2019. Essa movimentação dos ativos é evidenciada no gráfico 12:

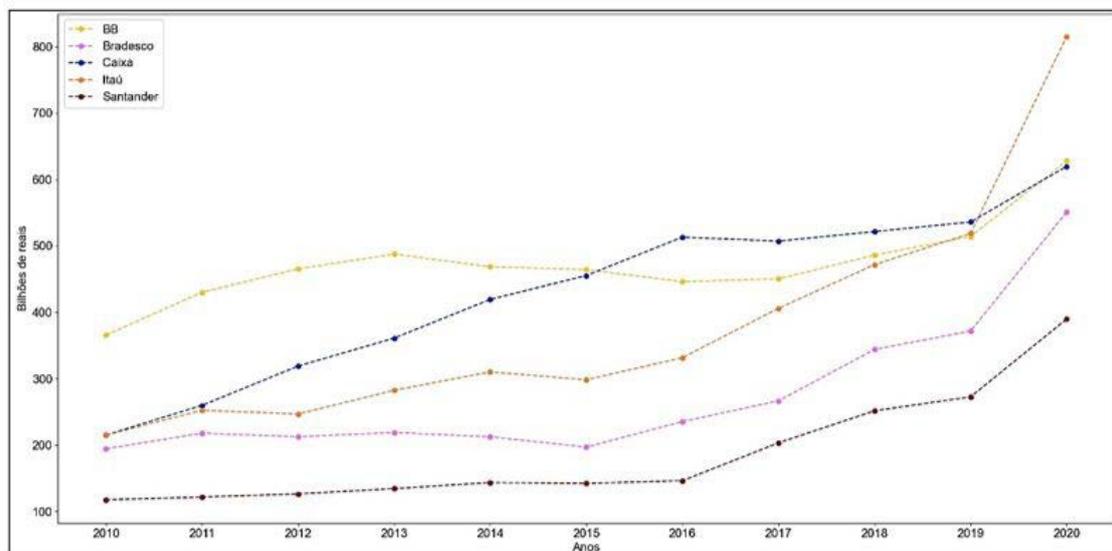
Gráfico 12 - Evolução do ativo circulante estratificado



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Concomitante a essa redução de ativos, o Bradesco vem aumentando constantemente seus passivos de curto prazo, tendo uma taxa de crescimento média de 7,47% a.a. até 2019, intensificando ainda mais a redução de sua liquidez imediata ao longo do tempo. No gráfico 13 é possível visualizar a evolução dos passivos circulantes de cada instituição:

Gráfico 13 - Evolução do passivo circulante estratificado



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

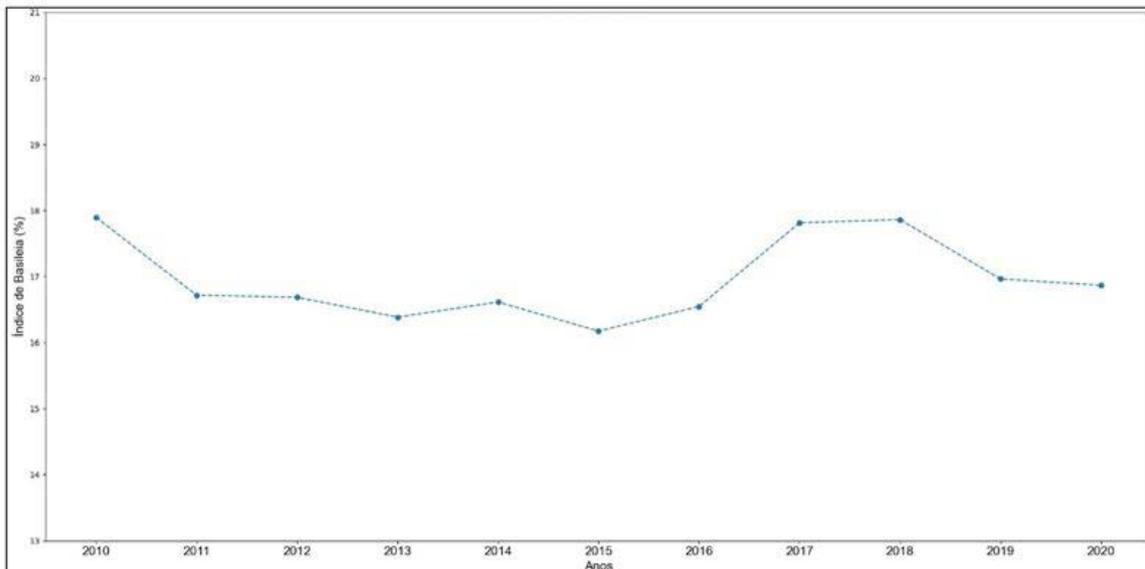
Por mais que o ano de 2020 tenha ocasionado uma piora nos indicadores financeiros dos bancos analisados, isso acabou não ocorrendo para a liquidez imediata. Das 5 empresas estudadas, 3 tiveram um aumento de sua liquidez de curto prazo no respectivo ano, sendo elas o Bradesco, Santander e Caixa Econômica Federal.

Para todas as empresas analisadas, tanto os ativos quanto os passivos circulantes aumentaram em 2020. No entanto, para as 3 empresas citadas, os ativos acabaram tendo um aumento percentual maior do que seus passivos, elevando assim a liquidez imediata, enquanto o Banco do Brasil e o Itaú passaram pelo movimento contrário.

Índice de Basileia

Diferentemente dos demais indicadores, o índice de Basileia apresentou uma menor correlação entre as instituições. No gráfico 14 é exposto as mudanças na média do referido índice das instituições durante os anos analisados:

Gráfico 14 - Evolução do índice de Basileia médio

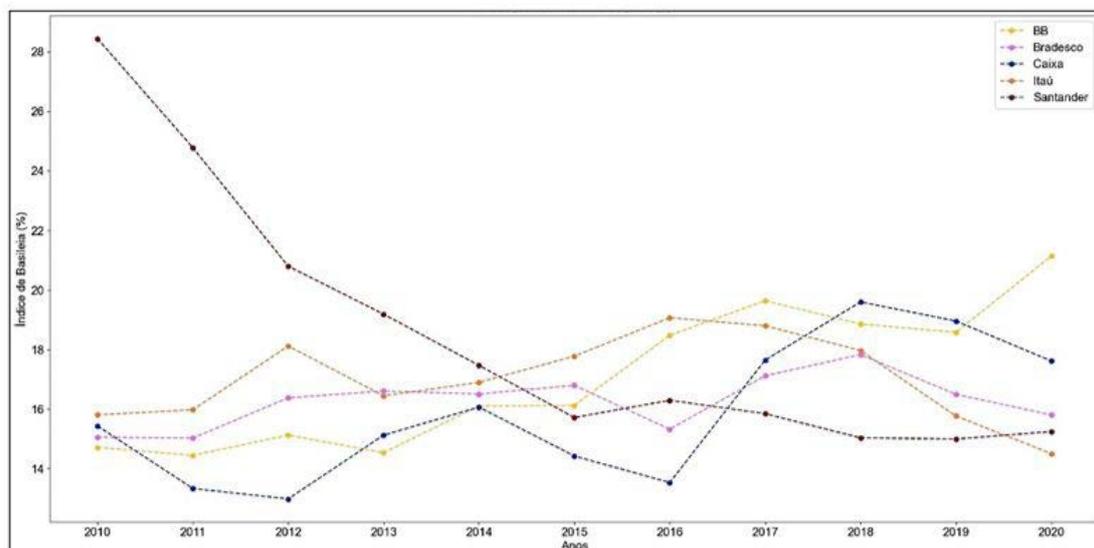


Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Ao comparar com as análises feitas até então, é possível observar que esse indicador é o que mais se manteve estável com o passar dos anos. A média desse índice acabou passando por uma redução acumulada de aproximadamente 5,74%, dando assim uma diminuição média composta de 0,59% a.a.

Com o intuito de entender melhor a movimentação desse índice entre as instituições, o gráfico 15 demonstra como esse indicador se comportou para cada empresa estudada:

Gráfico 15 - Evolução do índice de Basileia estratificado



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

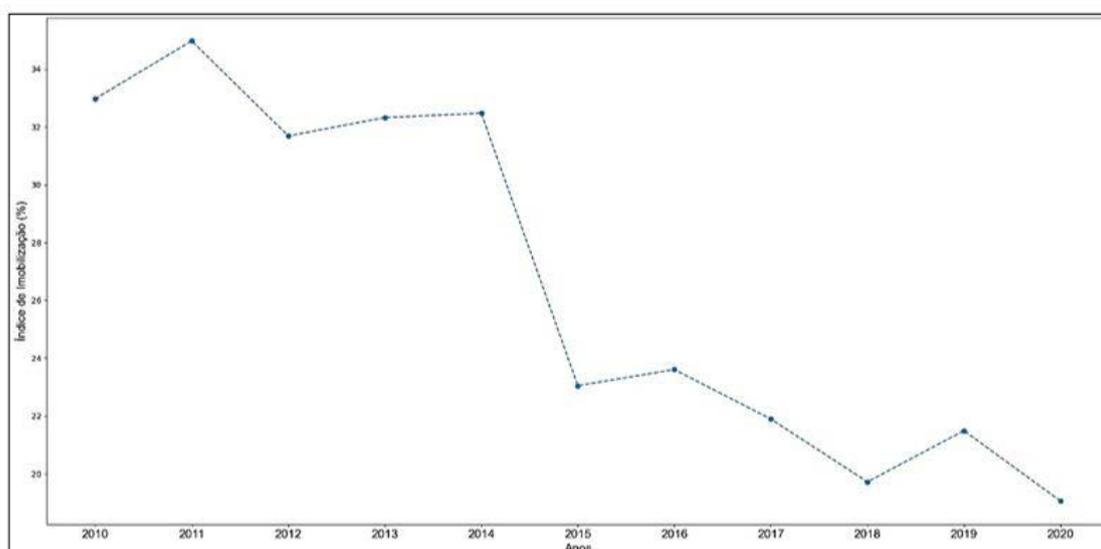
O maior destaque certamente é a evolução do índice por parte do Santander, que apresentou uma redução de 46,38% entre os anos de 2010 e 2020. Durante esse período, por conta da diminuição desse índice, o banco acabou se alavancando mais e reduziu seu posicionamento conservador, o que acaba servindo como base para o bom desempenho que esse banco teve nos demais indicadores anteriores quando comparado com seus pares de mercado.

Além disso, outros destaques foram o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, esses que elevaram os seus índices em 26,22% e 22,80% respectivamente entre os anos. Porém, de forma geral, não houve mudanças significativas e generalizadas entre todos os bancos analisados.

Índice de imobilização

Ao olhar o índice de imobilização, é possível visualizar uma alta correlação entre os dados das instituições analisada. A evolução da média desse indicador é exposta no gráfico 16:

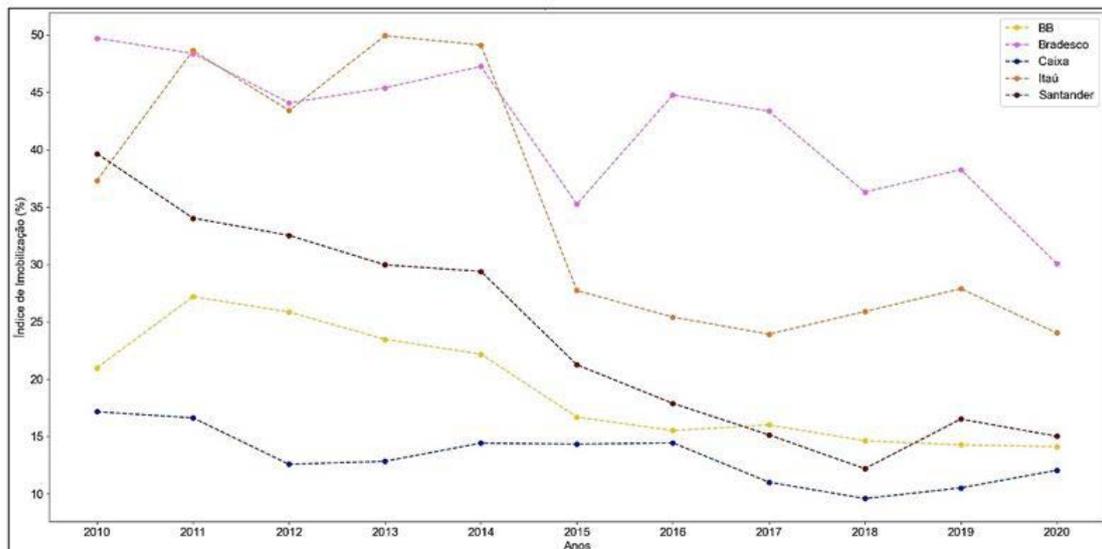
Gráfico 16 - Evolução do índice de imobilização médio



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Tendo em vista o gráfico exposto, é evidente uma forte redução desse índice nos últimos anos, principalmente a partir de 2014. Isso mostra que, na média, as instituições do estudo têm tomado a decisão de reduzir a quantidade de estabelecimentos físicos e de imóveis de uma forma geral, procurando assim trabalhar em uma estrutura mais enxuta e, por consequência, menos custosa.

Já no gráfico 17 a seguir, a média do índice é estratificada para tornar possível a visualização da situação de cada banco:

Gráfico 17 - Evolução do índice de imobilização estratificado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Assim como é mostrado no gráfico, todas as empresas acabaram reduzindo os seus respectivos índices de imobilização. Assim como foi dito para o índice de Basileia, o Santander acabou se destoando de seus competidores, tendo assim a maior redução percentual entre todos os players em questão.

Essa redução de ativos imobilizados do banco pode ter dado ainda mais espaço para que ele pudesse otimizar gastos, já que a quantidade de ativos imobilizados reduziu e as despesas provenientes deles, impulsionando os destaques nos demais indicadores financeiros estudados.

Essa movimentação de redução de ativos imobilizados, por mais que tenha sido mais intensamente utilizado pelo Santander, tem sido intensificada ano após ano por todos os players estudados. Outras duas instituições que se destacaram nessa movimentação de redução de ativos foram o Itaú e o Bradesco, que reduziram seus índices de imobilização em aproximadamente 35,61% e 39,51% entre os anos de 2010 e 2020.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo estudar a evolução da saúde financeira dos 5 maiores conglomerados bancários brasileiros durante um contexto de grandes inovações e mudanças no ambiente competitivo.

Para atingir esse objetivo, foram coletados os demonstrativos financeiros, sendo eles o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício, das 5 maiores instituições financeiras em quantidade de ativos entre os anos de 2010 e 2020. Depois disso, foram calculados os indicadores financeiros para cada ano, para depois serem feitas as comparações e análises. Para realizar essas análises, foram criados gráficos desses indicadores e das variáveis que impactam os mesmos, procurando assim compreender o que ocasionou cada mudança.

No quesito de rentabilidade, foi possível concluir que a maior parte das instituições apresentaram um aumento de seus ROAS até o ano de 2019. Vale destacar que as duas únicas instituições que perderam rentabilidade não reduziram por conta de possíveis perdas de lucros,

mas sim porque cresceram mais intensamente seus ativos em relação aos seus lucros líquidos. Já no ano de 2020, período marcado pelo início da pandemia de Covid-19, os lucros líquidos das empresas caíram de forma generalizada e os ativos mantiveram seu crescimento, fazendo com que as rentabilidades fossem reduzidas. No entanto, de forma geral, os bancos obtiveram um bom desempenho nesse indicador.

Ao estudar as margens líquidas, é notável a capacidade dos bancos em conseguir elevar suas margens durante o período analisado. Até o ano de 2019, quase a totalidade dos bancos aumentaram suas margens, tendo como única exceção o Banco do Brasil. Esse resultado acaba sendo explicado pelo fato de que essas instituições cresceram os seus lucros mais intensamente do que suas receitas geradas.

Mesmo com a pandemia no ano de 2020, a maioria das instituições tiveram uma variação positiva de suas margens quando comparadas com as margens em 2010. A instituição que teve maior destaque nesse indicador foi o Santander, que cresceu mais rapidamente suas margens em comparação com seus pares e apresentou a menor queda percentual no ano de 2020. Assim como foi dito para o ROAS, as instituições analisadas também tiveram uma boa performance nesse indicador financeiro.

Já para a liquidez imediata, a maioria das empresas também apresentaram um resultado positivo no período mensurado. Todas as instituições passaram por um aumento de liquidez imediata, exceto o Bradesco. Esse aumento se deu pela maior intensidade do aumento dos ativos do que dos passivos, enquanto o Bradesco acabou apresentando uma redução de seus ativos até o ano de 2019. Por mais que o ano de 2020 tenha sido marcado por uma elevação muito forte dos ativos desse banco, ele acabou apresentando uma variação acumulada negativa em sua liquidez. Porém, na média, os *players* analisados conseguiram controlar esse índice de liquidez.

Por último, sob a ótica do índice de Basileia, os grandes bancos também controlaram o seu nível de alavancagem estudado no índice de Basileia. A maior parte das instituições apresentaram uma elevação de seus índices, exceto o Santander. No caso dessa empresa, ela apresentou uma redução muito significativa de seu índice, o que acaba colaborando para os destaques positivos que ela obteve nos demais indicadores em relação aos seus pares, usando sua alavancagem financeira para obter esses resultados. No entanto, os bancos de forma geral se mantiveram relativamente estáveis nesse indicador.

Conclui-se que a narrativa apresentada inicialmente de que os bancos têm sido ameaçados financeiramente pelas grandes ondas de inovação, como fintechs e criptomoedas, não pode ser observada no período analisado. Ao analisar os dados históricos entre 2010 e 2020 desses indicadores financeiros, é possível observar não apenas um controle dos indicadores, mas também uma certa melhora deles.

Com isso, é notável uma alta capacidade dos bancos em absorverem e se adaptarem financeiramente às mudanças em seu ambiente competitivo. Essa alta capacidade certamente será extremamente importante para que essas instituições possam se permanecer em um ambiente altamente competitivo.

REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL. O que é banco (instituição financeira). [S. l.], jan. /dez. [201-?]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- BC. Recomendações de Basileia. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>. Acesso em: 30 out. 2021.
- BRONZATI, Aline. Ativos de bancos somam R\$ 7,4 trilhões e superam PIB. [S. l.], 25 maio 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/05/25/ativos-de-bancos-somam-r-74-trilhoes-e-superam-pib.htm>. Acesso em: 5 maio 2021.
- BRONZATI, Aline. Transformação digital do setor bancário ‘nos angustia toda noite’, diz Setubal, do Itaú. [S. l.], 3 set. 2019. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,transformacao-com-fintechs-nos-angustia-toda-noite-diz-setubal,70002995258>. Acesso em: 5 maio 2021.
- CONSUMIDOR MODERNO. A evolução das fintechs no Brasil: elas ganham cada vez mais espaço. [S. l.], 15 fev. 2021. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/15/evolucao-fintechs-brasil-ganham-mais-espaco/>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- DRSKA, Moacir. Bancos versus fintechs: muito barulho por nada? Os gigantes respondem. [S. l.], 24 ago. 2020. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/bancos-versus-fintechs-muito-barulho-por-nada-os-gigantes-respondem/>. Acesso em: 5 maio 2021.
- ESTEVEZ, Eric. Financial Technology – Fintech. [S. l.], 28 ago. 2020. Disponível em: <https://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>. Acesso em: 5 maio 2021.
- FIDELITY DIGITAL ASSETS. Fidelity Digital Assets’ 2021 Institucional Investor Digital Assets Study. [S. l.], 20 jul. 2021. Disponível em: <https://www.fidelitydigitalassets.com/articles/digital-asset-survey-2021>. Acesso em: 10 out. 2021.
- IF.DATA. Dados Seleccionados. [S. l.], Jan/Dez [201-?]. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/index.html>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- JUNIOR, Humberto Maia. A guerra entre os bancos tradicionais e as fintechs se acirra. [S. l.], 9 out. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/a-guerra-entre-os-bancos-tradicionais-e-as-fintechs-se-acirra/>. Acesso em: 5 maio 2021.
- REIS, Tiago. Market Share: entenda o conceito e como aplicá-lo em sua empresa. [S. l.], 4 jun. 2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/market-share/>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- ROSS, Stephan *et al.* Administração Financeira. 10. ed. [S. l.: s. n.], AMGH Editora Ltda, 2015.
- RUBINSTEINN, Gabriel. 70% dos investidores institucionais querem ter exposição às criptomoedas. [S. l.], 21 jul. 2021. Disponível em: <https://exame.com/future-of-money/dinheiro-tendencias/70-dos-investidores-institucionais-querem-ter-exposicao-as-criptomoedas/>. Acesso em: 10 out. 2021.
- SISTEMA Financeiro Nacional (SFN). [S. l.], jan. / dez. [21-?]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 5 maio 2021.
- WALDEN, Stephanie. What Is Fintech and How Does It Affect How I Bank? [S. l.], 3 ago. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com/advisor/banking/what-is-fintech/>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- WARREN Buffett | Lecture | University of Nebraska | 2003. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=N1t3pVjvRjc>. Acesso em: 2 nov. 2021.
- VILLAÇA, Maria José. O conceito de liquidez. Revista de Administração de Empresas, [S. l.], p. 1-1, 2 jul. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YCZzCbcz679XHqG65d4hwhf/?lang=pt#>. Acesso em: 30 out. 2021.

Organizadoras

Carolina Belli Amorim

Doutoranda em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Mestre em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Metropolitanas – FMU, graduada em Administração e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá, graduada em Nutrição pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é docente na Faculdade Capital Federal- FECAF, Docente e coordenadora de curso da Faculdade Estácio de Carapicuíba. Membro do grupo de avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Esther Cosso

Doutora em Psicologia Educacional do Centro Universitário UNIFIEO - Osasco- SP. (2017), Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas “Representações Sociais em diferentes contextos”, do Centro Universitário FIEO, associado à Fundação Carlos Chagas. Mestre em Administração de Empresas da UMESP - Universidade Metodista - São Paulo - SP.(2014). Linha de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Organizações. Especialização em Gestão de Negócios e Tecnologia pelo IPEN - USP- São Paulo - SP. (2003). Extensão Universitária em Programa Especial de Formação Pedagógica. Universidade Bandeirante de São Paulo - SP- UNIBAN- São Paulo.(2006), Graduação em Administração de Empresas pelo Instituto Superior de Cotia - São Paulo-SP. (2002), Graduanda do curso de Psicologia na Universidade Anchieta - Jundiaí- SP. Coordenadora Pedagógica do Curso de Administração da Faculdade FECAF - Taboão da Serra-SP, onde ministra as disciplinas de Fundamentos da Administração, Tópicos de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas, Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Atua como professora na Universidade Unip, ministrando aulas na disciplina de Fundamentos da Administração, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Técnicas de Negociação. Avaliador (MEC/INEP) (BASis) para reconhecimento e autorização de cursos de graduação.

Índice Remissivo

A

administração 13, 16, 33, 35, 46, 58, 60, 90, 94, 108, 113, 117, 120, 122, 123, 133, 134
agronegócio 19, 20, 27
alavancagem 48, 148, 152, 164

B

bancos 147, 148, 149, 150, 154, 156, 157, 158, 160, 162, 164, 165
bem-estar 11, 15, 30, 31, 34

C

capacitação 11, 12, 14
capital humano 11, 30, 32, 40, 42, 44, 60, 65, 71
cargos 32, 40, 43, 45, 51
colaboradores 11, 12, 14, 15, 16
competências 59, 67, 72, 73
competitivo 17, 22, 38, 60, 91, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136
confiança 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 112, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120
consumidores 36, 90, 91
crescimento 11, 13, 30, 40, 43, 45, 50, 52, 53, 55, 60, 61, 69, 79, 96, 97, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 107, 108
custos 14, 15, 69, 71, 76, 90, 91, 92, 93, 94

D

desenvolvimento 9, 11, 13, 15
diálogo 80, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135

E

econômico 11, 24, 30, 31, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 107, 108
econômicos 31, 96, 98, 100, 101, 107, 109

empresa 13, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57

empresas 12, 20, 25

estoques 90

estratégica 20, 22, 23

F

familiar 39, 40, 41, 46, 47, 49, 50, 55, 57

financeira 55, 126, 127, 147, 148, 149, 150, 152, 156, 163, 164, 165

G

gerenciamento 12, 13, 14, 30, 65, 71, 90, 92, 94

gestão 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 70, 72, 73

gestão municipal 96

I

indústria 60, 138, 139, 140, 144, 145

informação 49, 64, 89, 90, 91, 92, 93, 94

informações 5

inovação 19, 20, 23, 24, 25, 27, 33, 60, 70, 94, 126, 127, 134, 143, 148, 149, 164

inteligência 12, 42, 66, 138, 141, 142, 143, 144

investimento 13, 27, 60, 61

L

legislação 114, 122, 123, 132, 133, 134

lei 99, 101, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 127, 135, 136

licitação 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136

liderança 10, 11, 14, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28

lockdown 96, 98, 99, 100, 107, 110

logística 57, 89, 90, 91, 92, 93, 94

lucratividade 20, 22

M

meritocracia 22, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58

método 41, 57, 60, 63, 64

modalidades 122, 126, 127

N

negócio 22, 24, 25, 28, 33, 40, 42, 60, 62, 63, 75, 76, 77, 79

O

oportunidade 9

organizações 11, 12, 13, 14, 15, 17

P

pandemia 95, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 107, 108, 109, 110

peças 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18

políticas públicas 96, 97, 98, 102, 103, 108

políticos 43, 48, 112, 114

práticas 60

processos 12, 14, 22, 23, 25, 30, 33, 42, 43, 47, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 71, 72, 74

profissional 25, 43, 44, 45, 47, 50, 52, 54, 56, 57, 69, 76, 81, 86, 87

Q

qualidade 11, 12, 14, 15, 16, 17, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 46, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 67, 70, 71, 72

S

saúde 49, 69, 99, 100, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 163

segurança pública 112, 113, 114, 118, 119

servidores 11, 12, 15, 17

sistema 5

sistema prisional 111, 112, 113, 119

socioeconômico 96

softwares 90, 93

T

tecnologia 12, 21, 33, 42, 60, 61, 66, 73, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 138, 140, 141, 142, 143, 145, 146

tecnológica 60, 94, 126, 134, 138, 139, 143

V

voluntariado 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 87, 88

voluntário 55, 57, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88

