

Vol. III - Regiões Sul e Sudeste

Relatos Inspiradores

*60 anos da Profissão
da Administração*



CFA
Conselho Federal
de Administração

CRA
Conselho Regional
de Administração



Vol. III - Regiões Sul e Sudeste

Relatos Inspiradores

*60 anos da Profissão
da Administração*



CFA/CRAI
2023



CFA
Conselho Federal
de Administração

CRA
Conselho Regional
de Administração

CIP - Catalogação de Publicação

v75566 Autoria coletiva [et al.]
6r Relatos inspiradores - 60 anos da profissão de
 administração / vários autores. Autoria coletiva
 -- Rio de Janeiro, 2025.

288 f.

Plenário do CFA; Comissão especial.
Conselho Federal de Administração - CFA.
Trabalho institucional - Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Administração. 2. Relatos. 3. História. 4.
Conselho Federal de Administração . 5. Conselho
Regional de Administração . I. Executiva, Diretoria,
orient. II. , Conselho Federal de Administração,
coorient. III. Título.

Ficha Técnica

Conselho Federal de Administração (CFA)

SAUS, Quadra 1, Bloco L, Asa Sul

Ed. Conselho Federal de Administração

70070-932 - Brasília - DF

www.cfa.org.br

Presidente

Adm. Leonardo José Macedo

Vice-presidente

Adm. Gilmar Camargo de Almeida

Comissão Especial Gestora do Jubileu da Administração (60 anos)

Adm. Gilmar Camargo de Almeida - coordenador

Adm. Inácio Guedes Borges - vice-coordenador

Adm. Francisco Almeida Costa - membro

Adm. Gelson Luiz Uecker - membro

Adm^a. Isabela Regina Fornari Muller - membro

Grupo de Trabalho para Elaborar o Projeto do Jubileu da Administração (60 anos)

Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende - coordenador

Adm^a. Keila Cardoso dos Santos Furquim - vice-coordenadora

Adm^a. Joiceli dos Santos Fabricio - membro

Adm. Jehu Pinto de Aguiar Filho - membro

Adm. Fábio Lúcio de Souza Costa - membro

Comissão Especial de Honraria do Jubileu da Administração (60 anos)

Adm. Gilmar Camargo de Almeida - coordenador

Adm. Herson Tiago Vale de Freitas - vice-coordenador

Adm.^a Gracielle Soares Fonseca de Oliveira - membro

Adm.^a Ione Macedo de Medeiros Salem - membro

Adm.^a Joiceli dos Santos Fabricio - membro

Comissões Regionais de Avaliação - Relatos de Experiências dos Profissionais de Administração

CRA-AC

Debora Cristina Barbosa Goncalves
Sender Sil Melo Saturnilho
Aldenor de Assis Fiesca

CRA-AL

Agnelo Muritiba Albuquerque
Alberto Antunes Costa
Rogério Gomes de Barro Nonô

CRA-AM

Maria Silce Lima Brasil
Rafael Simão de Souza
Tania Borges Viana

CRA-BA

Tania Maria da Cunha Dias
Edilson Souto Freire
Luiza Augusta da Rocha Moreira

CRA-CE

Presidência - Francisco Rogério Cristino

CRA-DF

Argeu Ramos da Silva
Ronaclélia Miranda de Oliveira Brito
Michelle Moura Marques de Resende Ferro Costa

CRA-ES

Manoel Carlos Rocha Lima
Andressa Kerckhoff Stuhr Barbosa
Felipe Santos Borges

CRA-GO

Kenya Coutinho Gonçalves
Keide Souza da Silva
Humberto José Cândido

CRA-MA

Jorge Henrique Mariano Cavalcante
Miguel Mubárack Heluy
Paulo Roberto Campelo Fonseca E Fonseca

CRA-MG

Iêda Lúcia Inácio Rosa
Sudário Papa Filho
Eliana Marcia Martins Fittipaldi Torga

CRA-MS

Joel Barros Rodrigues
Roberto Marcondes Filinto da Silva

CRA-MT

Presidência - Hélio Tito Simões De Arruda

CRA-SE

Brenno Luiz Ribeiro Barreto
Jamson da Silva Santos
Renan Nunes Tavares

CRA-PA

Hinton Hennington Portilho Bentes Neto
Hermes da Silva Feitosa
Pedro Carlos Refkalefsky Loureiro

CRA-PE

Mychel Cosme de Almeida Paes Barreto
José Carlos Gomes de Souza
Moisés Benigno da Silva

CRA-PI

José Airton de Moura Leal
Maria de Lourdes de Melo Salmito Mendes
Nayla Patrícia de Mesquita Silva
Rosimar Sena Castelo Branco Lira

CRA-RJ

Plenário

CRA-PR

Fernanda Frankenberger Silva
Danielle Denes dos Santos
Fabricio Baron Mussi

CRA-RN

Leonardo da Costa Lima
Cláudio Henrique Bessa de Menezes
Maria das Neves Mariz Maia

CRA-RO

Simone Marçal Quintino
Claudio Aparecido Scavassa
Carlos Adriano Feitosa Sousa

CRA-RR

Carlos Eduardo Leite Varela
Eduardo Barbosa Merlin

CRA-RS

Carlos Theodoro Strey
Beatriz Barreto Machado Athanasio
Maria D'Lourdes Guimarães Rotermund

CRA-SC

Gilberto Belin
Fernando Amorim da Silva
Samara Regina Bernardino

CRA-SE

Renan Nunes Tavares
Brenno Luiz Ribeiro Barreto
Jamson da Silva Santos

CRA-SP

Noemi Vieira Santos
Daniel Sguerra
Gustavo Breno Bandeira Galindo

CRA-TO

Henrique Lázaro Lopes Cardoso
Thiago de Castro Formiga Junior
Alan Barros Bitar

Direção Editorial

Câmara de Formação e Educação do CFA

Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende – diretor

(Conselheiro Federal pelo Rio Grande do Norte)

Adm^a. Isabela Regina Fornari Muller - vice-diretora

(Conselheira Federal por Santa Catarina)

Adm. Manoel Carlos Rocha Lima – membro

(Conselheiro Federal pelo Espírito Santo)

Equipe Técnica do CFA

Adm^a Sueli Cristina Rodrigues de Moraes, Esp.

Adm^a Solange Albuquerque Landim Braga

Raphael Medeiros, estagiário

Organização

Julio Francisco Dantas de Rezende

Isabela Regina Fornari Muller

Manoel Carlos Rocha Lima

Projeto Gráfico

André Eduardo Ribeiro

Diagramação

André Eduardo Ribeiro

Bianca Reis

Fotografia

Arquivo pessoal

Sumário

17	Apresentação
19	Prefácio

Região Sudeste

25	Espírito Santo
26	A Transformação do Ika Pokeria por meio da Administração Estratégica
32	Clínica de Negócios — Um modelo de consultoria colaborativa e transformadora
38	Administração e Educação: a combinação perfeita para transformar vidas
41	COOPERA Vargem Alta: Governança Colaborativa e Mobilização Social no Fortalecimento de Ecossistemas Locais de Inovação
50	A Administração Como Base da Logística: Uma Jornada de Transformação
52	Gestão que transforma: uma década de contribuição ao Ministério Público
54	O programa de mentoria para servidores no INSS: resultados em relação à produtividade
58	Transformação na Saúde: Gestão de Processos e Inovação que Gera Valor

65	Minas Gerais
66	Do Sonho à Liderança Nacional: A Trajetória de Sucesso da Emive que Deu Origem à EMIVE&CO
73	Do Jequitinhonha para o mundo: A trajetória de um Administrador visionário
81	Espiritualidade e Educação: ampliação dos campos de atuação do/a administrador/a na gestão da identidade organizacional
88	O início da locação de equipamentos para construção civil no Brasil: Administrando um sonho para 1000 anos - o Grupo Orguel
96	Transformando a Realidade com Administração e Propósito
103	Minas Livre para Crescer: A Revolução Administrativa que Transformou a Liberdade Econômica em Política Pública
108	Observatório da CFEM: Transparência e Controle Social dos Royalties da Mineração
112	Transformando a Realidade da Minha Empresa no Vale do Jequitinhonha

117 Rio de Janeiro

- 118 Chama da qualidade
- 124 Minha História: Uma Jornada de Transformação pela Gestão com Propósito
- 126 Implantação do Compliance & Integridade no Ministério Público da União (MPU)
- 132 Administração em Pequenas Cidades
- 136 Metodologia Infoessência: informações essenciais estruturando processos de trabalho

139 São Paulo

- 140 Processo seletivo para cargos de liderança no Governo do Estado de SP
- 142 SABESP rumo ao século 21

Região Sul

149 Paraná

- 150 Administração que Transforma – O Case TamaraPAY Tamaravilhas Tamarana Tecnologia e Soluções Ambientais LTDA
- 155 Da Necessidade à Solução: Como a Viasoft Transformou um Desafio Interno em Ferramenta para o Ecossistema

161 Rio Grande do Sul

- 162 Desafios de um administrador `a frente de uma pequena empresa durante 35 anos
- 165 Inovação em Processos Gerenciais e em Atividades Administrativas
- 173 Os 45 Minutos Incríveis: assim é na vida como é na Administração
- 181 Eficiência com Propósito: da teoria da administração à prática na gestão hospitalar que salva vidas e ultrapassa fronteiras
- 188 Transformação da Gestão Pública e Empresarial por meio da Eficiência e Inovação
- 193 Relato de experiência exitosa na administração pública da saúde: o caso do incentivo ao serviço de fisioterapia em Porto Alegre – RS

201 Santa Catarina

- 202 Gestão humanizada e inovação acadêmica: liderar com propósito e transformar com pessoas
- 207 Conectando Pessoas e Empresas: O Poder do Associativismo Feminino
- 209 Transformação da Área Comercial e de Marketing na Unimed Grande Florianópolis
- 212 Privacidade como Visão 360º: Administração Estratégica na Proteção de Dados
- 214 Inovação na Administração: Transformação Acadêmica e Gestão Sustentável em uma Universidade
- 221 Raízes fortes farão um novo Jardim
- 226 Regional Canasvieiras ACIF: De Reuniões Itinerantes para Conexão dos Empresários a ações que impactaram na Melhoria do Ambiente de Negócios
- 232 Aprendi com as pessoas o que nenhum manual ensina

Apresentação

A motivação do livro 60 anos da Profissão da Administração: Relatos Inspiradores é apresentar diferentes tipos de experiências e práticas de profissionais de administração em todo o Brasil. Muitos desses profissionais são anônimos e agora têm suas experiências registradas para a posteridade neste livro.

Desse modo, a obra se configura quase como uma cápsula do tempo, registrando experiências de profissionais da administração em 2025, bem como vivências realizadas em anos anteriores ao longo de suas trajetórias profissionais.

No futuro, muitas das organizações que foram objeto da aplicação das inovações realizadas por esses profissionais de administração terão mudado e se desenvolvido. Será muito interessante observar como esses processos e iniciativas serão percebidos e avaliados ao longo do tempo.

O livro se contextualiza em um ano em que celebramos os 60 anos da regulamentação da profissão no Brasil. A obra foi construída a partir de contribuições de profissionais registrados, que apresentam relatos de práticas em administração em diferentes segmentos, como indústria, comércio, serviços, gestão pública e terceiro setor.

O livro apresenta 129 relatos de profissionais de administração de todo o Brasil estando distribuídos conforme a seguinte relação:

NORTE (32)

- Acre - 4
- Amazonas – 4
- Pará – 3
- Rondônia – 11
- Roraima – 3
- Tocantins - 7

NORDESTE (44)

- Alagoas - 3
- Bahia – 3
- Ceará - 4
- Maranhão – 4
- Paraíba – 6
- Pernambuco – 2
- Piauí – 4
- Rio Grande do Norte – 16
- Sergipe - 2

CENTRO-OESTE (14)

- Distrito Federal - 7
- Goiás – 2
- Mato Grosso - 2
- Mato Grosso do Sul – 3

SUDESTE (23)

- Espírito Santo – 8
- Minas Gerais – 8
- Rio de Janeiro – 5
- São Paulo – 2

SUL (16)

- Paraná – 2
- Rio Grande do Sul – 6
- Santa Catarina – 8

Prefácio

Este livro é, antes de tudo, um registro vivo da Administração brasileira em ação. A partir de relatos oriundos das regiões Sul e Sudeste, a obra reúne experiências profissionais que atravessam décadas, organizações, políticas públicas, instituições de ensino, empresas privadas, entidades de classe e iniciativas empreendedoras, compondo um retrato plural e consistente da atuação do administrador no Brasil.

O leitor encontrará, ao longo das páginas, narrativas que partem de diferentes estados e contextos institucionais — da região sudeste: São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro; e da região sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul — e que refletem a diversidade de trajetórias formativas e profissionais dos autores. São histórias que transitam entre a docência, a gestão pública, a administração empresarial, a consultoria, a inovação educacional, o empreendedorismo e a atuação junto ao Sistema CFA/CRA, evidenciando a amplitude e a relevância da profissão.

A estrutura do livro, organizada por regiões e estados e assinada por profissionais identificados com nome, trajetória acadêmica e registro profissional, confere não apenas legitimidade institucional aos relatos, mas também um caráter memorial e histórico à obra. Cada capítulo funciona como um testemunho da aplicação concreta da ciência administrativa, revelando como os fundamentos teóricos adquiridos ao longo da formação se materializam em decisões, projetos, políticas, processos e práticas de gestão.

Os relatos evidenciam um elemento comum: a Administração como campo de construção contínua. Em diferentes textos, percebe-se a presença marcante da educação como eixo transformador, seja na atuação direta como professor e gestor educacional, seja na formação de gerações de profissionais de Administração, técnicos e líderes. A experiência docente aparece associada à inovação pedagógica, à atualização curricular, à articulação entre teoria e prática e ao compromisso com a formação ética e cidadã.

Outro aspecto recorrente é a forte vinculação dos autores com o serviço público e as instituições estatais, onde a Administração se revela instrumento fundamental para a organização, a eficiência e a entrega de valor à sociedade. Os relatos mostram a atuação do administrador em órgãos federais, autarquias, empresas públicas e fundações, reforçando o papel estratégico da profissão na modernização do Estado e na implementação de políticas públicas.

No âmbito da iniciativa privada, o livro apresenta experiências em empresas de diferentes portes e setores, destacando desafios relacionados à governança, à gestão de pessoas,

ao planejamento estratégico, às finanças, à inovação e à sustentabilidade. A consultoria surge como um espaço privilegiado de aplicação do conhecimento administrativo, permitindo aos profissionais atuarem como agentes de mudança, especialmente junto às micro e pequenas empresas, cooperativas e organizações em processo de reestruturação ou crescimento.

Um elemento de destaque na obra é a relação dos autores com o Sistema CFA/CRA, seja por meio do registro profissional, da atuação institucional, da docência vinculada aos Conselhos ou da participação em programas de capacitação e desenvolvimento. Essa presença reforça o papel do sistema profissional como articulador entre a formação acadêmica, o exercício da profissão e o compromisso com a qualidade da Administração no país.

Ao longo dos relatos, também se percebe a evolução histórica da própria profissão. Muitos autores narram trajetórias iniciadas em contextos marcados por estruturas organizacionais tradicionais, passando por períodos de transformação econômica, tecnológica e social, até chegarem aos desafios contemporâneos, como a digitalização, a inovação, a gestão por resultados, a sustentabilidade e o uso crescente de tecnologias da informação. O livro, nesse sentido, funciona como uma linha do tempo vivencial da Administração brasileira.

Mais do que histórias individuais de sucesso, esta obra revela aprendizados construídos a partir de desafios, mudanças de rumo, reinvenções profissionais e compromissos assumidos com a sociedade. Os textos evidenciam que a Administração não se resume a técnicas ou modelos, mas se constitui como uma prática social que exige sensibilidade, ética, visão sistêmica e capacidade de adaptação.

Ao reunir essas experiências, o livro cumpre um duplo papel. De um lado, preserva a memória profissional de administradores que contribuíram e continuam contribuindo para o desenvolvimento das organizações e da ciência administrativa. De outro, inspira estudantes, jovens profissionais e gestores, ao demonstrar que a trajetória do administrador é construída ao longo do tempo, a partir do aprendizado contínuo, da atuação responsável e do compromisso com a excelência.

Esta obra reafirma, portanto, o valor da Administração como profissão estratégica para o Brasil e evidencia a importância de reconhecer, registrar e compartilhar as experiências daqueles que, em diferentes regiões e contextos, ajudaram a construir e fortalecer a prática administrativa no país.

Que estas páginas sirvam como fonte de reflexão, aprendizado e inspiração para todos aqueles que acreditam na Administração como instrumento de transformação e desenvolvimento.

Julio Francisco Dantas de Rezende

Diretor da Câmara de Formação e Educação – CFE

Isabela Regina Fornari Muller

Vice-diretora da Câmara de Formação e Educação – CFE

Manoel Carlos Rocha Lima

Membro da Câmara de Formação e Educação – CFE

Região Sudeste

*Espírito
Santo*

A Transformação do Ika Pokeria por meio da Administração Estratégica



Rodrigo de Souza Ribeiro

E-mail: consultoriarodrigosouza@gmail.com

Adm. Rodrigo de Souza Ribeiro, é graduado em Administração de Empresas, com pós-graduação em Gestão Empresarial com Ênfase em Desenvolvimento de Pessoas e em Finanças, Auditoria e Controladoria. Atua como Consultor Empresarial e palestrante, dedicando sua carreira ao fortalecimento da gestão e ao desenvolvimento de empresas e empreendedores.

Nome da Organização

IKA POKE GUARAPARI LTDA (Ika Pokeria)

Segmento da Organização

Serviços – Gastronomia temática

Descrição da Organização

Guarapari, é uma cidade situada no litoral capixaba, sendo um dos destinos turísticos mais procurados do Espírito Santo. Conhecida por suas águas límpidas, praias com areias mozaíticas e por atrair milhares de turistas nos meses de verão, a cidade respira sazonalidade. E foi nesse ambiente pulsante, desafiador e encantador que nasceu o Ika Pokeria.

Fundada em março de 2021, o Ika Pokeria surgiu da ousadia de dois jovens e empreendedores que queriam trazer um conceito inovador à cidade: a autêntica culinária havaiana. Com foco nos pokes, pratos com base de arroz, peixes crus e acompanhamentos frescos, o restaurante se posicionou desde o início como o único da cidade com esse tipo de gastronomia.

Mas o conceito ia além do prato. O restaurante foi estrategicamente montado à beira-mar, estando a uma distância de 15 metros da praia. Hoje o Ika Pokeria está com um novo empreendedor e em um local ainda mais deslumbrante e desafiador para a cidade de Guarapari. O restaurante hoje conta com um deck de madeira que permite o acesso de pequenas

embarcações como lanchas, motos aquáticas, caiaques e canoas havaianas. A proposta era transformar o espaço em um pequeno pedaço do Havaí no litoral capixaba, unindo a cultura havaiana ao estilo de vida praiano dos guaraparienses e turistas. Um verdadeiro convite à experiência sensorial de comer com os pés na areia, sentir a brisa, ouvir o som do mar e saborear algo único.

Apesar do charme e da inovação, os desafios eram muitos. A sazonalidade acentuada da cidade fazia com que os meses de baixa temporada fossem extremamente difíceis com queda brusca no faturamento e fluxo reduzido de clientes. Por outro lado, na alta temporada (dezembro a março), a empresa vivenciava um boom de demanda, com crescimento de até 300% na receita. A falta de estrutura administrativa e de gestão para lidar com esses extremos colocava em risco a saúde financeira e operacional do negócio.

Visando um crescimento organizado, a consultoria foi contratada de forma preventiva e estratégica, dando início aos trabalhos em maio de 2022. Mais que ajudar uma empresa, o desafio era provar que a Administração, quando bem aplicada, transforma ideias em negócios sustentáveis.

Atividades Desenvolvidas: Planejar, Executar, Transformar

A consultoria começou com uma escuta ativa. Conversei com os empresários, colaboradores e até clientes. Era necessário entender a essência do Ika Pokeria, identificar os gargalos e construir soluções personalizadas.

A primeira fase foi o diagnóstico estratégico, com o apoio da Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Com ela, conseguimos mapear os principais pontos críticos:

- Altos custos com taxas bancárias;
- Falta de controle sobre comandas e pedidos;
- Informalidade trabalhista;
- Ausência de indicadores financeiros e operacionais;
- Baixa fidelização de clientes na baixa temporada.

A segunda fase foi desenhada com o Canvas do Modelo de Negócio, que trouxe clareza sobre os elementos centrais do negócio: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, relacionamento, atividades-chave e estrutura de custos.

Em seguida, foi usado o 5W2H para estruturar cada ação: o que seria feito, por quem, quando, onde, por que, como e quanto custaria.

As ações estratégicas foram divididas em eixos:

Eixo 1 – Finanças e Custos

- Substituição da adquirente de cartões por plataforma mais econômica.
- Implantação de controle de fluxo de caixa diário.
- Criação de reserva financeira para suportar a baixa temporada.

Eixo 2 – Operações

- Definição de processo padrão de atendimento.
- Controle digital de comandas com permissões restritas.
- Treinamentos contínuos com base no feedback do cliente.

Eixo 3 – Gestão de Pessoas

- Regularização de todos os contratos de trabalho.
- Adicionado uma política de bonificação baseada em produtividade.
- Reuniões quinzenais com a equipe para alinhar metas e ouvir sugestões.

Eixo 4 – Marketing e Experiência

- Criação de combos promocionais para períodos de baixa demanda.
- Parcerias com influenciadores locais.
- Eventos temáticos com música ao vivo, atraindo novos públicos.

Eixo 5 – Planejamento Sazonal

- Contratação temporária para alta temporada dentro das normas da CLT.
- Simulações de volume de vendas com base no histórico.
- Estoques reforçados e estratégias de rotatividade de insumos.

Inovações Aplicadas

Campo da Administração Objeto da Inovação: Administração Financeira, Gestão de Pessoas, Operações, Planejamento Estratégico.

Metodologia Aplicada

A inovação não veio de uma tecnologia disruptiva, mas da aplicação disciplinada de métodos consagrados. Cada metodologia teve um papel específico e foi adaptada à realidade da empresa:

- **Canvas de Modelo de Negócio:** Permitiu visualizar e reequilibrar os pilares estratégicos da empresa. Foi fundamental para entender o valor entregue, como o cliente enxerga a empresa e onde estavam os gargalos na entrega.

- **Matriz GUT:** Identificamos que os maiores riscos estavam na área financeira e trabalhista. Com isso, priorizamos a resolução das questões com maior potencial de prejuízo imediato e estrutural.
- **5W2H:** Todas as ações executadas foram documentadas por essa metodologia, garantindo clareza na execução, nos prazos e nos responsáveis. Facilitou também o acompanhamento e a comunicação com os sócios.
- **Produto Adicionado (PA):** Introduzido como critério para avaliação de desempenho individual e base para possíveis aumentos salariais, vinculando produtividade ao reconhecimento.

Resultados Obtidos: A Força dos Detalhes

Cada pequena mudança gerou grandes impactos. Em poucos meses, os resultados começaram a aparecer:

- A economia com taxas de cartão superou R\$ 3.400 em 5 meses. A média mensal de faturamento aumentou em mais de 8%.
- Na alta temporada, com preparação adequada, o crescimento do faturamento foi de 200% sem comprometer o atendimento.
- A equipe se mostrou mais engajada e produtiva.
- Os erros operacionais caíram drasticamente com o controle de comandas. A imagem da marca se fortaleceu, com presença frequente nas redes sociais e recomendações espontâneas, tendo um aumento significativo de seguidores no Instagram.
- Com a 5W2H, a padronização dos processos ganharam consistência. Todos sabiam o que fazer, quando fazer e quem era o responsável.

Mais do que números, a grande transformação foi a profissionalização da cultura. Os empresários, antes centralizadores e sobrecarregados, passaram a delegar, acompanhar indicadores e pensar estrategicamente. A equipe, antes insegura, passou a ter clareza sobre seu papel e motivação.

Aplicabilidade em Outras Organizações

A estrutura adotada no Ika Pokeria é replicável para qualquer pequeno negócio de alimentação. O segredo está na combinação entre ferramentas de gestão e sensibilidade ao contexto. As ações implementadas exigiram mais disciplina do que investimento financeiro, e os resultados demonstram que com orientação técnica e envolvimento dos gestores, é possível crescer de forma sustentável.

Empresas que enfrentam problemas com controle de custos, informalidade trabalhista, falhas operacionais ou incertezas estratégicas se beneficiariam de um plano semelhante.

Além disso, a linguagem simples das ferramentas utilizadas favorece a adesão da equipe e facilita a implementação.

Lições e Legado

A jornada no Ika Pokeria ensinou que o sucesso não está apenas na ideia, mas na capacidade de estruturar, adaptar e evoluir.

É possível inovar e ser criativo, mas é preciso também ter método, disciplina e gestão. Ferramentas como Canvas, GUT e 5W2H, quando aplicadas com sensibilidade e compromisso, têm o poder de transformar negócios. A consultoria foi mais do que uma entrega técnica, foi um processo de empoderamento empresarial.

Hoje, o Ika Pokeria está mais preparado para crescer de forma sustentável, abrir novas unidades e até franquear o modelo. E a base disso tudo foi a boa e velha Administração.

Conselho aos Administradores

Seja em empresas pequenas ou grandes, o Administrador tem um papel fundamental em dar direção, criar ordem e transformar sonhos em resultados concretos. Minha recomendação a quem exerce nossa profissão é: Vá além da técnica, se envolvendo como membro da empresa.

Esteja presente. Observe o ambiente. Entenda as emoções, os valores e as limitações de quem empreende. O Administrador é aquele que consegue traduzir metodologias em soluções reais, acessíveis e eficazes.

Considerações Finais

Ao caminhar pelo deck de madeira ao fundo do restaurante, onde o som das ondas se mistura com as risadas dos clientes e o aroma fresco do poke recém-preparado se espalha pelo ambiente, eu percebo algo muito maior do que uma consultoria bem-sucedida. Percebo que a Administração, quando bem aplicada, transforma destinos. O Ika Pokeria hoje é referência na cidade não apenas por sua gastronomia, mas por sua gestão profissional, transparente e humana.

Esse não é apenas um relato técnico. É uma história de superação, inovação e coragem. É uma celebração dos 60 anos da Administração, que mostra que, mesmo nos lugares mais improváveis, como um restaurante havaiano no litoral do Espírito Santo, a ciência da gestão é capaz de mudar realidades.

Ao finalizar esse relato, deixo não apenas um caso de sucesso, mas um convite. Um convite para que cada Administrador compreenda que, por trás de cada empresa, há uma história. E por trás de cada história, há uma chance de fazer a diferença.

O Ika Pokeria é a prova viva de que a Administração é uma profissão que muda realidades. Que venham mais 60 anos de histórias inspiradoras como essa e que sejamos protagonistas de cada uma delas.

Clínica de Negócios – Um modelo de consultoria colaborativa e transformadora



Alexcesar Alves da Silva

E-mail: alexcesar.silva@hotmail.com

Administrador com sólida trajetória profissional, cuja graduação em Administração de Empresas foi concluída em 2004 pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória - FESV. Ele possui vasta experiência em gestão de equipes, desenvolvimento de estratégias e gestão de operações e contratos. Além da Administração, possui formação em Direito, 03 (três) Pós-graduações/MBA e Certificações. Desde 2020, Alexcesar atua como Consultor Voluntário na Câmara Temática de Empreendedorismo e Inspiração do CRA/ES.



Wendel M. Almeida

E-mail: wendelm-almeida@outlook.com

Graduado em Marketing, cursou o Mestrado em Administração (PPGADM) em 2021 na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). É aluno do Programa de Doutorado em Filosofia (PPGFI) na UFES. Foi professor da rede estadual de ensino técnico no Espírito Santo de 2007 até 2014. É docente no Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), nos cursos técnicos e de nível superior. Atua como empresário do setor da educação e consultor empresarial desde 2015. Atualmente, é consultor empresarial voluntário, representante institucional e vice coordenador da Câmara de Empreendedorismo no Conselho Regional do Espírito Santo (CRA-ES).

O fortalecimento da Administração passa, incontestavelmente, pelo comprometimento dos profissionais que atuam além do exercício individual da profissão, promovendo iniciativas coletivas que impactam positivamente a sociedade. Este é o caso do projeto Clínica de Negócios, uma ação inovadora desenvolvida no âmbito da Câmara Temática de Empreendedorismo e Inspiração do Conselho Regional de Administração do Espírito Santo (CRA-ES), que representa um marco de atuação voluntária e colaborativa dos profissionais de Administração capixabas.

A trajetória dessa iniciativa teve início em junho de 2019, quando profissionais voluntários da Administração, empresários e membros da sociedade civil, movidos pelo propósito de fomentar uma mentalidade empreendedora, deram os primeiros passos na estruturação da Câmara Temática. O objetivo era claro: construir uma rede de apoio e inspiração que estimulasse tanto empreendedores quanto profissionais a desenvolverem competências empreendedoras, seja como empresários, seja como colaboradores em organizações.

Com o advento da pandemia da Covid-19, em 2020, a atuação da Câmara ganhou ainda mais relevância e urgência. Atendendo prontamente à convocação do Sistema CFA/CRAs, o CRA-ES integrou-se à campanha nacional “Administrador & Empreendedor: Unidos no Fortalecimento dos Negócios”, oferecendo consultorias empresariais gratuitas para micro e pequenas empresas que enfrentavam os severos impactos econômicos decorrentes da crise sanitária.

O projeto foi rapidamente customizado e estruturado com uma metodologia própria, fundamentada na utilização de ferramentas consagradas na Administração, como o Canvas, Matriz SWOT, GUT e 5W2H, compartilhadas em planilhas pelo Google Docs. As consultorias eram realizadas de forma coletiva, por meio de reuniões online semanais, consolidando um modelo inovador de atendimento remoto e colaborativo.

Para garantir a excelência do atendimento e ampliar a rede de voluntários, o CRA-ES promoveu diversas ações de capacitação e divulgação. Em julho de 2020, foi realizada a primeira capacitação online gratuita em Consultoria Empresarial, sob a coordenação do Adm. Glaucio Gonçalves de Siqueira (CRA-ES 6915), formando mais de 70 profissionais aptos a atuar na campanha. Diante do sucesso e da demanda crescente, novas turmas foram realizadas nos meses seguintes, consolidando um banco de profissionais capacitados e comprometidos.

O êxito dessa ação levou à criação de uma nova fase, a partir de abril de 2021, denominada “Clínica de Negócios”. Essa segunda etapa do projeto buscou fortalecer e sistematizar o atendimento, promovendo novamente capacitações gratuitas e lançando uma nova onda de consultores preparados para apoiar as empresas na recuperação de seus negócios.

Um dos marcos de inovação da Clínica de Negócios foi o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica própria, que sistematizou a metodologia aplicada e permitiu sua replicação em todo o Sistema CFA/CRAs. A ideia surgiu a partir da visão estratégica do consultor empresarial Adm. Rodrigo de Souza Ribeiro (CRA-ES 9684), um dos membros fundadores da Câmara Temática de Empreendedorismo e Inspiração. Percebendo a necessidade de organizar e otimizar os processos de consultoria, Rodrigo convidou o analista de sistemas Jefferson Greick, da empresa GRCK Soluções, para transformar um conjunto de planilhas utilizadas no projeto em um sistema online robusto, acessível e funcional.

Movido pelo espírito colaborativo que marcava a atuação da Câmara, Jefferson aceitou o desafio. Utilizando exclusivamente recursos próprios e sem qualquer vínculo formal com a instituição, desenvolveu do zero a plataforma GRCK (<https://grck.app>), que permanece até hoje gratuita e à disposição do CRA-ES como uma poderosa ferramenta de apoio à consultoria empresarial voluntária.

O sistema nasceu da escuta atenta aos tutores que atuavam na linha de frente do projeto. Suas sugestões e vivências foram incorporadas a cada funcionalidade, resultando em uma plataforma intuitiva, prática e especialmente desenhada para a realidade das micro e pequenas empresas. Reunindo, em um só ambiente, ferramentas essenciais como Canvas de Diagnóstico e Ressurgimento, Matriz GUT, 5W2H e SWOT, o sistema rapidamente se consolidou como um diferencial estratégico do projeto.

Entretanto, o salto mais expressivo foi a criação de um módulo de gerenciamento de projetos, que passou a permitir o acompanhamento estruturado de cada consultoria: gestão de equipes, definição de prazos, tarefas, metas e produção de relatórios integrados. Tudo isso em uma interface amigável, voltada à eficiência do processo consultivo e ao fortalecimento das empresas atendidas.

Essa solução tecnológica representou um avanço significativo na profissionalização e ampliação do alcance da Clínica de Negócios. A partir de 2021, sua adoção consolidou um ambiente digital eficiente, padronizado e ao mesmo tempo flexível, capaz de atender à diversidade de demandas das empresas impactadas pelo projeto. Mais do que uma ferramenta, o sistema GRCK é símbolo da força do trabalho conjunto, da criatividade e da solidariedade que caracterizam a Administração comprometida com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A captação das empresas atendeu a uma estratégia de parcerias com importantes entidades capixabas, como Femicro, Fecomércio, Aderes, Sinepe, Federação das CDLs, Sindho-téis e Sindbares, além da divulgação nos diversos canais de comunicação do CRA-ES. Como resultado, mais de 60 micros e pequenas empresas foram atendidas até dezembro de 2020.

Com o amadurecimento do projeto, a Clínica de Negócios consolidou-se como um modelo único e altamente eficaz de consultoria online, baseado no esforço colaborativo e na valorização do trabalho voluntário dos profissionais da Administração. Além disso, o projeto estimulou a formação de um ecossistema de aprendizado contínuo: os administradores voluntários puderam não apenas aplicar seus conhecimentos, mas também expandir seu networking e desenvolver novas competências, especialmente no contexto da consultoria empresarial online.

Até o ano de 2025, a Clínica de Negócios já alcançou a marca de mais de 300 empresas atendidas em diversos Estados brasileiros, comprovando a capilaridade e a efetividade do modelo. Paralelamente, a iniciativa promoveu a formação de mais de 500 novos consultores empresariais, por meio do Master Class Formação de Tutores e Consultores Empresariais, um treinamento intensivo de quatro dias promovido pela Câmara de Empreendedorismo e Inspiração do CRA-ES, direcionado exclusivamente a Administradores e Tecnólogos regularmente registrados.

O projeto é coordenado pelo Adm. Glaucio Gonçalves de Siqueira (CRA-ES 6915), profissional com ampla experiência em Marketing e Gestão de Empresas, empresário e CEO das empresas Gestão Super Simples, Professor Glaucio & Associados e PG Marketplace. Ele lidera, juntamente com o Vice Coordenador Adm. Wendel Miquele Almeida (CRA-ES 21755), a condução estratégica das ações da Câmara Temática de Empreendedorismo e Inspiração, recentemente regulamentada pela RN CRA-ES nº 004/2024, conforme designação do Presidente do CRA-ES, Adm. Flávio Celso Santos Rosa.

A Clínica de Negócios é um exemplo concreto e inspirador do protagonismo dos Administradores na promoção do empreendedorismo e no fortalecimento dos pequenos negócios, evidenciando o impacto social positivo que a atuação voluntária e organizada dos profissionais de Administração pode gerar. Um legado que integra com orgulho as celebrações dos 60 anos de regulamentação da profissão de Administrador, reafirmando o compromisso da categoria com a transformação e o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

Na condição de voluntários da clínica, cada consultor inspira e promove mudanças significativas na vida dos empresários participantes, por meio deste projeto tão enriquecedor e transformador. Ser voluntário no trabalho da Clínica de Negócios é um atestado de amor à profissão à categoria profissional.

Essa percepção é compartilhada por diversos tutores voluntários, cujas vozes reforçam o valor e o propósito da Clínica de Negócios do CRA-ES:

- Franklin Pereira de Araujo (CRAES - 28890): “É um prazer atuar como voluntário no projeto Clínica de Negócios do CRA-ES, oferecendo consultoria em gestão. Ajudar pe-

quenas empresas a superarem desafios e crescerem foi uma experiência gratificante e enriquecedora.”

- Adm. Rodrigo de Souza Ribeiro (CRAES - 9684): “A Clínica de Negócios do CRA/ES é onde a ciência da Administração encontra o coração de quem empreende. Com escuta qualificada, orientação técnica e propósito humano, transformamos desafios em direção, e sonhos em estratégia. É esperança com método, construída por quem faz da profissão um compromisso com o futuro.”
- Davi Bottini (CRAES - 30103): “Lidamos com negócios de verdade e problemas reais. É assim que a Clínica ajuda os empresários: com a realidade dos fatos.” Glaucio Gonçalves de Siqueira (CRAES - 6915): “É a maior contribuição social que a administração pode dar ao futuro das pessoas e das empresas: garantir a prosperidade dos negócios, gerando oportunidades e renda. A comprovação de que as empresas precisam de administradores.”
- Amanda Thabaldi Rosa (CRAES - 15247): “A Clínica de Negócios é um projeto que entrega à sociedade empresarial uma contribuição transformadora, o que é possível graças ao trabalho voluntário de profissionais especializados da administração, em conjunto com um Conselho Regional interativo com a comunidade da qual participa. Atuar na Clínica me aproximou de experts, de empresários, de academias e do CRA/ES, no caminho para um futuro melhor para todos.”
- Eliane de Souza Oliveira Pantaleão (CRAES - 11719): “A Clínica de Negócios me ensinou que compartilhar conhecimento é um ato de generosidade que transforma realidades. Como tutora, encontrei propósito ao apoiar quem sonha, constrói e movimenta a economia com coragem e resiliência.”
- Edicleia Santos de Souza (CRAES - 20-27215): “O projeto tem promovido transformações significativas na vida profissional e pessoal de muitos empresários, com impactos duradouros. Como voluntários, temos a oportunidade de inspirar e apoiar mudanças reais por meio de um trabalho enriquecedor e transformador.”
- Tania Maria dos Reis (CRAES - 18702): “O diferencial é nossa abordagem colaborativa, uma abordagem compartilhada entre consultores e equipe CRAES, tudo para atender os empresários. Isso eu admiro bastante! Essa interação entre equipe e empresários atendidos não só fortalece o diálogo, mas também, promove eficiência e eficácia na aplicação das soluções propostas. Isso mostra um comprometimento genuíno com o sucesso de todos os atendidos aqui na Clínica. Em contrapartida, aprendemos muito, toda sessão é lugar de atualização, aprendizagem constante, onde aperfeiçoamos as técnicas de consultoria, nos renovamos!”
- Alexcesar Alves da Silva (CRAES - 10222): “Descrever a “Clínica de Negócios do CRA/ES” em uma palavra é muito difícil, mas a que eu escolho é SUPERAÇÃO, pois desde o início do projeto tenho experimentado o privilégio de ver muitos empresários e empreendedores, superando e retomando seus sonhos com novo brilho no olhar, e por ser um voluntário, isso é o maior valor deste projeto.”
- Wendel M. Almeida (CRAES - 21755): “Fazer parte dessa equipe é um orgulho, muitos não entendem o que é se dedicar por uma causa, trabalhar sem remuneração,

ser voluntário. Penso que não é para muitos, ser voluntário, infelizmente. Todos podemos contribuir com uma causa, e muitos empresários estão contando com nosso apoio nesse momento. Penso que com a Clínica nenhum empresário precisa andar sozinho mais.”

Esses relatos refletem o espírito coletivo que impulsiona a Clínica de Negócios: o compromisso técnico, humano e voluntário unido pelo amor à profissão do Administrador.

Administração e Educação: a combinação perfeita para transformar vidas



Mauriceia Soares Pratissolli Guzzo

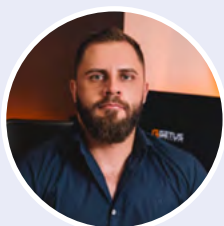
Doutora em Cognição e Linguagem, pela UENF (2024), defendendo sua Tese na linha da Filosofia Política aplicada à Gestão Pública. Mestre em Administração de Empresas pela FUCAPE (2015). Especialista nas áreas de Educação Profissional e Tecnológica/Ifes, Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde/UFES e Auditoria em Saúde/FAESA. Administradora e Docente do Ifes campus Colatina, atuando nos cursos técnico, superior e pós-graduação, lecionando na área da Administração e da Gestão de Saúde Pública. Tem experiência de duas décadas na área de Gestão Pública com ênfase em Política e Planejamento Governamentais, Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde Pública. Na área da Educação sua atuação contempla Educação Profissional e Tecnológica, em Educação a Distância, Metodologias Ativas aplicadas à Educação e Educação Permanente na Saúde.

Meu nome é Mauriceia Soares Pratissolli Guzzo. Tenho 51 anos, sou casada, feliz e amo minha profissão. Na verdade, quando falo de profissão, penso que escolhi ser docente desde os 14 anos, quando cursei Magistério, na Escola de 1º e 2º graus “Rubens Rangel”, em Colatina, cidade do estado do Espírito Santo (ES) em que resido até hoje. Durante o estágio obrigatório, lecionei, sob supervisão da regente de classe, em uma escola unidocente, localizada no interior de Colatina. Foi, nessa época, que conheci o lado difícil da profissão: uma única professora, sem recursos didáticos suficientes, e com quatro turmas de ensino primário (1ª a 4ª séries) para atender, ao mesmo tempo. Mas foi durante o estágio, que também descobri o lado bom: vivenciar como o processo ensino-aprendizagem era instigante e gratificante. O resultado: apaixonei-me pela docência! Tempos depois, aos 18 anos, no dia a dia do mercado de trabalho, despertei-me para uma área dentro do contexto da educação: a gestão. Por isso, em 1993, prestei vestibular para o curso Bacharelado em Administração de Empresas e o de Licenciatura em História. O resultado não poderia ter sido mais enigmático para uma jovem cheia de sonhos e sedenta para transformar o mundo:

fui aprovada em ambos os vestibulares. Naquele momento, o lado gestora falou mais alto e optei pelo bacharelado. Durante a graduação amadureci profissionalmente e várias possibilidades abriram-se para mim, até que, finalmente, em 1994, passei no concurso público para o cargo de Auxiliar Administrativo da Secretaria Estadual de Saúde do Espírito Santo (SESA). A partir do efetivo exercício no cargo, passei por uma grande transformação e o meu lado gestora assumiu o controle total da minha vida profissional. Na SESA, ao longo dos anos, fui colocando em prática os conhecimentos adquiridos na faculdade e, em 1999 - três anos após ter me formado, fui convidada para assumir o cargo de Administradora do Centro Regional de Especialidade de Colatina (CRE). Foi fantástico e, é claro, aceitei. Era a minha chance de transformar o mundo, mesmo que em escala menor. Desde então, fui tornando-me uma pessoa melhor e uma profissional ainda mais dedicada e engajada. Criei uma rede de relacionamento que me permitiu atingir outras níveis, em minha vida profissional. Naquele momento, eu já estava apaixonada pela gestão da saúde e a docência ficou, por certo período, adormecida. Enquanto isso, fui servidora pública estadual durante 16 anos e, após o meu primeiro cargo como administradora do CRE, mantive-me na gestão da saúde. Cursei duas pós-graduações na área. A de Gestão de Sistemas e Serviços de Saúde e a de Auditoria em Saúde. Participei de outros tantos cursos de formação complementar em gestão da saúde. Aos 22 anos, tornei-me uma profissional de referência estadual em gestão da saúde pública, assumindo cargos que foram desde Auditora em Saúde até Secretária Municipal de Saúde e Diretora Administrativa do Hospital Estadual Silvio Avidos, em Colatina. Passei a receber convites como palestrante e passei a lecionar em cursos de curta duração e de pós-graduação. Isso despertou meu lado docente. Foi uma redescoberta e, a partir daquele momento, me permiti associar a docência à gestão. Hoje tenho certeza de que foi a melhor decisão! Mas, como nunca desisti de evoluir como pessoa e como profissional, aos 30 anos realizei um intercâmbio. Obtive aprovação no processo seletivo da Universidade da Coruña, na Espanha, fui contemplada com bolsa integral e parti rumo à Europa para estudar a União Europeia. O intercâmbio tornou-se uma experiência ímpar, pois além de conhecer uma das grandes estruturas de gestão do mundo moderno – a União Europeia, pude estudar com pessoas de quase todos os países integrantes dessa estrutura, o que me permitiu vivenciar culturas e realidades totalmente diversas da minha. Em 2006, de volta ao Brasil, retornei as minhas atividades, mas com muito mais desejo de intervir naquilo que estivesse sob minha governabilidade. Passaram-se os anos e, em 2009, eis que foi aberto um edital de processo seletivo para professor substituto, na área de Administração, para atuar no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), campus Colatina. A felicidade foi imensa, ao vislumbrar a oportunidade de associar profissionalmente a Administração e a Docência! Realizei o processo seletivo, fui aprovada em 1º lugar e, no primeiro semestre daquele mesmo ano, assumi a função de professora substituta no campus Colatina. Esse novo momento trouxe-me reflexões sobre como melhorar o mundo por intermédio da educação. Até então, eu havia gerido as consequências do processo (gestão da saúde) e, portanto, era chegada a hora, de eu trabalhar no planejamento do mesmo (educação). Exerci a função de professora substituta até o término do primeiro semestre letivo de 2011. Findo o período contratual, trabalhei por mais um semestre como professora voluntária,

pois não vi como adequado deixar as turmas nas quais lecionava no meio do ano. Definitivamente, fui reconquistada pela educação e, por isso, ao longo do período contratual, com objetivo de me tornar uma profissional mais preparada, cursei a pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica (2011-2012). O curso possuía metodologias inovadoras que fomentaram o desejo de transformar minha forma de lecionar. Descobri que a “escola bancária” já não mais cabia e que, instruir sobre Administração estava além de ensinar as funções essenciais do Administrador. Foi uma transformação maravilhosa! Passei a estudar e aplicar as metodologias ativas e o ensino híbrido ao processo de ensino-aprendizagem, permitindo que meus alunos se tornassem sujeitos ativos nesse processo, pelo menos nas disciplinas que eu lecionava. No final de 2012, fiz o concurso público para professora efetiva do Ifes. Fui aprovada. Tornei-me docente efetiva do ensino básico, técnico e tecnológico. Inicialmente, trabalhei no Ifes/campus Linhares. Após dois anos, consegui ser removida para o campus Colatina – espaço onde tudo começou, lá em 2009. Desde então, tenho me envolvido totalmente com a vida acadêmica, desenvolvendo projetos de ensino, pesquisa e extensão, integrando comissões e conselhos no campus, participando de cursos e congressos, e imergindo no universo das novas tecnologias da informação aplicadas à educação. Em 2012, percebi a necessidade de atualizar meu conhecimento em Administração e aperfeiçoar minhas habilidades como pesquisadora, principalmente, porque estava em vias de ser implantado, no campus Colatina, o novo curso de Bacharelado em Administração. Em 2015, concluí o Mestrado em Administração e, naquele mesmo ano, iniciei nova etapa em minha vida acadêmica, pois passei a lecionar também no curso de Bacharelado em Administração. Em 2020, vislumbrando a possibilidade de aprofundar ainda mais meus conhecimentos na área da pesquisa interdisciplinar em comunicação, educação e novas tecnologias da informação, ingressei no Doutorado em Cognição e Linguagem. Concluí meu Doutorado em 2024, com maturidade suficiente para olhar todo meu percurso profissional e pessoal, com a certeza de que todas as escolhas feitas foram acertadas e conizentes com cada momento vivenciado. Sei que não mudei o mundo globalmente, mas tive e tenho a oportunidade de contribuir para a transformação da vida de muitas pessoas que passaram e que passam todos os dias por mim. Sou feliz e realizada! E a cada dia que me levanto, digo a mim mesma: hoje eu vou transformar mundo de alguém, por meio da Administração e da Educação!

COOPERA Vargem Alta: Governança Colaborativa e Mobilização Social no Fortalecimento de Ecossistemas Locais de Inovação



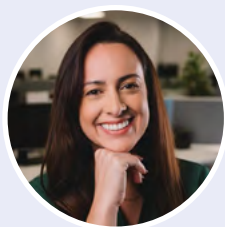
Arlindo Junior Delfino Bastianele é Administrador

Consultor formado pela Clínica de Negócios do CRA-ES e facilitador certificado pela Wadhvani Foundation. É CEO da Getus Sistemas, sócio do Instituto Mellius e professor no CEET Giuseppe Altoé, onde também atua como responsável pelo Núcleo de Desenvolvimento e Mentoria da Incubadora do CEET. Preside o Conselho de Desenvolvimento Econômico (COMDEC) e integra o Conselho de Turismo (COMTUR) de Vargem Alta-ES.



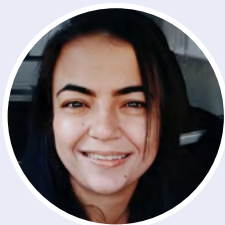
Anderson Deprá
andepra@gmail.com

Anderson Deprá é advogado e gestor público com mais de 20 anos de experiência na administração municipal de Vargem Alta (ES). Especialista em Cidades Inteligentes, Direito Administrativo, gestão pública e LGPD, atua também como assessor de gestão e presidente de conselhos ligados ao desenvolvimento urbano e cultural. Possui formações em Direito e Artes Visuais pela UFES



Camila Maria Juffu Lorenzoni
semades.valta@gmail.com

Camila Lorenzoni está Secretária Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social de Vargem Alta desde 2019, com ampla experiência na gestão de políticas públicas voltadas à promoção social e atendimento humanizado. Atua em diversos conselhos municipais e coordena projetos voltados à inclusão e fortalecimento de vínculos comunitários. Possui trajetória consolidada no serviço público desde 2005, com atuação em cargos técnicos e de liderança na área socioassistencial.



Carolina Passoni Pereira
passonicarol@gmail.com

Carolina Passoni Pereira é Coordenadora e Professora de Informática na Escola Técnica Giuseppe Altoé, onde atua formando jovens e adultos para o mercado de tecnologia. Graduada em Administração, Matemática e Gestão da Tecnologia da Informação, além de possuir especializações em Engenharia de Software, Inteligência Artificial e Ciência de Dados, unindo sólida base acadêmica com visão estratégica e inovação tecnológica.

Introdução

O fortalecimento dos ecossistemas de inovação locais requer ações articuladas entre diversos atores, especialmente em regiões que apresentam riqueza produtiva, mas enfrentam fragmentação institucional e limitações de acesso ao mercado. O projeto COOPERA Vargem Alta, desenvolvido no município de Vargem Alta (ES), emerge como uma solução inovadora para esse cenário, ao unir governo, sociedade civil, instituições de ensino, produtores e entidades de fomento. Este artigo apresenta os fundamentos, estratégias, ações e resultados obtidos com o COOPERA, relacionando-o às diretrizes propostas pela Conferência Anprotec 2025, especialmente na trilha de Ecossistemas Colaborativos.

Contextualização do Problema

O município de Vargem Alta, localizado na região serrana do Espírito Santo, apresenta uma produção significativa de alimentos artesanais e produtos de agricultura familiar. No entanto, esses pequenos produtores operam de forma pulverizada, com dificuldades de acesso ao mercado, ausência de organização coletiva e limitações em relação à formalização, licenças e competitividade. A falta de uma base de dados consistente e a desarticulação entre as iniciativas dificultavam a efetividade de políticas públicas e programas de fomento. O cenário demandava uma abordagem inovadora e integrada, capaz de conectar e fortalecer os diferentes agentes do território.

Fundamentação Teórica

O COOPERA fundamenta-se na teoria da governança colaborativa, que preconiza a ação conjunta entre Estado, sociedade civil e setor produtivo na resolução de problemas complexos (Ansell & Gash, 2007). O enfoque do projeto é a “interação social para obtenção de informações e resultados por meio da gamificação”. A problemática central era o mapeamento dos talentos locais da agroindústria, tarefa dificultada pela ausência de registros atualizados e consolidados. A estratégia adotada consistiu em engajar a comunidade por meio de campanhas interativas, sorteios e convocação via redes sociais, o que permitiu identificar tanto egressos de cursos quanto talentos reconhecidos por aclamação popular. Em seu artigo “Da governança à governança territorial colaborativa”, Margarida Pereira frisa a importância de modelos colaborativos e integrados de governança para o desenvolvimento regional, enfatizando a participação de atores locais e a necessidade de estruturas de governança adaptativas.

A utilização da gamificação como ferramenta de engajamento comunitário baseia-se nos estudos de Deterding et al. (2011), que demonstram sua eficácia em contextos não lúdicos. Segundo o estudo, a gamificação é a utilização de elementos de jogos em contextos não relacionados a jogos para promover o engajamento e a participação ativa. Essa abordagem tem sido amplamente aplicada em contextos educacionais, comunitários e organizacionais, contribuindo para a mobilização social e a geração de dados confiáveis por meio da participação voluntária (Zichermann & Cunningham, 2011). A interação social, por sua vez, é fundamental para o fortalecimento de redes de colaboração e a construção de capital social, elementos essenciais para o desenvolvimento de ecossistemas locais (Putnam, 2000). A literatura também aponta que iniciativas baseadas em reconhecimentos informais e participação comunitária podem ser mais eficazes do que métodos tradicionais de levantamento de dados (Bourdieu, 1986).

Metodologia e Estratégias de Implementação

A estratégia metodológica do COOPERA foi dividida em fases, com destaque para o cadastramento participativo de produtores e artesãos, o uso de redes sociais e sorteios de produtos regionais como incentivo, oficinas de capacitação promovidas pelo SENAR e encontros com lideranças locais. A metodologia priorizou a escuta ativa e a indicação popular de talentos, viabilizando o mapeamento comunitário. Além disso, foram previstas reuniões de feedback, eventos de divulgação como a FENEVA - Feira de Negócios de Vargem Alta, grupos do PROJETO EMPREENDER da ACE Vargem Alta (Associação Comercial e Empresarial de Vargem Alta) e articulações para a formação de cooperativas e associações, sempre com ampla participação interinstitucional. Nesse contexto, foram estabelecidas as seguintes metas:

Parceiros e Colaboradores

O COMDEC (Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Vargem Alta contou com a participação ativa de seus parceiros, para a realização de todo o trabalho. São eles:

- Prefeitura Municipal de Vargem Alta (Secretaria municipal de Agricultura e Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social)
- COMDEC (Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Vargem Alta) Instituições financeiras e de microcrédito (SICOOB, SICREDI, NOSSO CRÉDITO)
- COMTUR (Conselho Municipal de Turismo de Vargem Alta)
- OCB (Organização das Cooperativas do Brasil)
- SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)
- SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural)
- SENAR, SENAI, OCB-ES
- ACE- (Associação Comercial e Empresarial de Vargem Alta)
- ADEVA (Associação de Desenvolvimento Econômico de Vargem Alta)
- Sindicato dos Trabalhadores Rurais
- COOTEVA (Cooperativa de Transportes de Vargem Alta)
- CEET (Centro Estadual de Educação Técnica) Giuseppe Altoé
- Associações locais de produtores
- AGROART (Loja de Agroturismo e Artesanato de Vargem Alta)

Metas

Sistematicamente, o projeto elaborou metas a serem alcançadas através das ações do próprio conselho e das instituições envolvidas. Dessa forma, descortinam-se:

- **Meta 1:** Identificar e cadastrar pelo menos 200 pequenos produtores até o dezembro de 2024.

- **Meta 2:** Realizar 2 seminários sobre cooperativismo, associativismo e gestão de negócios, uma no primeiro trimestre, outra no segundo trimestre de 2025.
- **Meta 3:** Engajar os produtores para participação na FENEVA, idealizada para abril de 2025.
- **Meta 4:** Incentivar a criação de ao menos 2 novas cooperativas ou associações até o fim do segundo ano.
- **Meta 5:** Direcionar os grupos interessados a revitalizar a AGROART.

Público-Alvo

O público alvo foi atingido através de material de marketing direcionado para captação de indicações populares. Artes com chamamento “PROCURA-SE o melhor chocolatier de Vargem Alta” foi feito nas redes sociais oferecendo “recompensas” para quem fizesse as indicações, bem inspirado nos cartazes “do velho oeste” de procurados. Isso despertou curiosidade e adesão da população, atraindo o público a seguir:

- Pequenos produtores rurais e artesãos de Vargem Alta.
- Produtores de alimentos (doces, conservas, pães, bolos, doces, queijos, etc.) e artesanatos típicos da região.

Cronograma

O Cronograma foi desenvolvido de acordo com a demanda inicial, mas pode ser ajustado de acordo com o andamento e a própria necessidade do grupo ativo de produtores, que serão descritos de melhor forma na seção 5: “Resultados Obtidos”.

O evento foi conduzido por consultores capacitados do SENAR e SEBRAE e contou com a participação ativa de secretários municipais, representantes de associações locais e relatos inspiradores de casos de sucesso, previamente convidados para incentivar os participantes, por meio de painéis e bate-papos.

Após o evento, foi realizada uma reunião com os interessados identificados durante a mobilização. Esse momento permitiu a escuta de demandas específicas e a observação das primeiras iniciativas de organização dos participantes, gerando subsídios relevantes para o planejamento da segunda fase do COOPERA Vargem Alta. Após o evento, foi enviado uma pesquisa de satisfação para os presentes, para coleta de dados e condução dos passos posteriores. Os passos são melhor detalhados a seguir (Quadro 1).

Quadro 1 - Cronograma de atividades

	Atividade	Responsável	Prazo
01	Divulgação e cadastramento dos produtores	COMDEC	Setembro a dezembro/24
02	Convite aos cadastrados e indicados	COMDEC	Fevereiro/25
03	COOPERA VARGEM ALTA – FASE I	SENAR	29 de Março/25
04	Reunião com os interessados	COMDEC / Secretaria de Agricultura / Sicredi	Uma semana após o evento
05	Participação dos produtores da FENEVA	FENEVA	Ver data oficial de abril/2025
06	COOPERA VARGEM ALTA – FASE II	SENAR	Julho/2025
07	Reunião II com os interessados	COMDEC / Secretaria de Agricultura / Instituições Financeiras e demais demandas apontadas na primeira reunião e na fase II do projeto.	Uma semana após o evento
08	Acompanhamento e monitoramento das cooperativas (caso surjam)	COMDEC, Sebrae(?)	Permanente
09	Avaliação dos resultados (vendas, engajamento)	COMDEC, equipe técnica (?)	Final do 1º ano

Detalhamento do convite e cadastramento do público

Em sua fase inicial, o projeto já apresenta resultados expressivos. O convite para captar público para o evento foi pensado de forma a despertar o interesse popular. Foi vinculado às redes sociais de todos os órgãos parceiros descritos no projeto. O projeto contou com trabalho voluntário de cada integrante para o êxito na captação desses dados.

O Post/publicação com chamada para ação teve o conteúdo descrito abaixo, podendo o resultado ser acessado em: <<https://l1nk.dev/AuF6W>>

Texto do spot “COOPERA VARGEM ALTA”

Você conhece alguém que faz algo incrível em Vargem Alta? Alguém que merece ser conhecido por mais pessoas? Com o COOPERA Vargem Alta, essa pessoa pode levar seu talento ainda mais longe! Indique quem faz algo especial e concorra a uma deliciosa cesta de produtos regionais. Clique no link, indique o nome e o que essa pessoa faz de bom. Se você é esse talento, inscreva-se também! Participe do COOPERA Vargem Alta, indique, concorra e ajude a fortalecer nossa economia local!

Resultados Obtidos

Em sua fase inicial, o projeto já apresenta resultados expressivos:

- Mais de 160 produtores foram mapeados na fase de divulgação;
- Dos mapeados, mais de 120 inscritos para o COOPERA VARGEM ALTA - FASE I;
- Dos convidados, presença de mais de 80 inscritos na realização da FASE I - Intitulado: “I Seminário de Cooperativismo e Associativismo de Vargem Alta”;
- No seminário, 21 produtores da agroindústria se manifestaram interesse na criação de uma cooperativa de agroindústria;
- No seminário, 20 produtores da agroindústria se manifestaram interesse na criação de uma associação de agroindústria;
- No seminário, 21 produtores demonstraram interesse em exposição na Feira de Negócios do Município, promovendo pela ADEVA, tendo agora uma rede de apoio para acompanhá-los;
- No seminário, 09 pessoas demonstraram interesse nos cursos técnicos de Cooperativismo Digital do CEET Giuseppe Altoé;
- Na reunião pós seminário, contando com a presença de 18 produtores da agroindústria, os presentes decidiram a criação do grupo do projeto EMPREENDER da ACE Vargem Alta (Instituição que fará o acompanhamento desse grupo), que culminará na criação da Associação da Agroindústria de Vargem Alta, e posteriormente a Cooperativa de Agroindústria do Município, com o apoio formal já sinalizado pela OCB (Organização das Cooperativas do Brasil);
- Na reunião pós seminário, foi apresentada a rede de apoio, formada por: ACE Vargem Alta, SEBRAE, através da Sala do Empreendedor e OCB que não esteve presente, mas de maneira formal viabilizou o apoio ao grupo;
- Após o evento foi realizado uma pesquisa de satisfação e análise do COMDEC, com bons resultados, como se pode observar na Figura 3 e Figura 4;
- Até o momento, o projeto também possibilitou a retomada do papel integrador do COMDEC, promovendo redes de colaboração entre diferentes segmentos locais;

- Atualmente o Grupo de Produtores da Agroindústria, formado no COOPERA iniciou com 18 membros e hoje possui 42 participantes que aderiram ao grupo com o movimento e o convite de “repescagem”;
- O projeto despertou interesse de outros dois municípios, com reuniões de apresentação do projeto e apoio como fator multiplicador de boas práticas de governança. Há reuniões marcadas para que a diretoria do Conselho receba as equipes de Jerônimo Monteiro - ES e Guarapari - ES;
- Outro destaque foi a mobilização para participação em outras feiras e eventos turísticos regionais, fortalecendo a identidade e a valorização do território.

Resultados Futuros esperados

Além dos resultados expressivos já obtidos, o COOPERA Vargem Alta pretende alcançar os passos maiores a seguir:

- A criação da Associação da Agroindústria de Vargem Alta
- A viabilização de um espaço comum para os associados desenvolverem suas atividades de produção
- O encaminhamento para criação de uma Cooperativa organizada e estruturada, contando com toda a rede de apoio institucional e parcerias.

Conclusão e Perspectivas

A experiência do COOPERA Vargem Alta demonstra que a mobilização comunitária, aliada a estratégias simples e inclusivas, pode gerar grande impacto em regiões com potencial econômico subutilizado. A construção de redes colaborativas, o uso de ferramentas digitais e a valorização do saber local revelam-se caminhos eficazes para o desenvolvimento territorial. O projeto se insere de forma exemplar na trilha de Ecossistemas Colaborativos da Conferência Anprotec, servindo como modelo replicável para outros municípios brasileiros.

Referências

1. PEREIRA, Margarida. Da governança à governança territorial colaborativa: uma agenda para o futuro do Desenvolvimento Regional. *Desenvolvimento Regional em Debate*, Canoinhas, v. 3, n. 2, p. 52–65, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/drd.v3i2.493>. Acesso em: 29 maio 2025
2. ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v.18, n.4, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>. Acesso em: 29 maio 2024.

3. BOURDIEU, P. The Forms of Capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.), Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood, 1986. Disponível em: <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>. Acesso em: 12 junho2024.
4. DETERDING, S. et al. From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>. Acesso em: 20 fevereiro 2025.
5. PUTNAM, R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. Disponível em: <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780743203043>. Acesso em: 10 julho 2025.
6. ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. O’Reilly Media, 2011. Disponível em: <https://www.oreilly.com/library/view/gamification-by-design/9781449397678/>. Acesso em: 15 maio 2025.

A Administração Como Base da Logística: Uma Jornada de Transformação



Maicon do Espírito Santo

E-mail: maicon@dialoges.com.br

Maicon do Espírito Santo é especialista em Logística e Liderança, é Gerente de Logística do maior distribuidor de peças de bicicletas do Brasil. Fundador do DIALOGES e da Speciallog, atua como Vice-Coordenador da Câmara de Gestão de Materiais e Logística do CRA-ES. MBA em Administração e Logística, graduado em Processos Gerenciais e Técnico em Logística. Com mais de 15 anos de experiência, dedica-se a estratégias logísticas inovadoras e ao desenvolvimento de lideranças de alta performance.

Minha jornada na Logística começou em 2009, quando ingressei no setor sem imaginar que aquela primeira experiência como Separador de Pedidos marcaria o início de uma trajetória tão significativa. Em janeiro de 2010, entrei na Isapa Importação e Comércio LTDA, maior distribuidor de peças de bicicletas do país. Era apenas o início, mas desde o primeiro dia dentro de um centro de distribuição, percebi o enorme potencial que a Logística tinha e como a Administração era o alicerce invisível de tudo aquilo.

Naquela época, o cargo de Gerente de Logística parecia um sonho distante. Mas o que me movia era a certeza de que, com foco, estudo e dedicação, era possível transformar cada desafio em aprendizado. Ao longo dos anos, fui promovido a Assistente, depois Analista, Coordenador e, em 2021, alcancei a posição de Gerente de Logística. Esse crescimento foi possível graças ao esforço constante em me qualificar. Conquistei bolsas para cursos técnicos, graduação em Processos Gerenciais e MBA em Administração e Logística, formações que reforçaram a base sólida que a Administração oferece para atuar com excelência em toda a cadeia produtiva.

A Logística vai muito além do transporte ou do armazenamento. Ela envolve planejamento estratégico, tomada de decisões, controle de processos e gestão de pessoas, todas competências essencialmente administrativas. Foi essa compreensão que me levou a enxergar a

Logística como uma área estratégica para o desenvolvimento não apenas das empresas, mas de toda uma região.

Com essa visão, fundei o DIALOGES, um projeto que conecta empresas, escolas e profissionais por meio de eventos, imersões e palestras. Mais recentemente, criei o Speciallog, uma plataforma de empregos dedicada exclusivamente ao setor logístico. Essas iniciativas têm como objetivo fortalecer o ecossistema logístico, incentivar a formação de novos talentos e ampliar o impacto da Logística no Espírito Santo.

Atualmente, atuo também como Vice-coordenador da Câmara de Gestão de Materiais e Logística do CRA-ES, onde trabalho para disseminar boas práticas, fomentar o conhecimento e promover a valorização da profissão de Administrador. Tenho orgulho de dizer que a Logística capixaba está em pleno crescimento e sei que a Administração tem papel fundamental nesse processo.

Hoje, com mais de 26 mil seguidores no LinkedIn, sou reconhecido como uma das vozes atuantes do setor no estado.

Já vi a honra de ser homenageado em sessões solenes em cidades como Vitória, Serra, Viana e Vila Velha, e sigo participando de eventos e palestras com o objetivo de inspirar novas trajetórias.

Essa inspiração também foi reconhecida pela imprensa. Em uma reportagem da Revista Orgulho Capixaba, minha história foi destaque com o título: “Do chão do armazém à liderança: a jornada de Maicon do Espírito Santo na Logística” – um reconhecimento que reforça meu compromisso com o setor e com o fortalecimento da Logística como motor de desenvolvimento no Espírito Santo. (Leia em: orgulhocapixaba.com.br)

Em junho de 2025, vi mais um marco importante: participei ativamente da Modal Expo, a primeira feira de Logística do Espírito Santo. Além de compor um dos painéis mais relevantes do evento, também atuei como co-host do podcast oficial, contribuindo com conteúdo de valor para o setor.

Minha história é, acima de tudo, uma prova de que a Administração é a engrenagem que move a Logística. É por meio dela que planejamos, executamos, omizamos e entregamos valor. E é com ela que seguiremos construindo um Espírito Santo mais forte, inovador e preparado para os desafios do futuro.

Gestão que transforma: uma década de contribuição ao Ministério Público



Sandra Frisso

E-mail: smfrisso@gmail.com

Sandra Frisso é especialista em comportamento humano e une Psicanálise, PNL e Coaching à prática de liderança com propósito e desenvolvimento de pessoas. Administradora pela Estácio de Sá de Vitória e MBA pela Fucape Business School, há uma década dedica sua trajetória à gestão pública, deixando um legado de método, ética e visão estratégica na construção de equipes e processos que geram resultados consistentes.

Servidora pública estadual, atuo há 10 anos como gerente da Coordenação Administrativa do Ministério Público do Estado do Espírito Santo, cargo de confiança e que representa um dos cargos de maior responsabilidade na estrutura administrativa do órgão. Nessa posição, coordeno diretamente setores essenciais como compras, contratos, patrimônio, almoxarifado, transportes, protocolo, arquivo e gestão de mão de obra terceirizada. Também sou responsável pela administração orçamentária dessas áreas e pela condução de contratos estratégicos, como os de passagens aéreas e telefonia móvel, garantindo boa parte da infraestrutura necessária para o funcionamento adequado de todas as unidades do MPES no estado.

Minha trajetória na Administração começou muito antes da minha entrada no serviço público. Sou formada em Administração pela Estácio de Sá de Vitória, turma de 2008. Cresci observando meu pai, empresário, atuando com dedicação nos bastidores do seu negócio. Ele me levava ao escritório e me confiava pequenas responsabilidades — foi ali que nasceu minha admiração por essa área. Mais tarde, atuei diretamente na empresa da família, gerenciando as áreas financeira, administrativa e de pessoal. Essa vivência prática foi a base que fortaleceu minha escolha pela Administração como caminho profissional.

Em 2014, fui aprovada em primeiro lugar no concurso para o cargo de agente técnico administrador do Ministério Público Estadual. Embora a decisão de prestar concurso não tenha sido planejada com antecedência, a conquista veio após poucos meses de dedicação. Minha adaptação inicial ao setor público foi desafiadora — as diferenças culturais e operacionais em relação à iniciativa privada eram muitas. Mas desde o início, entendi que minha

maior contribuição seria justamente manter a “alma” da iniciativa privada viva dentro da estrutura pública.

Um ano após minha nomeação, recebi o convite para assumir o cargo de gerente da Coordenação Administrativa. Foi uma honra, mas também um desafio imenso. Eu tinha pouco tempo de casa e ainda conhecia pouco da estrutura institucional. O cargo exigia uma visão ampla, controle orçamentário detalhado e capacidade de articulação com diferentes setores. No início, o volume de demandas era avassalador e muitos processos estavam desorganizados, sem gestão estruturada, sem rastreabilidade, sem método. Era apagar incêndios o tempo todo.

Mas foi justamente nessas situações que comecei a promover pequenas mudanças. Para cada problema enfrentado, buscava uma melhoria que evitasse sua reincidência. Aos poucos, os fluxos começaram a se organizar. Fortaleci a cultura da documentação de processos, elaboração de manuais, construção de políticas internas e rotinas que promovem constância, qualidade e independência operacional — pois acredito que nenhum sistema de gestão deve depender da presença de uma única pessoa para funcionar bem.

Hoje, meu estilo de liderança é ainda exigente, mas muito participativo. Caminho ao lado da equipe, assumo responsabilidades, divido as vitórias, proponho soluções. Tenho um olhar estratégico para processos e uma atuação pautada pela ética, excelência e orientação para resultados. Acredito que meu maior diferencial como administradora pública é a responsabilidade com que conduzo cada tarefa e a capacidade de entregar com consistência.

O futuro da Administração Pública depende de profissionais que cuidem da coisa pública como se fosse sua. Que tenham coragem para assumir responsabilidades, que se envolvam com zelo e estejam dispostos a inovar mesmo diante de recursos limitados. Que saibam servir com excelência e não por obrigação. Servir por propósito.

Se minha trajetória puder inspirar outras mulheres, que seja para lembrar que é possível ocupar espaços de liderança com competência, sensibilidade e coragem, e que, cada mulher que avança, também abre caminho para outras.

A Administração me ensinou a importância de servir bem, de liderar com método e de construir com o que se tem. Mas acima de tudo, me mostrou o valor de uma base sólida, pois a minha formação em Administração foi o que me possibilitou trilhar esse caminho com maior segurança, desde a aprovação no concurso até cada entrega que faço com orgulho como gestora pública.

O programa de mentoria para servidores no INSS: resultados em relação à produtividade



Josmar Francisco Crystello Junior,
E-mail: jcrystello@gmail.com

Josmar Crystello é Mestre em Administração Pública pela FGV (2024) registrado no CRA-ES 31475. Graduado em Educação Física pelo Instituto Doctum (2024) e graduado em Web Design e Programação pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2009). Especialista em Direito Tributário (2011) e Direito Previdenciário (2012). Atualmente trabalha como servidor público federal, professor universitário e educador financeiro. Especialista em Seguridade Social, previdência social, seguros de responsabilidade do governo e Acordos Internacionais (Brasil x EUA). Administra anúncios na plataforma Airbnb há mais de 10 anos, credenciado pelo Governo Federal como Guia de Turismo Nacional e Regional. Autor do livro *Mentoria Organizacional* pela Editora Dialética que direcionou um texto para os Relatos inspiradores do CFA.

Sobre a organização onde foram aplicadas as inovações empreendidas pelo profissional de administração: O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Previdência Social, responsável pela operacionalização do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) no Brasil, tem por missão garantir proteção social aos cidadãos por meio do reconhecimento de direitos. Instituição criada pelo Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990. Atualmente possui aproximadamente 18.000 servidores ativos, distribuídos em todo o território nacional. Possui cerca de 1.500 Agências da Previdência Social (APS) e 104 Gerências Executivas (GEX), presentes em todos os estados da Federação. O INSS desempenha um papel fundamental na Seguridade Social brasileira, oferecendo uma rede de proteção para trabalhadores urbanos e rurais. A estrutura administrativa e a capilaridade do INSS são fundamentais para garantir o acesso da população aos benefícios previdenciários e assistenciais. Benefícios Ativos (2024): 40 milhões. Contribuintes (2024): 78 milhões. Benefícios Assistenciais (2024): 6,3 milhões. Benefícios Previdenciários (2024): 35 milhões.

Atividades desempenhadas pelo profissional na organização: Conforme Art. 5ºb da Lei Nº 10.855, de 1º de abril de 2004. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, de que trata a Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001, instituindo a Carreira do Seguro Social, e dá outras providências.

São atribuições específicas da Carreira do Seguro Social, entre outras dispostas em regulamento:

No exercício da competência finalística do INSS e em caráter exclusivo:

- elaborar e proferir decisões ou delas participar em processo administrativo-previdenciário relativas ao Regime Geral da Previdência Social (RGPS), de que trata o art. 201 da Constituição Federal, bem como em processos de consulta, de restituição ou de apuração de irregularidade em processos administrados pelo INSS.
- proceder à orientação no tocante à interpretação da legislação previdenciária de que trata o art. 201 da Constituição Federal;
- realizar as alterações cadastrais que impactam em alteração de direitos a benefícios sociais no Cadastro Nacional de Informações Sociais (CNIS);
- exercer, em caráter geral e concorrente, as demais atividades inerentes à competência do INSS;
- exercer atividades de natureza técnica, acessória ou preparatória ao exercício das atribuições privativas ao servidor administrativo da carreira do Seguro Social;
- atuar no exame de matérias e processos administrativos de benefícios sociais, ressalvado o disposto na alínea a do inciso I do caput deste artigo;

Parágrafo único. Outras atribuições específicas dos cargos de que tratam os arts. 5º e 5º A desta Lei poderão ser estabelecidas em regulamento.

Sobre a inovação aplicada pelo profissional de administração:

Tema da administração objeto da inovação

O estudo teve como objetivo analisar os impactos do Programa de Mentoria do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), criado em 2021, na produtividade dos servidores que participaram da primeira turma piloto. A pesquisa buscou compreender as características de programas de mentoria tanto no contexto nacional quanto internacional, conceituar a produtividade dos servidores do INSS em regime de teletrabalho, descrever o histórico do Programa de Mentoria do INSS e estimar o efeito causal dessa intervenção nos servidores elegíveis da primeira turma piloto.

Inovação aplicada na organização (metodologia)

Os caminhos metodológicos que guiaram o estudo foram: pesquisa empírica, por meio da abordagem quantitativa que utilizou o método diferença-em-diferenças (DiD) como recurso de análise e tratamento de dados. A coleta de dados se deu a partir do levantamento da relação de participantes elegíveis ao Programa de Mentoria da turma-piloto de março de 2021, perfazendo um total de 1.730 sujeitos.

Principais resultados da inovação introduzida na organização (impacto positivo)

A causalidade do Programa de Mentoria no aumento da produtividade dos servidores foi confirmado na análise sugerindo que o treinamento elevou a produtividade dos servidores que fizeram parte dele em 12,2 pontos percentuais, em média, em relação àqueles que não participaram.

Possibilidade de aplicar a inovação em outras organizações

Os resultados da pesquisa podem auxiliar a tomada de decisão referente ao Programa de Mentoria do INSS, bem como de outros Órgãos da administração pública que promovam esse tipo de ação educacional. Programas de Mentoria na Administração Pública evidenciam a importância social e acadêmica do tema. Eles promovem o desenvolvimento individual, fortalecem as políticas públicas e oferecem aos gestores públicos argumentos sólidos para implementar programas educacionais, presenciais ou remotos. Esses programas ajudam a reduzir desigualdades educacionais, aumentar o engajamento profissional e promover a inclusão social, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico. O objeto de pesquisa analisado em suas especificidades não foi localizado em nenhuma investigação no âmbito nacional. Trata-se, portanto, de um estudo original, pois o Programa como projeto-piloto foi criado no ano de 2021, fato que reforça o ineditismo na investigação sobre um dos resultados decorrentes da intervenção educacional na Administração Pública Federal.

Qual conselho para os profissionais quanto ao futuro da Administração: Para os profissionais da administração pública, especialmente no contexto do programa de mentoria do INSS e considerando as transformações digitais em curso:

Valorize a Educação Corporativa: Investir em capacitação contínua é fundamental. A educação corporativa permite que os profissionais se adaptem às mudanças tecnológicas e às novas demandas do serviço público, garantindo que estejam sempre atualizados e preparados para oferecer um serviço de qualidade.

Adapte-se às Transformações Digitais: As transformações digitais estão redefinindo a gestão pública. Aproveite as oportunidades oferecidas pela tecnologia para melhorar a efi-

ciência operacional, a transparência e a acessibilidade dos serviços prestados pelo INSS. Isso requer uma abordagem proativa na implementação de soluções digitais e na gestão da mudança organizacional.

Priorize o cidadão como foco central: Mantenha o cidadão como o principal beneficiário e usuário dos serviços públicos. Aumente a ênfase na humanização do atendimento, na simplificação dos processos e na melhoria da experiência do usuário. O programa de mentoria do INSS pode ser um excelente canal para promover essa cultura de serviço centrado no cidadão.

Enfrente os desafios da gestão pública com resiliência: Os desafios enfrentados na gestão pública, como a burocracia e a necessidade de conformidade regulatória, podem ser superados com uma abordagem estratégica e colaborativa. Utilize metodologias ágeis e ferramentas de gestão que promovam a eficiência e a inovação no ambiente de trabalho.

Promova a colaboração interinstitucional: A integração e a colaboração entre diferentes órgãos e instituições são fundamentais para o sucesso do programa de mentoria e para a administração pública como um todo. Estimule parcerias que possam agregar valor aos serviços prestados e que promovam uma visão integrada de gestão.

Esses conselhos visam orientar os profissionais da administração pública a enfrentar os desafios futuros com sucesso, mantendo sempre o compromisso com a excelência no serviço prestado ao cidadão.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Transformação na Saúde: Gestão de Processos e Inovação que Gera Valor



Jossimar Coimbra Almeida

E-mail: jossimar.ca@hotmail.com.br

Jossimar Coimbra Almeida, 52, gestor de processos, inovação, logística e suprimentos, com expertise em liderança, transformação digital e otimização em saúde, metalmecânica e moveleiro. Graduado em Administração (FACIASC, 2000), com MBAs em Gestão de Processos (2024), Saúde (2021) e Suprimentos (2021). Destaque na Fundação Beneficente Rio Doce (2016-2025), com economias de R\$ 7,0 milhões anuais e prêmios como Luiz Nivaldo da Silva (1º lugar ES, 2021), além de cases nacionais na Bionexo e CONAHP. Competências em Lean Six Sigma, Power BI, negociação e análise de dados, foco em eficiência operacional.

Nome da organização

Fundação Beneficente Rio Doce - Hospital Rio Doce Segmento da organização: Terceiro Setor (Hospital Filantrópico)

Descrição da organização

Ano de fundação: 1969 / Número de funcionários: Cerca de 900 funcionários / Serviços prestados: Atendimento Clínico, urgência e emergência (referência em casos de acidente de trânsito na BR 101 e em Politraumas).

Atividades desempenhadas na organização

- Liderança estratégica da gestão de processos, alinhando as operações com a visão institucional e impulsionando a melhoria contínua.
- Implantação de soluções digitais juntamente com o setor de TI e em parceria com a Multinacional Brasileira Bionexo, tendo sido reconhecido nacionalmente como “Case de Sucesso” em 2022 em projeto com economia de mais de 2.7 milhões de reais.

- Conquista do 1º lugar no Estado (e finalista em outros anos), do Prêmio Luiz Nivaldo da Silva na Categoria Gestão de Processos (2021), com projeto de incremento de faturamento de mais de 7 milhões de reais ao ano.
- Projeto de melhoria com implantação de ferramenta tecnológica, onde reduzimos as perdas com glosas do Hospital em mais de 3,5 milhões de reais ao ano.
- Participante do grupo de trabalho que gerenciou a substituição do sistema ERP da instituição.
- Responsável por implantar, juntamente com a equipe de TI, os primeiros painéis com indicadores de gestão da instituição.
- Participante do projeto do Hospital Albert Einstein (em parceria com o PROADI-SUS), visando eficiência dos fluxos hospitalares e da alta do paciente.
- Trabalhos científicos aprovados na Sessão Pôster do CONAHP, o maior congresso da Área da Saúde no Brasil.
- Trabalhando sempre com foco em tecnologia e inovação, tornamos o hospital referência para vários outros hospitais da região, tendo inclusive recebido visitas técnicas de hospitais de outros estados.

Inovações aplicadas

Melhorias de Processos, Inovação, Tecnologia da Informação, Gestão da Qualidade, Gestão de Custos / Faturamento, Gestão de Pessoas, entre outros.

Inovação(ões) aplicada(s) na organização (metodologia)

O projeto que desenvolvemos no Hospital Rio Doce, incorporou um conjunto de metodologias de Gestão por Processos, Melhoria Contínua e Transformação Digital, com o objetivo de elevar a performance financeira da instituição por meio do aperfeiçoamento do fluxo das contas hospitalares.

As principais metodologias aplicadas foram:

PDCA (Plan – Do – Check – Act)

A metodologia PDCA foi aplicada como ciclo estruturante da melhoria contínua, conforme etapas abaixo:

- **Plan (Planejar):** Levantamento dos problemas, definição de metas, indicadores e elaboração de plano de ação.
- **Do (Executar):** Treinamentos, revisão de rotinas, informatização de fluxos e implantação do BI.
- **Check (Verificar):** Acompanhamento de resultados via indicadores e análise crítica mensal.
- **Act (Agir):** Adoção de medidas corretivas com base nas análises, revisão de processos e ampliação do projeto para outras áreas.

- BPM – Business Process Management (Mapeamento e Otimização de Processos)
- Mapeamento completo de todos os processos envolvidos no ciclo pós-alta, identificando desvios, retrabalho, falhas de comunicação e gargalos.
- Reestruturação dos fluxos com padronização, definição de protocolos e procedimentos operacionais por setor.
- **Curva ABC:** Aplicada à análise das contas hospitalares, identificando os principais convênios e pacientes que geram maior impacto financeiro.
Com isso, foi possível direcionar esforços prioritários para os 20% dos casos que representavam cerca de 80% do faturamento, otimizando o trabalho da equipe de auditoria e faturamento.
- **Diagrama de Pareto:** Utilizado para identificação das principais causas de irregularidades nas contas, glosas e atrasos no processo de faturamento.
A aplicação do Pareto permitiu concentrar ações corretivas/treinamentos nos pontos críticos que causavam maior impacto financeiro, aumentando a assertividade das intervenções.

Capacitação e Desenvolvimento das Equipes

- Implantação de calendário de treinamentos contínuos para os setores envolvidos.
- Disseminação de rotinas padronizadas, protocolos e checklists, promovendo a qualificação e o engajamento das equipes.
- **Auditoria Concorrente e Médica Integrada:** Auditoria de enfermagem implementada ainda durante a internação (auditoria concorrente), aliada à contratação de médico auditor.
- A atuação conjunta contribuiu para a melhora da qualidade das contas e a redução de glosas.
- **Informatização e Integração de Setores:** Processos antes manuais foram digitalizados, e os setores passaram a atuar de forma colaborativa com base nos dados em tempo real fornecidos pelo BI.
- Geração de relatórios automáticos para reuniões de alinhamento com operadoras, convênios e setor de controladoria.
- **Gestão por Indicadores (KPI's):** Definição de metas claras e mensuráveis para todos os setores envolvidos (ex: prazo de entrega das contas, valor de contas em aberto, performance mensal por convênio).
- **Implantação de gestão à vista:** com indicadores atualizados regularmente e acessíveis às equipes.
- **Business Intelligence (BI):** Implantação de painéis interativos de indicadores com rastreabilidade total das contas médicas, desde a alta até a finalização do faturamento.

O BI permitiu visibilidade por convênio, paciente, status da conta, prazos e valores, sendo fundamental para o controle gerencial e auditoria.

Essas metodologias, aplicadas de forma integrada e coordenada, proporcionaram não apenas ganhos operacionais, mas também melhoria expressiva na performance financeira, aumento da previsibilidade de receita, redução de glosas e fortalecimento da cultura de gestão por dados.

Principais resultados da(s) inovação(ões) introduzida(s) na organização (impacto positivo)

A aplicação coordenada das metodologias BI, BPM, Gestão por Indicadores, PDCA, Curva ABC e Diagrama de Pareto gerou impactos expressivos nos indicadores operacionais e financeiros do hospital.

Resultados Quantitativos

Indicador Meta Inicial Resultado Obtido

Redução do valor das contas sem faturar 25% 52,00% Aumento da performance financeira da instituição 10% 20,86% Redução no prazo de entrega das contas ao faturamento 30% 54,72% Mapeamento completo das contas após alta hospitalar 100% 100%

Implantação e uso contínuo de indicadores e painéis de BI 100% 100%

Capacitação das equipes envolvidas nos processos Resultados Qualitativos: 100%

Melhoria da qualidade das contas hospitalares, com padronização de informações e redução de glosas médicas e administrativas. Conseguimos um incremento de mais de **R\$ 7.000.000,00** no Faturamento Anual da Instituição, juntamente com redução do prazo de entrega das contas no faturamento (de 50/60 dias para 10 dias na maior parte dos casos).

Aprimoramento na relação com os convênios, com reuniões de alinhamento baseadas em dados reais e contratos revisados com base em evidências (via BI).

Fortalecimento da cultura de dados, com decisões pautadas em indicadores confiáveis.

Aplicação prática da Curva ABC permitiu priorizar os principais convênios e pacientes com maior volume financeiro, otimizando os esforços das equipes.

Uso do Diagrama de Pareto orientou ações corretivas nos pontos mais críticos do processo, aumentando a eficácia das melhorias.

Ciclo PDCA viabilizou a institucionalização de rotinas de melhoria contínua, garantindo a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo.

Conseguimos resultados que evidenciam um ganho em maturidade da Gestão Hospitalar, com reflexos diretos na eficiência operacional, qualidade assistencial e saúde financeira da instituição.

Possibilidade de aplicar a(s) inovação(ões) em outras organização(ões)

O modelo desenvolvido no Hospital Rio Doce é altamente replicável em outras instituições de saúde, sejam públicas, privadas ou filantrópicas (inclusive, recebemos visita do Superintendente do SUS no Estado do Espírito Santo e também da Diretoria da Fundação Renova (Órgão do Governo do Estado voltado à gestão Hospitalar), além de visitas técnicas de vários outros hospitais da região e de outros estados. Sua força está na aplicação integrada de metodologias consagradas, adaptáveis à realidade de qualquer hospital.

Elementos que favorecem a replicação

Universalidade das metodologias

BI, BPM, PDCA, Curva ABC e Diagrama de Pareto são ferramentas amplamente conhecidas e de fácil adaptação a diferentes contextos.

Modularidade do projeto

Pode ser implementado por etapas, iniciando pelo mapeamento de processos, treinamentos e implantação de indicadores simples antes de avançar para BI robusto.

Envolvimento multidisciplinar

A proposta prevê integração entre áreas clínicas, administrativas e de tecnologia, promovendo sinergia institucional (Pessoas, Processos e Tecnologia).

Baixo investimento inicial

Em instituições com menor estrutura, o BI pode ser desenvolvido inicialmente com ferramentas como Excel/Power BI antes de contratar soluções especializadas.

Adaptabilidade à complexidade institucional

Hospitais maiores podem ampliar o escopo para incluir controle de leitos, gestão de centro cirúrgico e supply chain hospitalar no BI.

Exemplos de possíveis adaptações

- Hospitais com sistema ERP mais avançado podem integrar os dados diretamente ao BI em tempo real.
- Instituições públicas podem adaptar o modelo para atender exigências de controle externo e auditorias do SUS.
- Hospitais que já utilizam o PDCA em outras áreas podem estender sua aplicação à gestão de contas hospitalares com apoio do BI.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da Administração

Entendemos que diante dos constantes avanços tecnológicos e das transformações organizacionais, o Administrador do Futuro deverá assumir um papel cada vez mais estratégico, com foco em inovação, liderança colaborativa e tomada de decisão baseada em dados.

A capacidade de promover melhorias contínuas por meio de metodologias como PDCA, BI, BPM, juntamente com a Análise Estratégica de Indicadores será fundamental, assim como o domínio de Ferramentas Digitais e a Valorização da Cultura Orientada por Resultados.

Contudo, o uso da tecnologia deve caminhar lado a lado com a ética, a transparência e principalmente, com o compromisso com as pessoas. O profissional de administração precisará liderar com responsabilidade, estimulando ambientes colaborativos e promovendo soluções sustentáveis e alinhadas aos princípios institucionais.

Em suma, o Futuro da Administração exige gestores preparados para unir Conhecimento Técnico, Sensibilidade Humana e Visão Sistêmica, atuando como agentes de transformação nas organizações.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Minas Gerais

Do Sonho à Liderança Nacional: A Trajetória de Sucesso da Emive que Deu Origem à EMIVE&CO



Wallace Soares

E-mail: wallace@emive.com.br

Wallace Soares é empresário e investidor com ampla experiência em segurança eletrônica, imobiliário, automotivo, agropecuário e financeiro. Graduado em Administração pelo ICÊS, acumula mais de 10 mil horas em cursos e diversas certificações e prêmios. É sócio fundador da Emive Segurança Eletrônica e atual sócio da Emive&Co, o maior ecossistema de segurança eletrônica do Brasil, presente em 23 estados. Lidera iniciativas em inteligência artificial, automação e *cidades inteligentes*, consolidando o modelo One Stop Shop. Sob sua liderança, a Emive&Co se destaca pela inovação e integração de sete unidades de negócios no setor.

O ecossistema empresarial que lidera é composto por sete unidades de negócios, que operam de forma integrada para atender desde o varejo até grandes projetos corporativos, industriais, ,smart city, aeroportos , estádios e etc. A Emive Franchising (uma das unidades de negócio do grupo) figura entre as dez maiores microfranquias do Brasil, conforme ranking da Associação Brasileira de Franchising (ABF), e foi pioneira sendo a primeira microfranquia digital do Brasil.

Introdução

A história de sucesso da Emive, hoje um vasto conglomerado de soluções em segurança eletrônica conhecido como EMIVE&CO, é um testemunho da visão empreendedora de seus fundadores, Fred e Wallace, e da capacidade de enfrentar desafios transformando-os em grandes oportunidades. Neste capítulo, você vai percorrer a trajetória de um sonho que começou na década de 90, e em menos de trinta anos se tornou a maior empresa brasilei-

ra do setor. Não existe fórmula: a escalada foi impulsionada por inovações estratégicas e muita dedicação que validou sua sólida liderança.

O Início de um Sonho: A Década de 90 e a Visão Pioneira

Fred e Wallace eram dois jovens amigos que se conheceram no ensino médio, mas a pouca idade não foi um empecilho para que percebessem as muitas oportunidades no mercado de segurança eletrônica no Brasil. Naquela época, o setor ainda era incipiente e carecia de soluções tecnológicas avançadas. Era um campo aberto para quem tivesse coragem e visão. Em meio a um período de desafios econômicos no país, Wallace, buscando novas ideias e soluções, embarcou para os Estados Unidos. Foi lá que ele teve contato com o promissor segmento de segurança eletrônica, observando de perto como a tecnologia estava revolucionando a proteção pessoal e patrimonial. Essa experiência acendeu uma chama: ele percebeu o enorme potencial que essa área ofereceria para o mercado brasileiro. Com esse trunfo e uma mente cheia de novas possibilidades, Wallace retornou ao Brasil. Ao lado de Fred, seu parceiro inseparável, ele deu os primeiros passos para fundar a Emive Segurança Eletrônica. Eles iniciaram suas atividades com a determinação e a paixão que se tornaram a marca registrada de toda a trajetória da empresa.

Um Dilema e uma Decisão crucial: A Escolha pelo Crescimento e as Primeiras Conquistas

Cerca de três anos após o início das operações da Emive, uma proposta inesperada surgiu. Uma grande empresa mundial, reconhecendo o valor e antevendo o potencial do negócio que Fred e Wallace estavam construindo, ofereceu-se para comprar a Emive. Para muitos empreendedores, seria o ponto alto de suas carreiras. No entanto, Fred e Wallace, movidos por uma ambição maior e pela convicção de que poderiam construir algo ainda mais grandioso, tomaram uma decisão audaciosa: eles optaram por não vender a empresa.

Essa decisão foi o ponto de virada: ao contrário de uma saída rápida, eles decidiram trilhar um caminho de crescimento contínuo. Começaram a expandir a Emive de forma orgânica, investindo os próprios recursos e conquistando mais clientes dia após dia, com base na qualidade de seus serviços e na confiança que geravam. Relacionamento, corpo a corpo, olho no olho do cliente! Em paralelo, adotaram um plano de aquisições, comprando outras empresas menores que atuavam no segmento de alarmes monitorados. Essa estratégia se mostrou extremamente eficaz, levando a Emive a incorporar mais de 28 empresas ao longo dos anos seguintes. Cada nova aquisição não apenas aumentava sua base de clientes, mas também fortalecia sua posição no mercado, consolidando sua expertise e seu alcance.

A Virada Tecnológica e o Novo Modelo de Franquias (A partir de 2010)

O espírito inovador sempre foi um pilar da Emive. Por volta de 2010, a empresa deu um salto tecnológico significativo. Percebendo a necessidade de otimizar suas operações e oferecer soluções mais modernas e eficientes, a Emive começou a desenvolver sua própria plataforma de integração de sistemas. Essa plataforma permitia que diferentes equipamentos e serviços conversassem entre si de forma inteligente, criando um ecossistema de segurança mais robusto. Ao mesmo tempo, a empresa investiu pesado em equipamentos e sistemas de hardware sem fio. Essa inovação foi revolucionária, pois eliminava a necessidade de cabos e fios complexos, trazendo mais flexibilidade, facilidade de instalação e uma estética mais limpa para os clientes.

Plataforma definida e em funcionamento, ao mesmo tempo em que a equipe se dedicava a estudar profundamente o modelo de franquias. Wallace e Fred redesenharam completamente o conceito de franquia especificamente para o segmento de segurança eletrônica, criando algo que antes parecia impossível.

O Grande Salto da Expansão e a Aceleração Inovadora (2020)

Em 2020, os esforços de pesquisa e desenvolvimento deram em 10 anos frutos grandiosos: a Emive lançou a primeira franquia digital de segurança eletrônica operada de forma online, utilizando uma plataforma digital própria. Esse novo modelo de franquia era leve e inovador. Os franqueados tinham toda a infraestrutura e a operação de suporte garantidas pela franqueadora, permitindo que se tornassem empreendedores com um investimento mais baixo e um retorno rápido. A velocidade com que os novos franqueados aderiram a esse modelo foi impressionante, acelerando significativamente o crescimento de toda a companhia.

Foi nesse mesmo período, em meio à pandemia de COVID-19 e ao isolamento social, que Wallace, praticamente obrigado ao confinamento, teve uma pausa para refletir e analisar toda a jornada da Emive até aquele momento. Com a mente fervilhando de novas ideias, ele sugeriu a Fred uma ousada e estratégica iniciativa: a expansão da operação de varejo a nível nacional e a consolidação do segmento. Essa era uma prática que a Emive já dominava em seus grandes contratos corporativos por todo o Brasil, e agora seria replicada com sucesso para o mercado de varejo em larga escala.

A Força da Governança junto a uma oportunidade inesperada.

Para impulsionar essa ambiciosa expansão e consolidar as diversas aquisições que já faziam parte da estratégia da Emive, a empresa recebeu um crucial aporte financeiro do Dr. Nicolau Esteves, investidor listado na Forbes que havia sido o segundo brasileiro a chegar a bolsa de valores Nadasq nos Estados Unidos. O Dr. Nicolau é o fundador da Afya

Educacional, - faculdade de Medicina - uma empresa de capital aberto, reconhecida por sua forte cultura de governança corporativa e compliance, o que validou ainda mais a seriedade e o potencial da Emive no mercado.

A chegada de Dr. Nicolau Esteves e o investimento não foram apenas a injeção de capital; eles representaram uma validação externa da solidez e do potencial da Emive. Para Fred e Wallace, era a confirmação de que sua visão estava alinhada com as melhores práticas de mercado. O fato de o aporte do fundador vir de um grupo que zela pela governança e compliance reforçou a imagem da Emive como uma empresa séria e bem administrada, capaz de atrair grandes parceiros. Esse capital permitiu à Emive acelerar ainda mais seus planos de crescimento, investindo em novas tecnologias, infraestrutura e na expansão para mercados ainda não explorados.

Assim após a entrada do investidor, nasceu o ecossistema da Emive - que se torna a partir de então EMIVE&CO.

A Consolidação da Estrutura: CSE e Governança Robusta (2022 em Diante)

Em 2022, a Emive subiu mais um importante degrau em sua escalada de gestão para otimizar suas operações e integrar suas diversas frentes de negócio: foi criado o CSE - Centro de Serviços Emive Compartilhados. O CSE se tornou o coração pulsante das operações do grupo. Sua função principal é centralizar e otimizar todos os serviços de suporte essenciais, como as áreas financeira, de recursos humanos, tecnologia da informação (TI) e jurídica, que antes poderiam estar distribuídas pelas diferentes unidades de negócio. Com o CSE, a Emive conseguiu unificar as empresas que vinha adquirindo, capturar sinergias (ou seja, ganhos de eficiência e economia que surgem ao unir operações) e injetar ainda mais velocidade e agilidade em todo o negócio. Essa estrutura permitiu um controle mais eficaz e uma melhor alocação de recursos.

Para garantir uma gestão ainda mais sólida, transparente e alinhada com as melhores práticas de mercado, a Emive implementou uma governança corporativa de alto nível, formando um Conselho de Administração composto por profissionais experientes. A profissionalização da gestão permitiu que as sete verticais de negócio, operando como unidades integradas dentro do grupo, se desenvolvessem de forma estruturada e eficiente.

As verticais são:

- **Varejo (EmiveSEG):** Focada no consumidor final, oferece produtos e serviços como alarmes, câmeras e monitoramento 24 horas.
- **Grandes Projetos (EmiveDGP):** Atende o mercado B2B com soluções de grande porte em controle de acesso, monitoramento e tecnologia para empresas, indústrias e cidades inteligentes.

- **Automação Predial (EmiveBMSi):** Especializada em automação, conectividade e sistemas de detecção e combate a incêndio para grandes corporações e construtoras.
- **Portarias e Condomínios Inteligentes (EmivePCI):** Desenvolve e implementa soluções personalizadas de portaria virtual e inteligente para condomínios.
- **Hardware e Fábrica (EmiveHDS):** Dedicada-se à fabricação de alarmes monitorados e sistemas capazes de identificar situações suspeitas e comunicar-se com a central.
- **Tech e I.A. (EmiveTECH):** Hub de tecnologia e inovação responsável por desenvolver soluções proprietárias com foco em inteligência artificial aplicada.
- **Franquias (EmiveFRANCHISING):** Canal de expansão via microfranquias que distribui soluções do ecossistema Emive&Co e foi reconhecido pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), em 2024, como a 7ª maior microfranquia do país.

A integração dessas verticais transforma a Emive&Co em um ecossistema completo de soluções em segurança eletrônica, automação e inteligência artificial aplicada, consolidando sua posição como uma plataforma One Stop Shop no setor.

A Emive também se destaca pelo desenvolvimento contínuo de Inteligência Artificial (IA) adaptada aos projetos de segurança eletrônica, permitindo atendimento e soluções cada vez mais alinhados e eficientes para cada cliente.

A Grande Transformação para EMIVE&CO: O Maior Ecossistema de Soluções em Tecnologia de Segurança Eletrônica

Até 2024, a Emive alcançou a impressionante marca de 70 escritórios em 23 estados brasileiros, reforçando sua divisão de varejo e apoiando as demais verticais de negócio. Esse crescimento exponencial, a integração de suas diversas frentes de trabalho e a consolidação de suas estratégias culminaram na sua transformação e evolução para EMIVE&CO.

A EMIVE&CO é, hoje, o maior conglomerado de soluções em segurança eletrônica com tecnologia de inteligência artificial aplicada aos seus projetos do Brasil. Ela representa um ecossistema completo e abrangente de soluções em segurança eletrônica, capaz de atender a qualquer necessidade, em qualquer lugar do país. É a materialização da visão original de Fred e Wallace, potencializada pela entrada de Nicolau e pela gestão estratégica. Como a própria empresa afirma em sua comunicação, a EMIVE&CO está “onde você está, onde você precisa e onde você nem imagina”, simbolizando sua presença e capacidade de inovação.

Um Olhar para Além do Lucro: Os Projetos Sociais da EMIVE&CO

Para Fred e Wallace, o sucesso vai além dos números e da tecnologia; ele se mede também pelo impacto positivo na vida das pessoas. Mesmo com um crescimento tão expressivo e a

conquista de uma posição de liderança, a EMIVE&CO nunca perdeu de vista seu compromisso com a sociedade.

Esse princípio está alinhado com a ideia do Capitalismo Consciente, que busca harmonizar lucro com propósito e responsabilidade social. A empresa desenvolveu o programa “Emive Voluntário”, incentivando seus colaboradores a doarem tempo e talento para diversas instituições que a Emive&Co já apoia mensalmente. Essa iniciativa multiplica o apoio e o carinho dedicado às comunidades.

A EMIVE&CO é uma entusiasta de causas nobres, apoiando regularmente

- Cidade dos Meninos São Vicente de Paulo e diversas Instituições que oferecem acolhimento e esperança para crianças e jovens em situação de vulnerabilidade.
- **Divina Providência e Creche Bom Pastor:** Lugares de luz e cuidado para crianças, incluindo aquelas com necessidades especiais, promovendo inclusão e afeto.
- **Valores de Minas e Servas:** Parcerias que, em conjunto com o governo, semeiam o desenvolvimento social e a esperança em comunidades carentes, combatendo a desigualdade.
- **Proação:** Uma iniciativa que oferece apoio e carinho a crianças em processo de adoção, buscando proporcionar-lhes um porto seguro e a promessa de um lar.
- **Fé na Estrada:** Uma jornada de solidariedade que leva ajuda, alimentos e recursos a creches e regiões mais necessitadas de Belo Horizonte e arredores, alcançando quem mais precisa.

Um símbolo visível dessa conexão com a comunidade são os “Emivinhos”. Esses mascotes, carinhosos – jovens fantasiados de cachorros da raça labrador, símbolos de proteção, lealdade e afeto – que interagem com o público nas ruas de Belo Horizonte e Brasil, não são apenas a face simpática e divertida da marca; são um lembrete vivo de que a empresa está presente, cuidando e se conectando com a comunidade em cada passo, levando alegria e a mensagem de segurança.

A trajetória da EMIVE&CO, desde sua fundação por Fred e Wallace, com o apoio estratégico de Nicolau e de toda uma equipe dedicada, oferece lições valiosas para os administradores, empreendedores e estudantes que vão projetar o amanhã dos negócios:

Inovação Constante e Disrupção: O sucesso da EMIVE&CO demonstra que a inovação não é um ponto de chegada, mas um processo contínuo e essencial. A capacidade de criar um modelo de franquia digital que atualmente atingiu a sétima maior microfranquia do Brasil pelo ranking da ABF – Associação Brasileira de Franchising, é um exemplo claro de inovação disruptiva - conceito abordado por Clayton Christensen, professor de Administração da Harvard University e mundialmente conhecido por sua pesquisa sobre inovação nas empresas - que transforma o mercado e cria novas formas de fazer negócios.

Visão Estratégica e Crescimento Sustentável: A decisão de não vender a empresa no início e a aposta na expansão nacional com aquisições são exemplos de uma visão estratégica clara e de longo prazo. Princípios de Michael Porter sobre a construção de vantagem competitiva e o posicionamento de mercado foram, na prática, aplicados para garantir a liderança.

Gestão Profissionalizada e Estrutura Sólida: A criação do CSE e a implementação de uma governança robusta, com um Conselho de Administração, mostram a importância de estruturas de gestão sólidas e transparentes. O renomado Peter Drucker sempre defendeu que a organização e a profissionalização da gestão são a base fundamental para o crescimento e a perenidade de qualquer empreendimento.

Adaptabilidade e Resiliência em Cenários Adversos: A forma como Wallace analisou o cenário durante a pandemia e traçou planos de expansão é um exemplo de como a adaptabilidade e a resiliência em momentos de crise são cruciais para a sobrevivência e o crescimento dos negócios. Lideranças eficazes transformam obstáculos em oportunidades.

Tecnologia como Aliada Estratégica: A intensa adoção da Inteligência Artificial e o desenvolvimento de plataformas próprias ressaltam que a tecnologia deve ser o centro das operações para criar valor, otimizar processos e personalizar serviços. Como os visionários Steve Jobs e Jeff Bezos demonstraram, a paixão pela tecnologia pode revolucionar indústrias e a experiência do cliente.

Propósito e Responsabilidade social integrados: A forte atuação social da Emive&Co ilustra que o sucesso empresarial pode e deve andar de mãos dadas com o impacto positivo na sociedade. Este é um conceito central do Capitalismo Consciente, onde o valor gerado vai além do lucro e beneficia todas as partes interessadas.

A história da EMIVE&CO é inspiradora para empresas e profissionais, mostrando que com visão, coragem, gestão estratégica, uma mente aberta à inovação e um forte compromisso com a sociedade, é possível construir um legado duradouro, que impacta positivamente o mercado e as pessoas.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Do Jequitinhonha para o mundo: A trajetória de um Administrador visionário



Jezu Pinto de Aguiar Filho
E-mail: jezu.prof@hotmail.com

Graduação em Administração de Empresas, Especialização em Organização & Métodos, Doutorando Profissional (destaque para projeto com catadores de mexilhões), Experiência internacional, Gestão de Conselho Profissional, 25 anos de docência no ensino superior.

Descrição das organizações

Departamento de Águas e Energia Elétrica de Minas Gerais (DAE MG): De 1970 a 1979 - Empresa pública que operava com gestão moderna e inovadora para a época. Foco em processos, liderança e desenvolvimento organizacional, teve o papel importante na eletrificação do vale do Jequitinhonha.

Fundação: 1946 - Número de funcionários: 3 mil - Principais serviços: Eletrificação urbana no Estado de Minas Gerais.

Mendes Junior Internacional Co.: De 1980 a 1981 - Obra no Iraque – Empresa revolucionou a área da construção civil, projetando o Brasil para o mundo pela sua modernidade e a utilização de uma tecnologia de ponta na época.

Fundação: 1953 - Número de funcionários: 11 mil - Principais serviços: construção de rodovias, pontes, viadutos e ferrovias.

Açominas Gerais S/A – De 1981 a 2000 – Estatal com o propósito do beneficiamento de minério de ferro, incluindo operações, extração de minério de ferro e a produção de laminados. Inovadora, com uma gestão moderna e tecnológica revolucionou por desempenhar um papel de grande benefício para o estado de MG.

Fundação: 1980 - **Número de funcionários:** 10 mil - **Principais serviços:** Processamento e comercialização de minérios

Centro Universitário Newton Paiva: De 1990 a 2012- Instituição de Ensino Superior ocupava o terceiro lugar em MG com o maior número de alunos e cursos. Foi pioneira na inovação do ensino, prática no curso de administração de Empresas.

Fundação: 1972 - **Número de funcionários:** 800 (na época) - **Principais serviços:** Cursos de Administração de Empresas, Contabilidade, Tecnólogos.

Conselho Regional de Administração de Minas Gerais (CRA-MG) - De (2012 a 2016) e depois eleito em mandatos consecutivos **2019 até 2016** – Fiscalizar, orientar e valorizar o exercício profissional dos profissionais de Administração em Minas Gerais. Ocupa o 3º lugar em nível nacional com número de registrados e possui um diferencial no segmento da administração\gestão com 39 mil registrados.

Fundação: 1965 - **Número de funcionários:** 51 - **Principais serviços:** Fiscalização, orientação profissional e desenvolvimento da categoria profissional em MG.

Instituto de Pesquisa de Projetos Empreendedores, IPPE - Primeiro instituto com a missão de proporcionar educação empreendedora a profissionais acima de 60 anos.

Fundação: 2018 - **Número de funcionários:** 26 - **Principais serviços:** Educação e formação empreendedora, consultoria.

Atividades desempenhadas pelo profissional na organização

Departamento de Águas e Energia Elétrica de Minas Gerais (DAE MG): Iniciei minhas tarefas profissionais em um escritório onde desenvolvia atividades com responsabilidades técnicas nos segmentos, financeiro, administrativo e produção. Passei por diversas áreas da empresa, desde almoxarifado até a área de recursos humanos. Neste período, tive a oportunidade de atuar em múltiplos setores e adquirir um conhecimento de gestão pública. Por ter afinidade com minha formação profissional, me apaixonei pelo trabalho que realizava. Foi aí que despertou em mim a vontade de atuar no segmento da administração de empresas.

Mendes Junior Internacional Co.: Atuei na gigante empresa brasileira de construção civil com atuação global, o que me proporcionou contato com novas culturas, metodologias e tecnologias de gestão em nível internacional. Dominado pelo espírito de curiosidade, experiência e criatividade - características de quem nasceu no agreste mineiro, verdadeiros desbravadores - encarei o desafio com o único objetivo: vencer. No Oriente Médio, descobri um universo multicultural e mergulhei em uma experiência transformadora baseada em

relacionamento interpessoal e internacional, que ampliou significativamente minha visão sobre a administração. Esta experiência profissional me apresentou uma administração inovadora, com a utilização de computadores, mostrando o diferencial em resultados através da tecnologia aplicada.

Açominas Gerais S/A - Iniciei com atividades extremamente desafiadoras, onde pude adquirir aprendizado, crescimento e acesso a tecnologias e experiências no segmento de Importação e Exportação, proporcionando uma grande alavancagem profissional. Diante dessa experiência exitosa, tomei a decisão que consolidaria minha trajetória: cursar Administração de Empresas. A experiência acadêmica, aliada à prática, enriqueceu meu perfil, abrindo portas para novas oportunidades. Durante a graduação, a combinação entre teoria acadêmica e experiência prática enriqueceu meu perfil profissional, abrindo portas para novas oportunidades. Isso incluiu minha atuação em empreendimentos próprios, como o comércio de materiais importados, comercializado com a sociedade e paralelo e a gestão de uma fábrica de calçados, além de iniciar atividades como consultor empresarial. Após a graduação, especializei-me em Organização & Métodos (O&M), tornando-me referência na área de planejamento e realização de eventos profissionais, até alcançar a almejada oportunidade de ingressar na docência superior.

Centro Universitário Newton Paiva em 1990

- **Trajетória Acadêmica e Liderança (Newton de Paiva)** - Minha trajetória na docência iniciou como professor universitário na Newton de Paiva, onde me realizei no exercício da profissão e na defesa da Administração como ciência transformadora. Com vasta experiência, transitei com desenvoltura entre diversas disciplinas da estrutura curricular, conjugando conhecimentos nacionais e internacionais. Ao longo de 25 anos de atuação na área acadêmica, fui homenageado a cada semestre como paraninfo ou patrono em diferentes turmas. Nessas formaturas, sentia que o propósito da minha missão se fortalecia, agregando valor e orgulho à sensação de dever cumprido com a educação.
- **Impacto Social e Empreendedorismo** - Meu compromisso com a transformação social manifestou-se em diversos projetos de impacto liderados por mim:
- **Empreendedorismo Social:** Liderança da iniciativa junto à ASMARE (Associação de Catadores de Papel, Papelão e Materiais Reaproveitáveis – ASMARE), ensinando catadores a se tornarem empreendedores.
- **Sustentabilidade:** Orientação de catadores de mexilhões em Jurujuba (Niterói) no cultivo sustentável na Baía de Guanabara, trabalho que recebeu destaque como melhor projeto do meu doutorado profissional.
- **Projetos Regionais:** Atuação em projetos sociais no Recôncavo Pernambucano, na Granja de Freitas (Belo Horizonte) e no Parque Nacional da Serra do Cipó (localizado ao sul da cadeia do Espinhaço, envolve áreas dos municípios de Jaboticatubas, Santana do Riacho, Morro do Pilar e Itambé do Mato Dentro, em Minas Gerais), onde implementei

a consciência da importância da preservação ambiental - princípios que hoje integram os conceitos ESG.

- **Reconhecimento e Consolidação Profissional** - Solidifiquei minha atuação como Coordenador de Cursos de Pós-Graduação em diversas Instituições de Ensino Superior, participei de conselhos consultivos e contribuí para a transformação de Centros Universitários em Universidades, consolidando meu papel como referência na educação superior.

Minhas conquistas e reconhecimentos incluem

- **Prêmio “Best Case” da ENDEAVOR (2010)**, como profissional de maior propagação da política empreendedora em Minas Gerais.
- **Inúmeras distinções** como Administrador do Ano (2000-2003), Troféu Mariano Procópio, Prêmio Juscelino Kubitschek, Comendas Internacionais (Embaixada da Venezuela) e Nacionais (Governo Itamar Franco), e o Prêmio Cidadão do Mundo (1º lugar em projeto social).
- **Membro da Academia de Letras do Brasil** e da *Divine Academie Française des Arts Lettres et Culture* (Paris).
- Autor do livro “*Cinco Séculos de Mulher na América*”.

Conselho Regional de Administração de Minas Gerais (CRA-MG)

- **Liderança Institucional e Governança (CRA-MG)** - Minha trajetória no Conselho Regional de Administração de Minas Gerais (CRA-MG) é marcada por transformação e liderança de impacto, culminando na presidência e reeleições expressivas.

Contribuição e Transformação Inicial (2012)

- Em 2012, aceitei o convite para integrar a equipe do Regional, quando iniciei minha contribuição para a entidade, focando na transformação administrativa e na implementação de projetos inovadores, trazendo melhorias significativas
- Minha participação injetou dinamismo e criatividade, fortalecendo o relacionamento do Conselho com os profissionais registrados.

Presidência e Gestão Revolucionária (2019 - 2026)

- Assumi a Presidência do CRA-MG em 2019 com o objetivo de implementar uma gestão revolucionária, inovadora e participativa, valorizando colaboradores e profissionais.
- **Reconhecimento e Sucesso:** A excelência da gestão foi validada por meus pares, culminando em reeleições sucessivas (2019-2026) com votações expressivas, alcançando mais de 90% de aprovação no último pleito.

Resiliência, Modernização e Articulação Nacional

- **Resposta à Pandemia:** Lideramos o CRA-MG com resiliência e criatividade durante a pandemia, com foco na modernização de processos, no suporte a profissionais e na rápida adaptação ao trabalho remoto.
- **Articulação Nacional (COP):** Em 2020, liderei a mobilização decisiva contra a PEC 108, que ameaçava os conselhos. Fundei a associação COP (Conselhos e Ordens Profissionais), que se tornou referência de gestão nacional e foi reconhecida pelos 32 conselhos profissionais e pela OAB.
- **Resultados e Legado Comprovado:** Alcançamos resultados impressionantes em todos os indicadores estratégicos, demonstrando uma gestão focada em crescimento e eficiência:
 - Aumento do número de registrados (pessoas físicas e jurídicas).
 - Redução da inadimplência.
 - Elevação dos índices de satisfação dos profissionais.

Instituto de Pesquisa de Projetos Empreendedores, IPPE: Atuo desde 2018, onde hoje atuo como Vice-Diretor Executivo, professor e palestrante, transformando vidas, onde profissionalizamos mais de 60 mil pessoas, com destaque para o projeto Inovador de Empreendedorismo voltado para o público acima de 60 anos, reforçando minha convicção de que: ***“A administração transforma a cultura, as empresas e, principalmente, as pessoas, mostrando que nada é impossível quando temos propósito e determinação”***, afirmo com convicção.

Do Jequitinhonha para o mundo, minha trajetória é um testemunho vivo do poder transformador da Administração quando exercida com ética, competência e compromisso social. Busco continuamente inspirar gerações de profissionais a enxergarem a carreira não apenas como meio de subsistência, mas como instrumento de transformação da sociedade.

Tema da administração objeto da inovação

A **Inovação** sempre foi o ponto central e o motor da minha trajetória. Desde a primeira experiência em escritório, somada a experiência internacional, passando pela atuação em gestão pública e privada, até os dias atuais, a inovação em Administração se provou o fator primordial para o sucesso.

Os modelos de gestão evoluíram ao longo de minha carreira e o acompanhamento dessa transformação - impulsionado pela inovação - foi crucial. A cada mudança, busquei ativamente o conhecimento necessário para implantar novas práticas. É somente por meio desse esforço contínuo que se alcança uma evolução profissional capaz de atender um mercado cada vez mais exigente, ávido por profissionais que fazem a diferença.

Não há evolução profissional sem um olhar atento e a aplicabilidade prática da inovação. A Inovação como vantagem competitiva é a mola propulsora da Administração e de seus diversos resultados.

Receita para uma Gestão Inovadora: A combinação de práticas modernas é a chave para resultados profícuos:

- Planejamento estratégico e utilização da gestão ágil e flexibilidade.
- Administração participativa com atenção à política de sustentabilidade e à Inovação Social.
- Foco na transformação digital, com entregas rápidas e de qualidade.

A **Inteligência Artificial (IA)** tem mostrado o quanto a inovação proporciona ganhos, maior rendimento e uma gestão moderna e qualificada. Uma Administração de qualidade é feita com a utilização de ferramentas bem aplicadas, que conquistem resultados de forma prática e objetiva.

- **Foco em Propósito e Pessoas (ESG):** Para uma Administração verdadeiramente inovadora, o foco deve ser em propósito e pessoas. Não podemos nos concentrar apenas no lucro, mas também no bem-estar dos funcionários, na diversidade e inclusão, e em uma cultura positiva. Este é o mantra de uma empresa em ressonância com o mercado e a qualidade. A empatia e a visão de futuro no processo de uma Administração moderna não são opcionais: são ingredientes imprescindíveis para a atuação de um profissional de Administração que busca transformar o ambiente de trabalho e a sociedade.

Possibilidade de aplicar as inovação(ões) em outras organização(ões)?

A principal meta de um profissional de Administração é utilizar a experiência acumulada e as inovações tecnológicas para evoluir as organizações. A aplicabilidade da inovação é fundamental para garantir o retorno da produtividade, a qualidade do trabalho e o bem-estar dos empregados, especialmente no que tange à saúde mental e a um clima harmônico.

É a aplicação dessas práticas e experiências acumuladas que permite a um profissional se destacar e conquistar novas oportunidades. O conhecimento em *softwares* e plataformas digitais não apenas facilita a superação de desafios, mas também amplia o impacto social e econômico da empresa/organização, gerando vantagens competitivas compartilhadas. O relacionamento interpessoal, a liderança eficaz e a capacidade de convivência são fatores primordiais para a adaptação e o sucesso em qualquer novo desafio organizacional.

Inovações Transferíveis e de Impacto - As inovações que desenvolvi e que são práticas e objetivas de serem aplicadas em outras empresas concentram-se em uma gestão de alta performance:

- **Inovação e Automação de Processos:** Implementação de ferramentas que a Administração proporciona, com foco na automação de atividades internas — do controle de estoque ao faturamento.
- **Inteligência Artificial (IA) e Qualidade:** Uso estratégico de Inteligência Artificial para ganhos significativos em execução, resultados, segurança e frequência de entregas. Adoção de sistemas especializados que reduzem o erro humano e aumentam a segurança e qualidade dos serviços.
- **Liderança Humanizada e Cultura:** Aplicação de uma nova forma de liderar, estimulando os empregados com uma cultura e um clima de trabalho agradável. Isso envolve conhecer o comportamento, a condição da saúde mental e promover o bem-estar dos colaboradores.

Essa abordagem garante que as inovações se traduzam em resultados mensuráveis e em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da administração.

O primeiro e principal conselho que posso transmitir é: ame a Administração. Tive a oportunidade de me apaixonar por esta área e, dessa forma, encontrei o sucesso. Cada nova metodologia e proposta se tornava um recomeço, gerando satisfação e valor agregado aos resultados que me propus a alcançar. Com a experiência que acumulei, posso afirmar que o futuro da gestão exige a união do conhecimento humano com inovação, Inteligência Artificial e tecnologia.

As Habilidades Essenciais do Profissional do Futuro - Para prosperar na Administração moderna, é fundamental desenvolver as seguintes qualidades e habilidades:

- **Liderança e Gestão Harmônica:** Desenvolver habilidades humanas para uma convivência flexível, liderar pessoas e tomar decisões com uma gestão em harmonia e equilíbrio.
- **Diferenciais Competitivos:** Ser flexível, inovador e ético são diferenciais que proporcionam destaque profissional.
- **Foco na Transformação:** Ter a capacidade de transformar pessoas, o dia a dia da organização e a cultura, criando ambientes de trabalho agradáveis. Essa é a verdadeira missão de um profissional de Administração.
- **Comunicação e Solução de Problemas:** A comunicação, criatividade e a capacidade na solução de problemas são qualidades indispensáveis para o sucesso almejado.

- **Aliado da Tecnologia:** É fundamental aprender a trabalhar com a tecnologia e as máquinas, jamais contra elas. Sem elas, é impossível obter resultados profícuos na era atual.

O Pilar da Humildade - Tudo isso é crucial, mas é preciso ter consciência e colocar em prática a humildade. Ela é uma das maiores características que o profissional deve ter. Tenha respeito pelas pessoas e jamais deixe que o sucesso “suba à cabeça”. O sucesso pode chegar, e se você não tiver inteligência emocional, controle e consciência para gerenciá-lo, ele pode se tornar um obstáculo em sua jornada.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Espiritualidade e Educação: ampliação dos campos de atuação do/a administrador/a na gestão da identidade organizacional



Jonathan Félix de Souza

E-mail: jonathanfelixadm@gmail.com

Jonathan Félix de Souza é doutor e mestre em Ciências da Religião pela PUC Minas, onde também é doutorando em Administração. Sua formação inclui graduações em Administração pelo Unileste e Pedagogia pela Faculdade Claretiano. Ele atua em gestão educacional, com foco em liderança e identidade institucional, além de pesquisar a espiritualidade nas organizações. Como pesquisador e autor, é cofundador da Revista Senso e publica sobre inovação, propósito e bem-estar organizacional. Sua tese de doutorado em 2024 abordou a espiritualidade nas empresas, evidenciando seu foco multidisciplinar

Organização

Marista Brasil, Rede Lúis Agostiniano, PUC Minas, CRA-MG

Sobre a organização objeto das inovações

Desde 2018, atuo no Conselho de Direção de escolas particulares, integrando comitês estratégicos voltados à identidade institucional. Minha atuação junto à Diretoria de Educação e à Gerência de Identidade e Pastoralidade foca na formulação de estratégias alinhadas à missão, visão e valores institucionais. Utilizo o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) para fortalecer a cultura organizacional.

Atuo na qualificação das frentes identitárias, promovendo alinhamento estratégico e integração entre áreas, além de gerenciar parcerias com universidades e administrar o programa de voluntariado. No Comitê Estratégico de Excelência Pedagógica e Pastoralidade, acompanho indicadores regulatórios e assessoro a Diretoria.

Minha pesquisa sobre espiritualidade organizacional analisou executivos de grandes empresas e resultou na criação, junto ao CRA-MG, do primeiro Grupo Temático sobre Espiritualidade nas Organizações, tema crucial para a construção de sentidos e o bem-estar organizacional.

Atividades que realiza na organização objeto do relato de experiência

Minha atuação na organização tem se concentrado na gestão da identidade institucional, promovendo o alinhamento entre a missão, visão e valores organizacionais e a prática cotidiana dos colaboradores. Para isso, desenvolvo e conduzo treinamentos estratégicos que possibilitam a integração entre os valores institucionais e os valores individuais, fortalecendo a coesão interna e o engajamento dos profissionais. Esses treinamentos são elaborados para gerar reflexões profundas sobre a identidade organizacional e sua aplicabilidade no dia a dia, garantindo que a cultura institucional seja vivida de maneira autêntica.

Além dos treinamentos, sou responsável pelo desenvolvimento e implementação de programas e projetos voltados à consolidação da identidade institucional. Essas iniciativas têm como objetivo fortalecer a cultura organizacional e promover um alinhamento estratégico entre as diferentes áreas. O desenvolvimento desses programas envolve desde a criação de metodologias específicas até a articulação de parcerias para ampliar seu impacto e alcance.

Uma dimensão central do meu trabalho é a expertise no cultivo da espiritualidade organizacional, utilizando-a como um recurso estratégico para fortalecer a cultura da instituição e promover o bem-estar dos colaboradores. Com base em pesquisas sobre espiritualidade nas organizações, implemento práticas e iniciativas que favorecem a construção de sentido no ambiente de trabalho, aprimoram a qualidade das relações interpessoais e contribuem para um clima organizacional mais saudável e engajado.

Para garantir um posicionamento diferenciado da organização no setor, trabalho na aplicação da inteligência identitária, um conceito que permite consolidar a identidade institucional como um elemento estratégico. Essa abordagem busca não apenas fortalecer a coesão interna, mas também garantir que a organização se diferencie no mercado por meio de sua identidade e valores.

Também atuo na coordenação de elementos que comunicam a vinculação confessional da organização. Isso inclui a gestão de características simbólicas, estéticas e das marcas institucionais, assegurando que todas as expressões visuais e estratégicas reflitam de maneira coerente a identidade organizacional.

O conjunto dessas ações tem como propósito ampliar o impacto e a efetividade das iniciativas institucionais, garantindo que os resultados sejam expressivos tanto em profundidade

quanto em alcance, com um olhar atento para o desenvolvimento humano e a espiritualidade como um fator de coesão e bem-estar organizacional.

Histórico profissional/ acadêmico do autor

Acadêmico: Sou bacharel em Administração, licenciado em Pedagogia e Ciências da Religião, mestre e doutor em Ciências da Religião e doutorando em Administração na área de Gestão Estratégica das Organizações. Minha pesquisa concentra-se em Inovação e Conhecimento, com ênfase na aprendizagem organizacional, transferência de conhecimento e inteligência competitiva. Integro o Grupo GATIE, investigando capacidades dinâmicas e absorptivas, inovação e gestão da informação. Também possuo um MBA em Gestão da Educação Católica, com foco em Liderança, Gestão, Currículo e Pastoralidade.

Profissional: Atualmente, sou Coordenador Institucional de Identidade e Pastoralidade na Rede Lius Agostinianos, membro do Conselho de Direção e do Comitê Estratégico de Excelência Pedagógica e Pastoralidade. Sou Sócio-Diretor de Educação e Espiritualidade na Gaudium Educação (2022-2025) e atuei como Professor e Coordenador de MBA no ISTA (2022-2024).

Anteriormente, fui Coordenador de Evangelização e Ações Sociais no Colégio Santo Agostinho e Coordenador Pedagógico-Pastoral no Marista Brasil. Tenho experiência como empreendedor na Noesis Desenvolvimento Humano e docente no SENAC Minas, Centro Grau Técnico e Foco Telecom, além de passagens pela USIMINAS e Prefeitura de Coronel Fabriciano. Também fui Presidente do Conselho Estadual da Juventude de MG e membro do Comitê Estadual de Respeito à Diversidade Religiosa.

Tema da administração objeto da inovação introduzida na organização

Espiritualidade nas Organizações, Identidade Institucional e Conhecimento Intuitivo

Introdução das inovações na organização

A introdução das inovações na organização seguiu uma metodologia baseada em pesquisa científica aplicada, combinando análises acadêmicas, estudos empíricos e práticas organizacionais. Inicialmente, foi realizada uma revisão sistemática de todos os artigos publicados na base SPELL sobre espiritualidade organizacional no Brasil, permitindo identificar conceitos-chave, abordagens predominantes e lacunas na literatura. Esse levantamento teórico fundamentou a construção de um modelo aplicável ao contexto organizacional, conectando a espiritualidade organizacional, a identidade institucional e o conhecimento intuitivo (em curso) às demandas práticas das organizações.

Além da revisão bibliográfica, a pesquisa empírica incluiu entrevistas com 12 executivas/os das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, possibilitando compreender como a espiritualidade é incorporada à gestão, quais desafios e benefícios essa integração proporciona e de que forma o conhecimento intuitivo influencia a tomada de decisão e a inovação. Os achados foram discutidos em grupos de reflexão, envolvendo diferentes atores organizacionais, para testar hipóteses e ajustar metodologias antes da implementação.

Com base nessas descobertas, foram desenvolvidos e conduzidos treinamentos para líderes e colaboradores, com o objetivo de alinhar missão, visão e valores institucionais à prática cotidiana, fortalecer a identidade organizacional, estimular o uso do conhecimento intuitivo na gestão e consolidar a espiritualidade como um elemento estratégico para o engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho. Esses treinamentos foram aplicados dentro dos grupos organizacionais, permitindo experimentação controlada e adaptações metodológicas conforme as especificidades de cada contexto.

A validação acadêmica da pesquisa ocorreu por meio da apresentação dos resultados em congressos e eventos científicos da área de administração. Esse processo permitiu receber feedbacks de especialistas, refinar a metodologia e ampliar o debate sobre espiritualidade organizacional e identidade institucional no Brasil. Além disso, possibilitou estabelecer um diálogo entre a pesquisa acadêmica e a prática empresarial, garantindo que os conceitos fossem testados e validados em diferentes cenários organizacionais.

Após a implementação inicial, as inovações foram aplicadas de forma estruturada dentro das organizações, acompanhadas por estratégias de monitoramento contínuo. Indicadores organizacionais foram analisados para mensurar impactos na cultura e no desempenho institucional, e ajustes metodológicos foram realizados com base nas percepções dos participantes. Esse acompanhamento garantiu que as práticas inovadoras fossem progressivamente incorporadas ao cotidiano organizacional, fortalecendo a identidade institucional e promovendo transformações sustentáveis.

Todo o processo seguiu a premissa de integrar curso e discurso, teoria e prática, permitindo que a espiritualidade organizacional, a identidade institucional e o conhecimento intuitivo fossem desenvolvidos como diferenciais estratégicos dentro da gestão. Como resultado, além de fortalecer a cultura organizacional e a coesão interna, a iniciativa contribuiu para a criação do primeiro Grupo Temático sobre Espiritualidade nas Organizações no CRA-MG, consolidando a relevância do tema no cenário administrativo brasileiro.

Principais resultados das inovações introduzidas na organização

A introdução das inovações gerou transformações significativas na organização, promovendo impacto tanto na cultura organizacional quanto nos processos estratégicos. Os principais resultados podem ser agrupados em três eixos: fortalecimento da identidade

institucional, aprimoramento do ambiente organizacional e reconhecimento acadêmico e institucional.

Fortalecimento da Identidade Institucional

- Consolidação de uma cultura organizacional mais coesa, com maior alinhamento entre a missão, visão e valores institucionais e as práticas diárias dos colaboradores.
- Implementação da inteligência identitária como ferramenta estratégica para garantir coerência nas decisões e diferenciação no setor.
- Integração da espiritualidade organizacional como um elemento estruturante da identidade institucional, fortalecendo o propósito e o engajamento dos profissionais.

Aprimoramento do Ambiente Organizacional

- Melhoria no clima organizacional, com maior senso de pertencimento e propósito entre os colaboradores.
- Maior engajamento e bem-estar dos profissionais, resultado da valorização do conhecimento intuitivo e da espiritualidade no ambiente de trabalho.
- Aprimoramento das lideranças, por meio de treinamentos e programas de formação que conectam gestão estratégica e identidade institucional.
- Fortalecimento das ações de voluntariado e cidadania, alinhadas à identidade institucional e promovendo impacto social ampliado.

Reconhecimento Acadêmico e Institucional

- Criação do primeiro Grupo Temático sobre Espiritualidade nas Organizações no CRA-MG, consolidando a discussão sobre o tema no cenário administrativo brasileiro.
- Publicações e apresentações em congressos acadêmicos e eventos científicos, ampliando o debate sobre identidade organizacional e espiritualidade no Brasil.
- Maior visibilidade e reconhecimento da organização como referência na implementação de práticas inovadoras em gestão estratégica e cultura organizacional.

Os resultados demonstram que a espiritualidade organizacional e a identidade institucional não apenas fortalecem a coesão e o engajamento interno, mas também contribuem para uma gestão mais inovadora, humanizada e estratégica.

Inovações introduzidas que poderiam ser aplicadas em outras organizações

Sim, as inovações introduzidas na organização podem ser aplicadas em outras organizações, independentemente do setor ou do porte, pois foram desenvolvidas com base em princípios universais de identidade institucional, espiritualidade organizacional e conhecimento intuitivo. A aplicabilidade dessas inovações se justifica por vários fatores.

Primeiramente, a inteligência identitária e o fortalecimento da cultura organizacional são aspectos estratégicos para qualquer instituição que busca coerência entre sua missão,

visão e valores e suas práticas diárias. Empresas e organizações que enfrentam desafios de alinhamento cultural ou desejam consolidar sua identidade institucional podem se beneficiar diretamente desse modelo.

Além disso, a espiritualidade organizacional tem se mostrado um fator relevante para o bem-estar dos colaboradores, o engajamento profissional e a resiliência organizacional, sendo aplicável em qualquer ambiente corporativo que busque aprimorar seu clima organizacional e promover um sentido de pertencimento e propósito no trabalho. Modelos semelhantes podem ser implementados em setores educacionais, empresariais, sociais e até governamentais, adaptando-se às características e necessidades de cada contexto.

A experiência adquirida com a implementação dessas inovações também gerou ferramentas práticas e treinamentos estruturados, que podem ser ajustados e aplicados em outras organizações. A criação do Grupo Temático sobre Espiritualidade nas Organizações no CRA-MG demonstra o interesse crescente pelo tema e a possibilidade de expandir essa abordagem para outros contextos organizacionais.

Portanto, as inovações podem ser replicadas com flexibilidade e adaptabilidade, promovendo benefícios tanto no nível estratégico quanto no desenvolvimento humano e organizacional em diferentes setores.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da administração

O futuro da administração exige uma abordagem mais humanizada, adaptativa e inovadora, integrando propósito, identidade organizacional e novas formas de conhecimento à gestão. Profissionais devem atuar como guardiões da identidade organizacional, garantindo coerência entre missão, visão e práticas em um mundo dinâmico e incerto.

A espiritualidade organizacional não é religião, mas a capacidade humana de construir sentidos, essencial para o engajamento e a coesão interna. Estudos de futuro indicam que organizações que fortalecem essa dimensão criam ambientes onde o trabalho tem mais sentido e significado, promovendo pertencimento e inovação.

A intuição deve ser valorizada na gestão, permitindo decisões ágeis em cenários de incerteza. A aprendizagem organizacional contínua será indispensável para desenvolver inteligência adaptativa.

A administração do futuro exigirá modelos mais colaborativos e éticos, criando espaços que favoreçam autenticidade, criatividade e bem-estar. O profissional do futuro será estrategista, humanizado e inovador, alinhando cultura organizacional, tecnologia e gestão eficiente.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

O início da locação de equipamentos para construção civil no Brasil: Administrando um sonho para 1000 anos - o Grupo Orguel



Francisco de Assis Guerra Lages

E-mail: franciscoguerra@grupoorguel.com.br

Graduação: Administração de Empresas pela UFMG / Graduação pela ADESG – Escola Superior de Guerra / Participou de Programas de gestão - PAEX da Fundação Dom Cabral, entre outros. Especialização: Pós - Graduação em Marketing pela FUMEC. Empresa: Grupo Orguel - Orguel Industria e Locação de Equipamentos S/A. Cargo: Presidente do Conselho de Administração

Nome da empresa: Orguel Indústria e Locação de Equipamentos para Construção S.A

Data de fundação: 14/06/1963

Quantidade de funcionários: 1281

Linha do Tempo:

1963: Nascidos em Conceição do Mato Dentro, Minas Gerais, os irmãos Fábio e Francisco de Assis Guerra Lages, decidem tentar nova vida na capital. Inspirados pelo espírito empreendedor da era JK, os irmãos fundaram sua empresa a Provendas e aguardavam a oportunidade de realizar o seu primeiro trabalho.

1964: Os irmãos então têm a oportunidade de executar o serviço de limpeza e raspagem do Edifício Maletta, um dos grandes empreendimentos da época na capital mineira. Com o crescimento da empresa e inclusão de novos serviços ao portfólio, os irmãos chegaram à conclusão de que o nome Provendas não representava mais o negócio. Foi então que a empresa mudou de nome e passou a se chamar Orguel – Organização Guerra Lages.

1965: Com o crescimento do negócio os irmãos fazem a instalação da primeira loja na Galeria Ouvidor, no Centro de Belo Horizonte, sendo consolidada como empresa especializada na venda de materiais como Synteko, lixa, cola e outros produtos, além de ministrar cursos para realização dos serviços de acabamento. 1967

A Orguel expande as atividades, assumindo a distribuição exclusiva de importantes marcas internacionais, fabricantes de compactadores, vibradores e bombas. A empresa trouxe não só um diferencial, mas também uma facilidade para seus clientes: foi a primeira em Minas Gerais, neste ramo, a ter competência para dar assistência técnica nos produtos que vendia.

1977: Ao realizarem o serviço de assistência técnica os irmãos sempre emprestavam um equipamento similar para o cliente, foi então que observaram uma nova oportunidade de negócio, a locação de equipamentos para construção civil e industrial, algo pioneiro no Brasil.

1978: Um ano após a abertura da locadora de equipamentos, os irmãos fundaram sua própria fábrica de andaimes, elevadores e escoramentos, a MECAN, uma referência brasileira em qualidade e tecnologia.

1988: Pioneiros, Fábio e Francisco partiram para um novo negócio: a locação de ferramentas elétricas. As unidades de locação de ferramentas elétricas estabeleceram-se rapidamente por diversas praças no Brasil, completando ainda mais o portfólio de produtos para construção. A Makita, marca japonesa adentrou no mercado mineiro graças ao excelente relacionamento pessoal do Sr. Satoshi Takahashi, representante da marca, com Francisco de Assis. Um passo fundamental para a popularização da máquina em Minas Gerais.

1990: Ao longo dos anos 90, a Orguel buscou parcerias com marcas nacionais e internacionais para incrementar ainda mais seu portfólio, incluindo equipamentos para limpeza, exportação e importação de máquinas, empreendimentos imobiliários, e tantos outros com o objetivo de atender às demandas do mercado da construção.

2007: Buscando atender toda as necessidades dos clientes em produtos para construção e indústria, a Orguel passa a ser locadora de plataformas aéreas, com equipamentos de acesso à altura de última geração.

2007: Joint venture com a Entrepose Echafaudages, para a fabricação e venda de Andaimes Multidirecionais), solução que versava a montagem de andaimes em diversas direções, a partir de três peças multidirecionais.

2009: Buscando o aprimoramento dos processos, após vários cursos na Fundação Dom Cabral – FDC a Orguel implanta a Governança Corporativa e inicia a sucessão planejada. Momen-

to em que Sérgio Fagundes Guerra Lages assume a Presidência do Grupo Orguel com o desafio de dar seguimento aos trabalhos de Fábio e Francisco de Assis Guerra Lages, que passam a compor o Conselho da companhia.

2010: Joint venture com a Safway para a fabricação e venda do Sistema de Acesso Suspenso QuikDeck, solução de alto nível de segurança e de tecnologia avançada que permite montagens complexas em qualquer formato geométrico, sustentada por correntes, com rodapés e guarda-corpos normatizados.

2012: Este ano marca a admissão do sócio internacional, o The Carlyle Group, o segundo maior fundo de investimento do mundo, que adquiriu 25% das ações da Companhia, com vistas à sua expansão e projeção na Bolsa de Valores. O The Carlyle Group, enquanto sócio, participou do Conselho de Administração da Orguel.

2013: Reflexo de sua trajetória de sucesso, a Orguel completou 50 anos, recebendo inúmeras homenagens dos órgãos de classe, da sociedade e do poder público, em especial da Câmara dos Deputados em Minas Gerais e em Brasília.

2013: Também em 2013, a Orguel inaugurou seu CSC – Centro de Serviços Compartilhados. Nesse contexto, os processos administrativos de todas as suas Unidades foram centralizados em uma mesma estrutura, otimizando o gerenciamento de processos comuns da Companhia.

2015: A Orguel inicia um audacioso projeto de reestruturação interna de projetos e portfólio, a fim de tornar-se ainda mais competitiva no mercado. Com a ajuda de importantes consultorias, a Orguel redefiniu seu portfólio para a locação de equipamentos de médio e grande porte, voltados para os segmentos da construção, indústria, mineração, off-shore e infraestrutura.

Este ciclo marca a saída de todos os gestores da época e a admissão de um novo CEO, Renato Botelho, além da unificação de todas as empresas do conglomerado em um único CNPJ, visando redução de despesas e otimização de portfólio.

2016: A família Guerra Lages retoma o controle acionário da Companhia, voltando a ser a única acionista do Grupo Orguel.

2022: A Orguel expande mais uma vez sua atuação e passa a ser representante / autorizada de grandes marcas do mercado. Tornando-se assim uma empresa completa para venda, locação e prestação de serviços para construção, indústria, infraestrutura, off-shore, mineração e logística.

Francisco de Assis Guerra Lages:

Atuações em Instituições de Classe:

- Membro do Conselho Superior e Ex-1º Vice-Presidente do CIEMG – Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais, pertencente ao sistema FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. Membro Fundador e 1º Presidente da ACIRVELS – Associação Comercial e Industrial da Região de Vespasiano/MG.
- Membro Fundador, Ex-Presidente e Membro do Conselho Superior do SINDILEQ – Sindicato dos Locadores de Equipamentos, Máquinas e Ferramentas de Minas Gerais.
- Membro Fundador, Ex-Presidente da FESEMG – Federação de Serviços do Estado de Minas Gerais. Membro Fundador e Diretor da CNS – Confederação Nacional de Serviços.
- Ex - Conselheiro do COIND – Conselho de Industrialização do Estado de Minas Gerais. Membro Fundador, Ex-Vice-Presidente e Diretor da ACIC – Associação Comercial e Industrial de Contagem.
- Membro do Rotary Club Internacional – Clube BH Pampulha – Distrito 4760.
- Membro do Conselho do Automóvel Clube de Minas Gerais.
- Membro do Conselho Consultivo do Sistema Divina Providência

Principais premiações e condecorações recebidas

- **1985:** Medalha Honra ao Mérito da ADESG – Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra.
- **1987:** Diploma de Mérito Especial da Associação de Promoção Humana Divina Providência – Cidade dos Meninos, MG.
- **1989:** Medalha de Mérito Industrial da FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais.
- **2001:** Medalha de Mérito Empresarial da Abah - Academia Brasileira de Arte, Cultura e História, SP. 2004: Título de Cidadão Honorário de Vespasiano, MG.
- **2005:** Título de Cidadão Honorário de Belo Horizonte, MG.
- **2006:** Homenagem especial da Alec – Associação Brasileira de Empresas Locadoras de Bens Móveis, SP.
- **2007:** Homenagem especial da Acirvels – Associação Comercial Industrial Região Vespasiano, MG.
- **2008:** Homenagem do Congresso Nacional, na Câmara dos Deputados, ocorrida em 12/12/2008, por iniciativa do Deputado Federal José Fernando Aparecido de Oliveira, em razão dos 45 anos do Grupo Orguel.
- **2009:** Homenagem especial do Sindileq – Sindicato de Empresas Locadoras de Equipamentos, Máquinas, Ferramentas e Serviços afins do Estado de Minas Gerais.
- **30/10/2009:** Homenagem especial da FEDERAMINAS – Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado de Minas Gerais, por indicação da AC Minas – Associação Comercial de Minas, o Título “Empresário do Ano 2009 de Belo Horizonte”.
- **2012:** Medalha da Inconfidência.

- **18/12/2012:** Grande Colar do Mérito Legislativo pela Câmara Municipal de Belo Horizonte.
- **13/08/2013:** VII Prêmio Minas Gerais de Desenvolvimento Econômico 2013 ASSEMG/ Mercado Comum – Agraciamento com a Medalha Itamar Augusto Cautiero Franco – Estabilidade e Crescimento Econômico.
- **24/09/2013:** Homenagem da AC Minas – Associação Comercial e Empresarial de Minas - Homenagem especial à Orguel por seus 50 anos de fundação.
- **14/10/2013:** Honraria da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, reunião especial em homenagem aos 50 anos de fundação da Orguel.
- **28/10/2013:** XV Prêmio Minas - Desempenho Empresarial Mercado Comum 2012/2013 – Homenagem à Orguel por seus 50 anos de fundação.
- **11/12/2013:** Prêmio “Destaque em Administração” – Concedido pelo CRA-MG – Conselho Regional de Administração de Minas Gerais / Categoria Pessoa Jurídica – Grupo Orguel – Orguel Administração e Participações S.A – Homenagem Especial – Administrador Francisco de Assis Guerra Lages. 2016: Homenagem da Câmara Municipal de Conceição do Mato Dentro, ocorrida em 18/03/2016, em razão do cinquentenário do Grupo Orguel – Moção de aplausos, por iniciativa da Vereadora Ivete Otoni Santa Bárbara de Abreu.
- **06/03/2018:** Homenageado pela Cidade dos Meninos, do Sistema Divina Providência, pelo compromisso do Grupo Orguel com o projeto social durante os 25 anos completados pela instituição. O Grande evento foi realizado em comemoração ao Jubileu de Prata completado pela Instituição.
- **12/02/2020:** Homenagem CIEMG – Centro Industrial e Empresarial de Minas Gerais - Placa de reconhecimento pela atuação por mais de cinco décadas em entidades de classe e empresariais.

Informações Relevantes

- **2011:** Publicação do Livro “Fábio Guerra Lages & Francisco de Assis Guerra Lages – Ideias e Caminhos: a trajetória dos fundadores do Grupo Orguel”, pela Editora Elsevier, Coleção Grandes Empreendedores Brasileiros, tendo como autores, Haroldo Vinagre Brasil e Sônia Diegues, da FDC – Fundação Dom Cabral.
- Participou de várias feiras internacionais.
- Conhece aproximadamente 40 países.

E todas essas conquistas foram reconhecidas dentro e fora do meio empresarial. Não à toa, ao completar 50 anos, a Orguel foi homenageada por diversos órgãos da classe e pelo poder público, recebendo homenagens na Câmara dos Deputados, em Brasília.

Há mais de 60 anos a Orguel oferece equipamentos para locação e soluções customizadas para os setores da indústria, edificação e infraestrutura. Sua equipe de profissionais planejam, desenvolvem e implementam projetos de engenharia exclusivos para desafios

de acesso, elevação, energia, escoramento e fôrmas, com segurança, agilidade, qualidade e tecnologia.

Está presente em todo o Brasil, com unidades estrategicamente localizadas para garantir maior eficiência no processo de locação de equipamentos e na aplicação de soluções específicas às necessidades de cada cliente. Esse foi um dos motivos que, durante toda a jornada, fizeram com que a Orguel se tornasse referência e participasse das maiores construções feitas em território nacional.

No decorrer desse tempo, a Orguel garantiu cobertura nacional e internacional, milhões de contratos atendidos e milhares de clientes satisfeitos. Ela esteve presente – por meio do elevador de cremalheira – na construção do Cristo Protetor de Encantado, uma estátua com mais de 43 metros de altura que fica no Rio Grande do Sul. Outro destaque foi a sua participação na construção da Ponte da Integração Brasil Paraguai, erguida em Foz do Iguaçu, no Paraná. Com o Sistema de Acesso Suspenso QuikDeck, solução exclusiva da Companhia no Brasil, as obras tiveram mais produtividade e segurança. Essas foram apenas duas, das diversas vezes em que as soluções da Orguel fizeram a diferença. E ainda há muito mais a ser feito, dentro e fora do país!

Trajetória de foco, dedicação e crescimento

A história da Orguel começou em 1963, quando os irmãos Fábio e Francisco de Assis Guerra Lages decidiram dar o primeiro passo para empreender na capital mineira. Cerca de 4 anos depois, em 1967, a companhia já havia se expandido e passou a fazer a distribuição exclusiva de importantes marcas internacionais.

Dez anos depois, chegou o momento de dar passos ainda mais largos! Em 1977, os irmãos Guerra Lages iniciaram algo pioneiro no país: a locação de equipamentos para construção civil. Desde então, o crescimento da Orguel foi constante. A atitude desbravadora dos irmãos com forte tino comercial, mas com a veia da administração que pulsava forte em seus braços, logo rendeu frutos. Com o surgimento da Locguel e suas filiais espalhadas pelo Brasil, os clientes tinham a liberdade de locar vários exemplares de um mesmo maquinário a fim de acelerar as suas obras, sem comprometer ainda mais recursos financeiros e se endividar com bancos e financiadoras, a custos módicos, sem contar com a confiança já estabelecida na empresa dos irmãos Guerra Lages.

Ao longo dos anos, administrar o negócio de locação de equipamentos empreendeu desafios, mas sobretudo, trouxe expertise e conhecimento que perpassa de geração a geração. A paixão e o profundo conhecimento pelo negócio de família, pelo mercado e pela administração continua com os filhos, sobrinhos e netos dos fundadores do Grupo Orguel. Francisco de Assis Guerra Lages é referência em administração, conselhos, entidades de classe e associações voltadas para o comércio.

A partir de uma ideia simples, constantemente aprimorada, a locação de equipamentos para a construção civil progrediu a ponto de empregar milhares de trabalhadores e contribuir com o desenvolvimento da economia nacional.

A locação de equipamentos é um negócio muito eficiente para o cliente, uma vez que ela não compromete recursos da empresa e evita que a obra fique paralisada em caso de defeito do produto. Existe uma extensa gama de equipamentos e insumos utilizados na construção civil e industrial e o empreendedor muitas vezes não possui recursos suficientes para investir recursos na compra destes maquinários e garantir sua manutenção recorrente.

Nesse sentido, Fábio e Francisco de Assis Guerra Lages, entenderam que o mercado precisava de uma solução rápida e de baixo custo para não parar as obras em andamento por causa das máquinas ou ferramentas que apresentavam defeitos quer seja por tempo de uso, quer seja por seu mau uso, o que é muito comum em canteiro de obras. E assim, surgiu um novo ramo, que agora, em vez de ser uma cortesia, posto que os irmãos anteriormente emprestavam, agora passariam a cobrar mediante notas de empréstimo e assim passar a ganhar também na locação, além da venda de produtos. Essa iniciativa foi o nascedouro do mercado da locação de equipamentos no país e trouxe luz sobre como uma ideia rendeu frutos virtuosos e que ainda hoje, mais de 60 anos depois ainda se mostra com fôlego renovado. Essa iniciativa foi ainda exemplo para todos aqueles revendedores de equipamentos, em todo o Brasil, que queriam alugar e não sabiam como fazer, vindo a Belo Horizonte para aprender todo o processo. Também eram constantes as visitas nas feiras internacionais de equipamentos visando conhecer o estado da técnica. Tão logo chegavam, já tratavam de aplicar os conhecimentos desenvolvidos de forma tenaz, surpreendendo os clientes com habilidade e agilidade, sempre à toque de caixa.

E assim, a Orguel segue investindo em inovação contínua e oferece soluções diferenciadas para seus clientes. Em 1978, surgiu a Mekan (hoje, a maior fabricante de andaimes e escoramentos do Brasil), que também faz aniversário no mês de junho.

O início da locação de equipamentos é muito bem retratado em um dos capítulos do livro Fábio Guerra Lages e Francisco de Assis Guerra Lages: ideias e caminhos: a trajetória dos fundadores do Grupo Orguel, escrito por Diegues e Brasil (2012). Os autores relatam em detalhes o surgimento da Orguel, em 1963, apenas dois anos antes da criação e regulamentação da profissão de Administrador. Um dos pontos mais interessantes desta passagem diz respeito justamente à questão de que Francisco de Assis e seu irmão Fábio já administravam um dos negócios mais rentáveis do segmento da construção civil. E que, em breve, seria a profissão de Francisco de Assis, que se formaria anos mais tarde na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e de outros Guerra Lages, seguidores da nobre profissão.

Atualmente, além de fazer locação e venda de equipamentos, a Orguel oferece soluções de montagem e desmontagem, manutenção, treinamentos, logística, assistência técnica e projetos de engenharia de aplicação.

Nos últimos 60 anos, a Orguel nasceu, se expandiu e colecionou muitos aprendizados. Tudo isso graças aos milhares de clientes, parceiros e colaboradores que acreditaram e confiaram no trabalho, na marca, nas soluções e na alta qualidade dos produtos oferecidos pela organização.

Referências bibliográficas

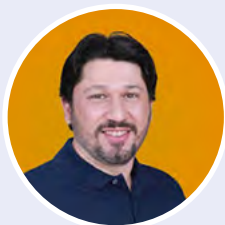
BRASIL, Haroldo Vinagre; DIEGUES, Sônia. Fábio Guerra Lages & Francisco de Assis Guerra Lages: Ideias e caminhos: a trajetória dos fundadores do Grupo Orguel. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: FDC, 2012.

ORGUEL. Belo Horizonte. Disponível em: < <https://orguel.com.br/sobre/> >. Acesso em: 25 mai.2025. ORGUEL. Belo Horizonte. Disponível em: < <https://orguel.com.br/sobre/#timeline/> >. Acesso em: 25 mai.2025.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Transformando a Realidade com Administração e Propósito



Douglas Willkys Alves Oliveira

E-mail: douglas.willkys@hotmail.com

O vereador Douglas Willkys possui 28 anos, é casado, com formação acadêmica em Administração de Empresas pelo Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (UnilesteMG) e Administração Pública pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Possui ainda pós-graduação em Gestão Empresarial pelo UnilesteMG sendo atualmente aluno do curso de pós-graduação em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Douglas Willkys é o vereador mais jovem da atual legislatura e dos últimos 25 anos de emancipação político-administrativa do município de Timóteo. Foi presidente da Câmara de 2011 a 2012. Em 2015, Douglas assumiu a presidência do Partido Socialista Brasileiro (PSB) em Timóteo e ainda a vice-presidência da Juventude Socialista Brasileira do PSB no Estado de Minas Gerais.

Meu nome é Douglas Willkys Alves Oliveira, tenho 38 anos, resido na cidade de Timóteo no Vale do Aço, MG.

Sou graduado em Administração de Empresas pelo UNILESTE/MG e em Administração Pública pela Universidade Federal de Ouro Preto; pós-graduado em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Viçosa; e MBA em Gestão Empresarial pelo UNILESTE-MG. Atualmente estou me especializando em Educação Empreendedora pela Universidade Federal de São João Del Rei.

A decisão de ingressar no curso de Administração moldou o rumo da minha vida. Cresci em meio à dinâmica de uma família de comerciantes, onde aprendi desde cedo o valor do trabalho sério, do planejamento e da inovação para transformar realidades. Durante a graduação em Administração de Empresas, além do aprendizado teórico, envolvi-me em

projetos voluntários que me proporcionaram uma visão prática da gestão. Ministrei palestras sobre o mercado de trabalho, auxiliei na elaboração de currículos, orientei estudantes e apoiei instituições sociais. Essas experiências reforçaram minha crença de que a união entre teoria e prática é a base para uma carreira verdadeiramente impactante.

Minha trajetória profissional ganhou novo contorno ao ingressar na vida pública em 2008 em Timóteo, um município mineiro de cerca de 85 mil habitantes e sede da maior siderúrgica de aços inoxidáveis da América Latina. Carregamos com orgulho a alcunha de “Capital do Inox”.

Emancipado em 1964, segundo o ranking do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil e dados de 2010 a urbe ocupa a 17ª posição das cidades com melhor IDH de Minas Gerais e 227ª posição a nível nacional.

A cidade se destaca como polo industrial da região do Vale do Aço, sendo sede da Aperam Inox América do Sul e de diversas outras empresas do ramo metal mecânico, além de sediar também uma das maiores exportadoras de mel do Brasil, a MelBras. A cidade ainda é referência ambiental, sendo portal de entrada do Parque Estadual do Rio Doce, a maior reserva de área contínua de mata atlântica preservada no Estado.

Fui eleito para uma cadeira na Câmara Municipal em 2008 e segui vereador até 2012, tendo a oportunidade de participar ativamente de comissões temáticas voltadas para o bom uso dos recursos públicos. Várias ações culminaram em operações e ações de fiscalização, reafirmando meu compromisso com a ética e a responsabilidade.

Eleito pelos pares para presidir a Câmara para o mandato 2011/2012, viabilizei o primeiro planejamento estratégico da instituição, ampliei a transparência nos gastos e ações ao implantar o Portal da Transparência e viabilizar a transmissão ao vivo das reuniões, prática ainda incipiente naquela época. Fomos a sétima cidade mineira, dentre 853 municípios, a eliminar o voto secreto definitivamente em todas as votações.

Em julho de 2018 fui eleito Prefeito de Timóteo e tomei posse para a gestão executiva do Município.

A Prefeitura, principal organização de gestão pública, responsável pela prestação de serviços públicos nas mais variadas áreas se encontrava há mais de uma década em instabilidade política e administrativa. Entre os anos 2006 a 2018 foram mais de 10 trocas de mandatos por meio de ordens judiciais, sendo que neste período, apenas um gestor completou um ciclo de gestão de 4 anos.

Assumi a gestão com a missão de transformar a realidade, tendo como principais desafios um orçamento deficitário e indicadores fiscais distantes dos padrões de boa gestão

pública. A título de exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal limita o gasto máximo com pagamento dos servidores públicos a 54% da arrecadação total. Ao assumir, deparei com gastos em assustadores 59%, colocando em risco a carreira de mais de 2.500 servidores. Outras grandes preocupações eram as mais de 30 obras paralisadas ou inacabadas sem recursos disponíveis para conclusão e o relacionamento frágil com instituições de controle e fiscalização diante da inconstância administrativa.

Diante deste cenário complexo, estabelecemos objetivos mestres: organizar as contas públicas; resgatar a confiança da sociedade e dos stakeholders; e, principalmente, colocar a cidade na rota dos investimentos externos e desenvolvimento.

Ao montar minha equipe de trabalho, ponto chave e determinante para o sucesso de qualquer organização, optei por uma equipe técnica, mesclando profissionais com reconhecida experiência e jovens com ousadia e determinação. A atuação deste grupo foi decisiva para mudar os rumos da gestão municipal no período de julho de 2018 a dezembro de 2024, período em foi possível transformar a realidade, o que nos possibilitou a, no processo de reeleição em 2020, conquistarmos a maior votação a um candidato a Prefeito na história da cidade.

A rotina diária de gestão à frente da Prefeitura exigia um rigoroso acompanhamento das metas, indicadores e objetivos, além de um diálogo permanente com a população e sociedade civil.

O programa “Conversa com o Prefeito” estabeleceu uma agenda positiva de reuniões regionalizadas com portas abertas para toda a comunidade com a presença obrigatória do Prefeito e do secretariado municipal. Na oportunidade eram apresentadas a situação fiscal do Município, projetos em andamento ou em fase de planejamento, além possibilitar um espaço aberto e franco para perguntas e respostas da população.

Outra ação desenvolvida no âmbito do programa foi o estabelecimento de uma agenda positiva de visitas do Prefeito e dos secretários municipais a parceiros institucionais, agentes políticos, órgãos públicos e instituições de controle e fiscalização como forma de antecipar demandas e mediar soluções de conflitos.

Com essa estabilidade institucional e a recuperação da credibilidade, um ciclo de paz e investimento criou condições favoráveis os projetos nas diversas áreas do governo.

Na área de gestão administrativa, foram conduzidas auditorias em setores estratégicos. A dívida pública, anteriormente considerada “impagável”, na casa dos R\$ 150 milhões foi reduzida em aproximadamente 50% e renegociada dentro da capacidade de pagamento do Município. A revisão da legislação tributária modernizou e resgatou as receitas municipais, reforçando o compromisso com a sustentabilidade fiscal. O orçamento público,

que em 2018 era de R\$ 190 milhões, ultrapassou R\$ 420 milhões em 2024, um crescimento de 121% no orçamento público, com a perspectiva de ser o maior da história da cidade em 2025.

Outras auditorias revelaram o pagamento em desconformidade para uma série servidores, ao mesmo tempo em que outros aguardavam há anos a concessão de direitos e benefícios do plano de cargos e salários. Com coragem e responsabilidade, enfrentamos a situação e solucionamos cerca de 90% das pendências até o fim da gestão, em dezembro de 2024, além de uma completa reestruturação da legislação municipal e do plano de cargos e salários. Além do pagamento a maior de encargos sob a folha de pagamento para os órgãos previdenciários, valores que foram compensados gerando economia aos cofres públicos.

Um amplo estudo de dimensionamento da necessidade de pessoal serviu de base para dois novos concursos públicos, colocando fim em um longo processo judicial que questionava mais de 1.200 contratações irregulares em gestões anteriores. Ao equacionar a necessidade de servidores, retomar a prática das avaliações de desempenho e valorizar a participação de servidores experientes em cargos de direção e chefia, a despesa com folha de pagamento reduziu em mais de 15%.

As compras e contratações públicas também foram transformadas com a adesão ao sistema de compras do Governo Federal (compras.gov) e implantação ágil da Nova Lei de Licitações. A criação de uma Central Unificada de Compras que revisou os fluxos das etapas preparatórias para aquisição de bens e serviços e investimentos em capacitação dos servidores fizeram com que itens que antes eram adquiridos em processos distintos fossem integrados garantindo redução de custos administrativos e preços menores em função da escala de fornecimento. Ao mesmo tempo, as empresas da cidade foram estimuladas a participar dos processos de licitações ampliando as compras locais.

A criação do arquivo público municipal serviu de base para uma transformação da gestão documental na instituição. Era comum ver documentos históricos armazenados em locais e formas inadequadas. Já a adesão e implantação do Sistema Eletrônico de Processos e Informações (Sei!), em parceria com o Governo de Minas por meio de um projeto piloto, colocou a cidade na vanguarda mineira, direcionando toda tramitação de processos e documentos a partir do final de 2024 para a forma eletrônica.

O fortalecimento do desenvolvimento econômico e turismo passou a ser tratado como uma ação estratégica pelo governo municipal. A simplificação dos processos através da lei liberdade econômica capitaneada pelo Governo de Minas, associada à modernização da legislação urbanística e ambiental atraíram novos e pujantes investimentos que resultaram na instalação de novas redes de supermercados e atacarejo, farmácias, academias e várias outras empresas sólidas em diferentes segmentos. A cidade também voltou a realizar gran-

des eventos culturais e empresariais. A Expo Inox por exemplo chegou a sua sexta edição em 2024 com recorde de empresas participantes e várias atrações de renome nacional.

Após mais de 18 anos voltamos a aprovar parcelamentos do solo de áreas habitacionais. Investimentos históricos foram anunciados para planta da principal indústria da cidade. A construção de um novo distrito empresarial está prevista com o objetivo de diversificar a economia local. Estas e outras ações colocaram fim já no primeiro ano de mandato em uma sequência de sete anos de saldos negativo na geração de empregos.

Na área da educação os mais de 6 mil alunos da rede pública municipal passaram a receber, pela primeira vez na história, kits escolares com todos os materiais didáticos e pedagógicos necessários para as atividades durante o ano letivo. Também foram distribuídos kit com uniforme completo aos alunos da rede municipal, creches conveniadas e APAE. Os alunos receberam ainda o kit de higiene bucal composto por escova, creme e fio dental.

As salas de aula das escolas foram climatizadas com ar condicionado, um investimento necessário em uma região de temperaturas elevadas. As cozinhas foram reformadas visando atender as normas da vigilância sanitária. A construção de novos equipamentos como creches e educandários reduziram o déficit de vagas em mais de 70%. A acessibilidade também recebeu atenção e foram instalados elevadores e rampas. A unidade do SENAI, tão importante para uma cidade com bases industriais, ganhou um novo galpão que irá duplicar a capacidade de alunos.

Em parceria com o SEBRAE Minas, por meio do Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE), todos os alunos e educadores participaram de um programa permanente de mudança de mentalidade e introdução à cultura empreendedora no ambiente escolar.

Na área da saúde concluímos a primeira Unidade de Pronto Atendimento (UPA) da cidade, que hoje está no seletor e reservado grupo de equipamentos de seu porte em Minas Gerais a possuir certificação ONA nível 2.

Também durante a gestão foram adquiridos o prédio do Hospital Municipal de Timóteo além da construção da sede própria do Corpo de Bombeiros e reforma geral do Centro de Especialidades Odontológicas.

Serviços antes inexistentes foram implementados: SAMU, Centro de Hemodiálise, UTI Pediátrica, CAPS, além da completa reforma da sede administrativa da Secretaria Municipal de Saúde e 80% das Unidades Básicas de Saúde (UBS).

No eixo de segurança pública a cidade recebeu a troca de 100% das lâmpadas para LED, gerando economia dos recursos públicos e ampliando a eficiência e sensação de segurança. Com os recursos economizados foi possível realizar a extensão de rede em diversos tre-

chos, aquisição de usinas fotovoltaicas e modernização da iluminação de todos os campos, quadras e praças. Também foi instalada câmeras de segurança com inteligência artificial para apoiar o monitoramento realizado pelas forças de segurança pública.

Na assistência social programas inovadores como o PIPAS – Primeira Infância Protegida na Assistência Social acompanharam um número expressivo de famílias que tinham gestantes ou crianças com deficiência até 6 anos, ou em situação de vulnerabilidades, antecipando riscos sociais e promovendo ações integradas de proteção e cuidado.

A credibilidade institucional também impulsionou a destinação de recursos financeiros por parte de pessoas físicas e jurídicas aos fundos municipais e leis de incentivo possibilitando a captação de quase R\$ 16 milhões de reais entre 2019 e 2024, que foram plenamente investidos em projetos sociais.

No âmbito jurídico, inovamos ao trazer uma visão moderna do Direito Público, adotando uma política conciliadora, privilegiando a composição e o ajustamento, em vez do lento e ineficiente contencioso. Com essa visão, pudemos dar cabo em ações judiciais de extrema relevância política, econômica e financeira, garantindo estabilidade fiscal e segurança jurídica.

Importante destacar, ainda, ações desenvolvidas pela Corregedoria e Controladoria do Município, visando ampliar a transparência nos gastos públicos e o fortalecimento da cultura organizacional.

A ampliação do número de processos administrativos visando a fiscalização de termos de parceria, execução dos contratos de fornecimento e correição dos atos dos servidores públicos, promoveu um ambiente mais ético, técnico e orientado à responsabilidade institucional. Essa atuação preventiva e corretiva permitiu a consolidação de uma gestão mais eficiente, íntegra e alinhada aos princípios da legalidade e do interesse público. Durante a gestão o município também aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC).

Cada etapa dessa jornada, desde os primeiros projetos voluntários junto à administração de Timóteo, demonstrou que a Administração, quando exercida com profissionalismo, paixão, ética e visão, é o motor da mudança e do progresso social.

Essa trajetória, repleta de desafios superados e vitórias transformadoras é a prova de que a verdadeira Administração vai além dos números: ela transforma vidas e constrói realidades mais justas e prósperas.

Todas as ações e inovações adotadas possuem potencial de replicação em outras prefeituras, especialmente naquelas de pequeno e médio porte que enfrentam desafios fiscais, institucionais e de planejamento urbano.

Integrar conhecimento técnico com a vivência de campo, demonstrando que a verdadeira Administração é aquela que une eficiência, ética e visão de futuro é a recomendação que deixo aos colegas. Vejam a Administração como uma ciência viva, que transforma territórios e constrói futuros!

Meu conselho para os novos profissionais, quer sejam da gestão privada ou pública, é que desenvolvam visão estratégica, escutem as pessoas e nunca percam a determinação de agir com ética, coragem e preparo técnico. Com esses valores, é possível superar qualquer cenário e deixar um legado de transformação.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Minas Livre para Crescer: A Revolução Administrativa que Transformou a Liberdade Econômica em Política Pública



Fernando Passalio

Fernando Passalio é diretor-presidente da Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa) e ex-secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais. Servidor de carreira da Secretaria de Fazenda desde 2008, tem ampla experiência em gestão pública e desenvolvimento econômico. É formado em Administração e Gestão de Instituições Financeiras, com pós-graduação em Auditoria Governamental. Possui formação internacional pela ONU em Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação. Antes da gestão pública, atuou por mais de 15 anos no mercado financeiro, em auditoria, controles internos e compliance.

Descrição da organização

A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (Sede-MG), fundada em 1963, é responsável pela formulação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico sustentável, atração de investimentos e promoção da liberdade econômica. Atualmente, a pasta conta com cerca de 300 colaboradores diretos e indiretos, atuando em todo o estado de Minas Gerais.

Atividades desempenhadas pelo profissional na organização

Desempenhei a função de Secretário de Estado de Desenvolvimento Econômico. À Sede-mg compete a concepção e coordenação de programas para atração de investimentos para Minas Gerais, a organização e manutenção de Arranjos Produtivos Locais, gerando novos negócios e fortalecimento dos setores econômicos existentes, possibilitando a diversificação e o desenvolvimento da economia, inclusive por meio da ciência, tecnologia e inovação, contribuindo para a geração de emprego e renda.

A Sede-MG atua em políticas de fomento ao artesanato; políticas de planejamento e desenvolvimento regional e urbano; ações de regularização fundiária urbana, desenvolvimento urbano e de desenvolvimento regional integrado, com apoio ao associativismo municipal e à integração dos municípios.

A secretaria também é responsável pelo programa “Minas Livre para Crescer”, com a elaboração de marcos normativos e articulação interinstitucional com municípios, entidades de classe e setor produtivo; e Implementação de medidas de desburocratização em todo o estado; a mobilização de prefeitos e secretários municipais para adesão ao programa e o estabelecimento de indicadores de liberdade econômica no âmbito estadual e municipal.

Inovações aplicadas

Dentre as principais inovações estão a criação do maior programa estadual de liberdade econômica do Brasil, antecipando-se à Lei Federal 13.874/2019; a instituição de decretos estaduais inovadores que reconheceram a boa-fé do empreendedor, dispensaram alvarás para atividades de baixo risco e simplificaram licenciamentos; a estruturação de um modelo de adesão municipal voluntária, com base em convênios técnicos e consultoria ativa aos municípios; implantação de um painel público de acompanhamento dos avanços em liberdade econômica nas cidades mineiras.

Quando assumi a missão de Secretário de Estado à frente da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais, tinha um objetivo muito claro: criar um ambiente propício ao empreendedorismo e tornar o estado uma referência nacional em liberdade econômica. Foi com esse propósito que desenvolvemos o Minas Livre para Crescer, o maior programa estadual de liberdade econômica do Brasil, que hoje impacta diretamente a vida de milhões de mineiros.

Campo da administração objeto da inovação

A ação trouxe inovação para as áreas de Gestão Pública; para a Organização e Métodos; Administração Mercadológica, por meio do fortalecimento das relações com setor produtivo; além das Políticas Públicas Estratégicas.

Metodologia das Inovações aplicadas na organização

A estratégia foi construída com base em três eixos principais:

1. **Diagnóstico normativo e burocrático:** Levantamento de normas obsoletas e exigências excessivas nos processos de abertura e funcionamento de empresas nos municípios mineiros;

- 2. Mobilização e articulação federativa:** Criação de uma rede estadual de liberdade econômica com apoio da Associação Mineira de Municípios (AMM), Sebrae e associações comerciais;
- 3. Execução orientada por resultados:** Adoção de metas claras de adesão, capacitação técnica e mapeamento de impacto regulatório por município.

A partir disso, foram elaborados kits normativos para os municípios, guias técnicos, oficinas e uma força-tarefa para apoio na revisão de legislações locais, cujo objetivo é a simplificação de normas e desburocratização, visando a atração de empresas, gerando emprego e renda para a população.

Principais resultados das inovações introduzida(s) na organização (impacto positivo)

Desde o início do programa, mais de 1,8 mil normativos desatualizados, desnecessários ou de impacto negativo no ambiente econômico foram revogados em âmbito estadual.

Até o mês de junho de 2025, mais de 550 municípios mineiros aderiram oficialmente ao programa em menos de três anos de execução, o que representa 65% da população mineira e 68% do PIB do Estado.

Com a implementação do Minas Livre Para Crescer, houve uma redução de 72% no tempo de abertura de empresas em Minas Gerais e mais de 218 mil empresas foram abertas nos municípios livres (aderidos ao programa), no ano de 2024.

O programa também impulsionou a geração de emprego no estado, fazendo com que Minas Gerais alcance, em breve, a marca de 1 milhão de carteiras assinadas, desde 2019. Os municípios livres são responsáveis por 57% dos empregos gerados. E, além disso, o estado ultrapassou a marca de R\$ 475 bilhões de investimentos privados atraídos.

Outro dado relevante mostra que dos 100 municípios mineiros que mais geraram emprego em 2024, 73 são livres. Para além disso:

- Dos 100 municípios mineiros de até 50 mil habitantes que mais geraram empregos em 2024, 71 são livres.
- Os 10 municípios mineiros de até 50 mil habitantes que mais geraram empregos em 2024 são livres.
- Dos 100 municípios mineiros de até 20 mil habitantes que mais geram empregos em 2024, 61 são livres.
- Dos 10 municípios mineiros de até 20 mil habitantes que mais geram empregos em 2024, 8 são livres

Minas Gerais saltou no ranking nacional de liberdade econômica, sendo referência em desregulamentação eficiente e reconhecida no âmbito nacional e internacional.

E para fortalecer, ainda mais, o ambiente econômico, 915 atividades de baixo risco tiveram a necessidade de alvará dispensadas.

O decreto introduz uma matriz de risco que classifica as atividades econômicas com base em dois critérios: probabilidade de ocorrência de sinistro - baixo, médio ou alto - e potencial danoso - baixo, médio, alto ou irreparável. Juntos, os dois critérios dão forma a uma pirâmide com três níveis.

1. **Nível I:** Atividades dispensadas de qualquer ato público de liberação, com exercício livre;
2. **Nível II:** Atividades que exigem comunicação prévia à administração pública sobre localização e horário de funcionamento, permitindo vistoria posterior;
3. **Nível III:** Atividades que só podem iniciar após vistoria prévia e aprovação pela administração pública.

A estratificação é feita por órgãos responsáveis com base na Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE), considerando parâmetros como segurança sanitária, combate a incêndios e controle ambiental, garantindo a segurança jurídica do processo, o que cria um ambiente seguro para se empreender em Minas Gerais.

Outro avanço é a Aprovação Tácita, que determina a sua aplicação sempre que for ultrapassado o prazo estabelecido para análise de solicitação de serviços. Esta autorização automática garante que o empresário não seja penalizado pela burocracia e possa gerar emprego e renda para a população.

A maior parte das 148 atividades de baixo risco e impacto, ligadas a 19 órgãos estaduais, (98%), deve ter sua solicitação aprovada em até 60 dias. Caso contrário, o processo é aprovado automaticamente.

Apenas 2% das atividades precisam, comprovadamente, de mais tempo para um retorno, ou são regulamentados por normativos federais. Neste caso, o tempo limite para análise e resposta é de até 180 dias. Diante disso, a aprovação tácita é aplicada no dia 181.

Possibilidade de aplicar as inovações em outras organizações

O modelo é totalmente replicável e já foi compartilhado com outros estados e municípios fora de Minas Gerais, inclusive influenciando legislações em estados como Espírito Santo e Paraná. A lógica da confiança no empreendedor, associada ao protagonismo municipal, pode ser aplicada em qualquer ente federado com ajustes mínimos.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da Administração

A verdadeira revolução na gestão pública não está apenas na tecnologia, mas na coragem de romper com o excesso de normas que sufocam quem empreende. O administrador do futuro será aquele que alinha estratégia, escuta ativa e execução ágil, colocando o cidadão no centro da política pública. A liberdade econômica não é um conceito abstrato: é uma ferramenta poderosa para transformar a realidade das cidades.

O futuro da Administração Pública está na coragem de simplificar. Administradores devem ser agentes da liberdade, rompendo com a burocracia excessiva e colocando o cidadão e o empreendedor no centro das decisões públicas.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Observatório da CFEM: Transparência e Controle Social dos Royalties da Mineração



Alexandre de Cássio Rodrigues

E-mail: alexandrerodrigues.engprod@gmail.com

Alexandre de Cassio Rodrigues é Doutor em Administração e atua como Superintendente de Arrecadação e Fiscalização da ANM desde 2025. Servidor de carreira desde 2006, é Especialista em Recursos Minerais e idealizador do Observatório da CFEM, que ampliou a transparência dos royalties da mineração. Liderou o projeto que definiu os atuais critérios de distribuição da CFEM aos municípios mineradores. É mestre em Administração Pública e Engenharia de Produção e graduado em Engenharia de Produção, Administração Pública e Computação. Sua gestão destaca-se pela modernização, inovação e inteligência fiscalizatória.

A Agência Nacional de Mineração (ANM)

A Agência Nacional de Mineração (ANM) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério de Minas e Energia, foi criada em 2017 e começou a operar em 2018. Com sede em Brasília, a ANM conta com um quadro de 695 servidores e previsão de expansão por concurso em 2025. Ela regula o setor mineral brasileiro, supervisionando direitos de exploração, fiscalizando atividades de mineração e gerenciando a Compensação Financeira pela Exploração Mineral (CFEM) - os royalties da mineração. A ANM substituiu o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), fundado em 1934 e extinto em 2018 pela Lei nº 13.575/2017, que anteriormente cuidava da gestão de recursos minerais e concessões de lavra, mas sofria com estrutura limitada e falta de modernização.

Atividades que realizadas na organização objeto do relato de experiência

Na Agência Nacional de Mineração (ANM), eu desenvolvi e implementei o Observatório da CFEM, uma solução de Business Intelligence (BI) que visa a transparência e o controle social da Compensação Financeira pela Exploração Mineral (CFEM). Participei da concepção inicial do projeto, sugerindo ideias para tornar a gestão dos royalties da mineração

mais transparente. Estruturei os painéis de dados, assegurando que informações sobre arrecadação e distribuição da CFEM fossem acessíveis a municípios, tribunais de contas e outros interessados. Colaborei na integração de tecnologias de BI, incluindo a criação de dashboards interativos, e contribuí em debates para alinhar o projeto à Lei 13.540/2017, que determina a divulgação anual desses recursos. Atualmente, estou atuando no planejamento do Selo Município Transparente, uma iniciativa que estimula os municípios a detalhar o uso das receitas da CFEM, fortalecendo a accountability e a participação social.

Histórico profissional/ acadêmico

Sou graduado em Administração Pública pela UFOP (2012), com especializações em Gestão Pública Municipal pela UFV (2014) e em Gestão Pública pela UFSJ (2015). Possuo mestrado em Administração Pública (2015) e doutorado em Administração pela Universidade FUMEC (2020). Ingressei no DNPM em 2006 no cargo de Especialista em Recursos Minerais, migrando para a Agência Nacional de Mineração em 2018. Atualmente, sou responsável pela gestão da distribuição dos royalties da mineração, que totalizam cerca de R\$ 7,5 bilhões por ano, além de coordenar projetos voltados para inteligência de negócios e transparência. Paralelamente, atuo como professor em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de gestão e tecnologia. Em 2024 recebi do Conselho Federal de Administração o Prêmio Belmiro Siqueira por trabalho que investigou o impacto das Inteligências Artificiais Generativas na empregabilidade em administração.

Tema da inovação

O Observatório da CFEM relaciona-se aos temas de Administração da Tecnologia da Informação e Administração Pública, incorporando também os princípios ESG (Environmental, Social, Governance – Ambiental, Social e Governança). Desenvolvido como uma solução de Business Intelligence (BI), ele facilita o acesso público aos dados de arrecadação e distribuição da Compensação Financeira pela Exploração Mineral (CFEM), atendendo à Lei 13.540/2017, que exige sua divulgação anual. Utilizando dashboards interativos, a iniciativa emprega tecnologia para ampliar a transparência (accountability) e a participação social, aspectos centrais da governança (G) do ESG, enquanto reflete práticas modernas de administração pública e gestão estratégica de TI. Além disso, ao promover uma gestão mais aberta e eficiente dos royalties da mineração, contribui indiretamente para o uso sustentável dos recursos (E) e fortalece o engajamento da sociedade (S), alinhando-se a uma administração pública responsável e voltada para o bem-estar coletivo.

Como as inovações foram introduzidas na organização

Em 2018, publiquei um artigo premiado como o melhor trabalho do Seminário em Administração (SemeAd) da Universidade de São Paulo, investigando a relação (perversa) entre riqueza mineral, instituições fracas e clientelismo em governos locais; posteriormente,

esse estudo foi incorporado como capítulo da minha tese de doutorado. Durante a defesa, a banca destacou que a transparência e governança poderiam contrabalançar a “maldição dos recursos naturais” nos governos locais, especialmente à luz do movimento “Publish What You Pay” (PWYP), que inspira a Extractive Industries Transparency Initiative (EITI), um padrão global adotado por mais de 50 países para melhorar a governança das indústrias extrativas, exigindo que as mineradoras divulguem os royalties pagos. Embora haja evidências de que a EITI facilita a detecção de corrupção e reforça a accountability, o Brasil ainda não tinha aderido a esse modelo, mesmo com o Tribunal de Contas da União (TCU) classificando a gestão dos royalties como de alto risco.

A transparência dos royalties da mineração tornava-se essencial, a aplicação CFEM é muito flexível, já que apenas não pode ser usada para o pagamento de dívidas ou salários do quadro permanente de pessoal, havendo somente uma recomendação de destinar 20% à diversificação econômica e ao desenvolvimento sustentável e tecnológico. Em 2020, o TCU instruiu a Agência Nacional de Mineração (ANM) a disponibilizar esses dados em formato aberto, um avanço significativo, porém insuficiente para garantir o controle social. Com aproximadamente dois milhões de linhas, os dados eram técnicos e difíceis de acessar em ferramentas comuns como o Excel, limitando sua compreensão pela população. Diante disso, em 2021, desenvolvi o Observatório da CFEM utilizando o Power BI, aproveitando os dados abertos de arrecadação e distribuição da CFEM. O Observatório converte informações complexas em formatos claros e acessíveis, adotando linguagem cidadã para superar os entraves da simples divulgação de dados brutos e promovendo uma governança mais transparente e participativa.

Principais resultados das inovações introduzidas na organização

A introdução do Observatório da CFEM na Agência Nacional de Mineração (ANM) aprimorou a comunicação entre a autarquia e os entes beneficiários dos royalties, como os municípios, que agora utilizam dados acessíveis para planejar suas ações de forma mais eficaz. A ferramenta diminuiu a necessidade de solicitações formais de informação, tornando o atendimento a demandas externas mais rápido e eficiente, um avanço alinhado às recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) por maior agilidade na gestão pública. Além disso, fortaleceu a imagem institucional da ANM, como demonstrado pelo fato de o projeto ter sido finalista do Prêmio Nacional de Educação Fiscal de 2023 (<https://www.gov.br/anm/pt-br/assuntos/noticias/observatorio-da-cfem-ficou-em-3o-lugar-no-premio-nacional-de-educacao-fiscal-2023>), que destacou sua contribuição para a educação fiscal. Por fim, o Observatório abriu portas para inovações futuras, como a inclusão de indicadores de desempenho e o cruzamento com outras bases de dados governamentais, potencializando sua capacidade analítica e estratégica na gestão mineral brasileira. Nesse contexto, destaca-se a recente parceria com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), por meio da plataforma Transfere.gov, que amplia as possibilidades

de integração e otimização dos dados para o setor, ampliando a transparência na aplicação dos recursos da CFEM.

Aplicação das inovações em outras organizações

O Observatório da CFEM, implementado na Agência Nacional de Mineração (ANM), pode inspirar organizações que, por exemplo, gerenciam impostos estaduais e municipais, devido à sua abordagem inovadora de transparência e controle social. Ele demonstra como é possível transformar dados complexos de arrecadação em informações claras e acessíveis, incentivando secretarias estaduais de fazenda a criar soluções semelhantes para apresentar a arrecadação de tributos como ICMS e IPVA, ou prefeituras a exibir de forma simples as receitas de IPTU e ISS, facilitando a compreensão e o acompanhamento pelos cidadãos. Além disso, o Selo Município Transparente, que valoriza a boa gestão de recursos, poderia motivar administrações locais a desenvolver iniciativas próprias que premiem a clareza na aplicação desses impostos, promovendo uma cultura de accountability. Assim, o Observatório oferece um modelo flexível, adaptável às especificidades de cada contexto tributário, e estimula inovações na governança pública por meio de tecnologia e participação social.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da administração

Meu conselho para os profissionais de administração quanto ao futuro da área é que invistam em uma abordagem integrada que combine tecnologia, transparência e engajamento social para enfrentar os desafios emergentes. O exemplo do Observatório da CFEM na ANM mostra que ferramentas tecnológicas podem simplificar dados complexos e ampliar o controle social, algo essencial em um mundo onde a confiança nas instituições está em xeque. Recomendo que desenvolvam competências em análise de dados e gestão de inovações, mas sem perder de vista a necessidade de comunicar resultados de forma acessível, fortalecendo a accountability. Além disso, sugiro que se inspirem em tendências globais, como ESG (Environmental, Social, Governance – Ambiental, Social e Governança), adaptando-as às realidades locais para promover governança sustentável. O futuro da administração exigirá profissionais que saibam usar a tecnologia não apenas para eficiência interna, mas para construir pontes com a sociedade, equilibrando interesses econômicos, éticos e ambientais.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Transformando a Realidade da Minha Empresa no Vale do Jequitinhonha



Everton Rodrigo Silva

E-mail: notreve1986@icloud.com

Empresário do ramo de alimentação desde 2010. Formado em administração 2021, pós graduado em liderança e está como representante local do CRA MG na cidade de Itaobim MG .

Introdução

Fundado em 2006, o Restaurante Leão e Carvalho é um ponto de apoio rodoviário localizado no vale do Jequitinhonha, em Itaobim-MG. Em 2016, conclui a compra do restaurante, ainda antes de concluir minha formação em Administração.

Com a conclusão do curso, pude aplicar na prática os conhecimentos adquiridos, especialmente nas áreas de intraempreendedorismo, gestão de pessoas e gestão financeira. Essas mudanças impactaram diretamente o crescimento da empresa: conseguimos aumentar significativamente o faturamento, expandir a equipe de colaboradores que conta hoje com 34 colaboradores e transformar a realidade da empresa.

O Leão e Carvalho passou a ter um papel importante no desenvolvimento social e econômico da região, contribuindo com a geração de empregos e melhorando os serviços oferecidos aos clientes que utilizam a rodovia como rota diária.

Atividades realizadas na organização

Desde que assumi a gestão do Restaurante Leão e Carvalho, em 2016, venho desempenhando uma série de atividades estratégicas, administrativas e operacionais que contribuíram diretamente para o crescimento e consolidação da empresa como referência regional. Minhas funções abrangem diversas áreas, com foco na gestão eficiente, inovação e valorização do capital humano. Entre as principais atividades, destacam-se:

- **Gestão administrativa e financeira:** organização do fluxo de caixa, controle de despesas e receitas, elaboração de orçamentos, definição de metas e análise de indicadores de desempenho para tomada de decisões assertivas.

- **Gestão de pessoas:** recrutamento, seleção, treinamento e acompanhamento dos colaboradores; implantação de uma cultura organizacional baseada na valorização, escuta ativa e desenvolvimento contínuo da equipe.
- **Planejamento estratégico:** elaboração e implementação de planos de ação com base em diagnósticos internos, como análise SWOT e aplicação do ciclo PDCA, visando à melhoria contínua dos processos e ao alcance dos objetivos da empresa.
- **Controle operacional:** supervisão das rotinas diárias do restaurante, como compras, controle de estoque, padronização de pratos, boas práticas de manipulação de alimentos e manutenção da qualidade no atendimento.
- **Marketing e relacionamento com o cliente:** desenvolvimento de ações promocionais, estratégias de fidelização, presença digital e coleta de feedbacks para aprimorar os serviços prestados de acordo com as expectativas do público.
- **Responsabilidade social e relacionamento com a comunidade:** participação em ações locais, parcerias com fornecedores e incentivo à contratação de mão de obra da própria região, contribuindo para o fortalecimento da economia local.

Essas atividades foram fundamentais para reposicionar a empresa no mercado, aumentar o faturamento, fidelizar clientes e consolidar uma gestão mais moderna, humanizada e eficiente.

Tema da administração objeto da inovação introduzida na organização

Intraempreendedorismo, gestão de pessoas e gestão financeira.

Como a(s) inovações foram introduzidas na organização

As inovações no Restaurante Leão e Carvalho foram introduzidas de maneira gradativa e estrategicamente planejada, a partir de um diagnóstico inicial das principais fragilidades da empresa. Esse levantamento permitiu uma análise detalhada dos pontos críticos da gestão, operação e relacionamento com clientes e colaboradores. A partir daí, foi possível aplicar com mais assertividade as metodologias aprendidas ao longo do curso de Administração, aliando teoria e prática com foco em resultados consistentes e sustentáveis.

O processo de inovação teve como base uma visão sistêmica da organização e o entendimento de que qualquer transformação significativa precisa considerar tanto os aspectos técnicos quanto os humanos. Entre as principais ações metodológicas implementadas, destacam-se:

- **Análise SWOT (FOFA):** Utilizada como ferramenta inicial de diagnóstico, permitiu identificar as forças e fraquezas internas, além das oportunidades e ameaças externas. A partir dessa análise, foram traçados planos de ação estratégicos e personalizados para cada área da empresa, orientando as decisões de curto, médio e longo prazo.

- **Gestão participativa:** Foi adotado um modelo de gestão mais horizontal e colaborativo, envolvendo os colaboradores na construção das soluções e na tomada de decisões. Essa abordagem não apenas fortaleceu o sentimento de pertencimento, como também estimulou o intraempreendedorismo e a criatividade da equipe, valorizando o capital humano e promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.
- **Capacitação e treinamentos contínuos:** Investiu-se fortemente na qualificação da equipe, por meio de treinamentos voltados ao atendimento ao cliente, boas práticas de manipulação de alimentos e técnicas operacionais. Isso garantiu não apenas a melhoria dos serviços prestados, mas também o crescimento profissional dos colaboradores.
- **Implantação de controles financeiros e operacionais:** Com o uso de planilhas, indicadores de desempenho e sistemas de controle de estoque e vendas, foi possível obter maior precisão nas informações gerenciais, reduzindo desperdícios e melhorando a tomada de decisões. A organização passou a operar com mais eficiência e controle, o que refletiu diretamente na lucratividade.
- **Pesquisa de satisfação e escuta ativa dos clientes:** Compreender as necessidades, preferências e sugestões dos clientes tornou-se uma prática constante. Por meio de enquetes, conversas diretas e feedbacks espontâneos, foi possível adaptar os produtos e serviços oferecidos, tornando o atendimento mais personalizado e eficaz.
- **Foco na melhoria contínua com o ciclo PDCA:** A cultura da melhoria contínua foi inserida na rotina da empresa, utilizando o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir) como metodologia para revisão e aperfeiçoamento dos processos. Isso garantiu maior controle sobre as ações, possibilitando correções rápidas e sustentáveis.

O conjunto dessas ações resultou na profissionalização da gestão e em uma mudança significativa nos resultados da empresa. Houve aumento de produtividade, otimização dos recursos, maior engajamento da equipe e, principalmente, fidelização dos clientes. A organização passou a ser vista não apenas como um restaurante, mas como uma referência de atendimento, qualidade e respeito à comunidade onde está inserida.

Esse processo comprova que a inovação, quando bem planejada e alinhada com os princípios da boa administração, tem o poder de transformar realidades, fortalecer marcas e gerar impactos sociais positivos e duradouros.

Principais resultados das inovações introduzidas na organização

A implementação das inovações no Restaurante Leão e Carvalho trouxe impactos positivos e mensuráveis, tanto na gestão interna quanto na percepção externa da empresa. Os principais resultados observados foram:

- **Aumento do faturamento:** graças à melhoria no controle financeiro, no atendimento e na qualidade dos produtos, houve crescimento significativo nas vendas.

- **Expansão da equipe:** com o crescimento do negócio, foi possível contratar mais colaboradores, gerando empregos e movimentando a economia local.
- **Melhoria do clima organizacional:** a gestão humanizada e participativa fortaleceu o engajamento da equipe e reduziu a rotatividade.
- **Maior fidelização dos clientes:** a atenção ao atendimento, à escuta ativa e à qualidade dos produtos elevou a satisfação dos clientes e aumentou a recorrência.
- **Fortalecimento da marca:** o restaurante passou a ser mais reconhecido na região como um ponto de apoio confiável, com boa reputação entre motoristas, viajantes e moradores locais.
- **Impacto social positivo:** a valorização dos colaboradores e a geração de oportunidades ajudaram na transformação do contexto social do bairro Itiões e arredores.

Esses resultados refletem o sucesso de uma gestão focada em inovação, planejamento e, principalmente, em pessoas.

Aplicação das inovações em outras organizações

Sim, as inovações introduzidas no Restaurante Leão e Carvalho são totalmente aplicáveis a outras organizações, independentemente do porte ou segmento. Isso porque as metodologias adotadas são baseadas em princípios universais da boa gestão, que priorizam o planejamento, a valorização das pessoas e a melhoria contínua.

Justificativas para a aplicabilidade

- **Gestão humanizada:** pode ser aplicada em qualquer empresa, pois valoriza o capital humano, melhora o clima organizacional e aumenta o engajamento dos colaboradores.
- **Controles financeiros eficientes:** essenciais para a saúde financeira de qualquer negócio, permitem decisões mais assertivas e sustentáveis.
- **Intraempreendedorismo:** estimula a participação ativa dos colaboradores, gerando soluções internas criativas e maior senso de pertencimento.
- **Foco no cliente:** práticas como escuta ativa, pesquisas de satisfação e melhoria do atendimento são fundamentais para qualquer organização que deseja se manter competitiva.
- **Uso de ferramentas de gestão simples e acessíveis:** como a análise SWOT e o ciclo PDCA, que ajudam a organizar processos e promover melhorias com baixo custo.

Portanto, as inovações implementadas demonstram ser replicáveis e adaptáveis a diferentes contextos empresariais, com grande potencial de gerar resultados positivos e duradouros.

Conselho para os profissionais de administração quanto ao futuro da profissão

Que estejam abertos à inovação, valorizem as pessoas e aprendam continuamente. O futuro da administração é humano, estratégico e digital.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

*Rio de
Janeiro*

Chama da qualidade



Adarlette Neira

E-mail: adarlette@gmail.com

Mestre em Administração; Administradora com MBA em Qualidade e Especializações em Administração e Gestão Hospitalar, Didática de Ensino Superior; Economista; Docente e Orientadora em cursos de Pós-Graduação de Gestão da Qualidade em Saúde; Componente de Bancas Examinadoras. Experiência em implantação em Programas de Qualidade e Acreditação com autoria de artigos. Avaliadora voluntária de premiações de excelência.

O Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti - HEMORIO

O Instituto Estadual de Hematologia Arthur de Siqueira Cavalcanti - HEMORIO é o Hemocentro Coordenador do Estado do Rio de Janeiro. É um órgão da Administração Pública Estadual – Poder Executivo, subordinado à Fundação Saúde e Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro.

Inaugurado em 1944 como o primeiro Banco de Sangue Público do Brasil. O HEMORIO é o coordenador da rede pública de sangue do Estado do Rio de Janeiro, responsável pela coleta, processamento e distribuição de bolsas de sangue a serviços de saúde que compõe o Sistema Único de Saúde (SUS) do estado do Rio de Janeiro.

É Centro de Referência em Hematologia e Hemoterapia do Estado e dentro da rede hierarquizada do SUS é uma unidade terciária especializada no tratamento de doenças hematológicas primárias de alta complexidade, atendendo pacientes com doenças hematológicas primárias (doença falciforme, hemofilia e oncohematologia), em regime ambulatorial e de internação.

Como hemocentro coordenador qualifica e capacita profissionais técnicos na área de hematologia e hemoterapia, além de estimular e realizar pesquisa científica. A participação da instituição em Programas e Políticas Públicas se estende às três esferas do governo: Municipal, Estadual e Federal. O quadro funcional é formado por cerca de 1599 profissionais. O HEMORIO está situado na Rua Frei Caneca, nº. 08, no Centro do Rio de Janeiro. Em 2024 a instituição comemorou 80 anos de existência, com práticas/técnicas/experiências exitosas

e de modo geral pioneiras, tais como o 1º. hospital público estadual do RJ a receber uma série de ser reconhecimentos: prêmios da Qualidade e de acreditação internacional.

Trata-se de uma organização de gestão pública estadual prestando serviços na área de saúde e apresentando como principais produtos e serviços:

- **Assistência Hematológica:** Consultas, pareceres, atendimentos de emergência, internações, exames diagnósticos especializados e complementares e tratamentos.
- **Assistência Hemoterápica:** Captação e triagem de doadores de sangue, coleta interna e externa de sangue, exames laboratoriais, processamento e distribuição de sangue e derivados, atendimento a doadores inaptos.
- **Desenvolvimento Institucional:** Treinamento interno e externo, convênio com unidades de ensino, coordenação de projetos de pesquisa, organização de eventos técnicos científicos e pós-graduação na área de Hematologia e Hemoterapia.
- Hemorrede Informações em hemoterapia e hematologia para as unidades da hemorrede e órgãos governamentais e visita e assessoramento técnico aos serviços externos de hemoterapia.

As legislações vigentes da área de hematologia e hemoterapia, os padrões de trabalhos institucionais estabelecidos em políticas, normas e procedimento operacionais padrões (POP) e os critérios de excelência dos órgãos de acreditação/premiação são os métodos de gerenciamento aos quais os processos são submetidos.

Vale ressaltar que desde 1995 o HEMORIO adota a metodologia da Gestão pela Qualidade, focando nos princípios da excelência com aplicação das ferramentas de gestão (PDCA, 5W2H, Mapeamento de Processo, Matriz de Risco, Monitoramento de Indicadores, Pesquisas de Satisfação, Auditorias etc. além de seguir os requisitos das avaliações e creditações externas como forma de melhorar o desempenho institucional, tendo recebido muitos prêmios e reconhecimentos.

As atividades executadas por mim são relacionadas à Gestão da Qualidade já apresentadas anteriormente tais como: acompanhamento de avaliação externa, coordenação de grupo de processos gerenciais, monitoramento de indicadores além de estruturar novas práticas, entre outras.

A inovação aplicada

Para selecionar os servidores estaduais como condutores da tocha olímpica dos jogos Rio 2016 o governo do estado do Rio de Janeiro promoveu a Campanha “Servidores que Valem Ouro”: escolha de funcionários públicos, merecedores desse destaque, pela direção dos diferentes órgãos pertencentes às secretarias estaduais com a necessidade apresentar uma justificativa condizente ao mérito para a Comissão Julgadora realizar a análise e decidir

pela indicação. É interessante ressaltar que o processo ocorreu de forma sigilosa porque os servidores indicados não eram informados dessa condição e possibilidade, até mesmo para não criar expectativa, em função do inúmero interesse demonstrado pelas pessoas de todos os níveis e ocupações.

Assim recebi um e-mail da Casa Civil do governo do Estado do Rio de Janeiro informado que tinha sido selecionada e que haveria uma reunião no Palácio Guanabara com os servidores que atuariam como condutores da tocha para apresentar as instruções necessárias na conduta a ser cumprida no revezamento. Como desconhecia até mesmo a citada campanha me dirigi ao gabinete para mostrar o convite e entender o que tinha acontecido e daí a minha surpresa. Fui informada que o diretor havia me indicado. Nessa ocasião não foi mostrada a justificativa que ele apresentou. Somente na comemoração realizada no evento do Palácio é que foi entregue individualmente a mensagem referente a cada profissional.

No meu caso, o Diretor do HEMORIO, Dr. Luiz Amorim, além de me escolher apresentou uma justificativa relacionada ao meu comprometimento e importância para a Instituição (que muito me comoveu após ter conhecimento da escolha), apresentada no quadro abaixo conforme entregue:

Adarlette Neira

Gestora de saúde, condutora da Tocha Olímpica dos Jogos Rio 2016

“Adarlette é sinônimo de qualidade. Vinte anos atrás, quando não se ouvia falar disso, muito menos no ambiente hospitalar, ela se propôs a ser referência do HEMORIO para implantar o que, à época, se denominava Qualidade Total. Superando o ceticismo geral, a ideia vingou, deu frutos e transformou o Instituto Estadual de Hematologia em uma referência nacional”.

Depois soube que fui a única administradora da Secretaria de Saúde escolhida como condutora da tocha o que valorizou ainda mais a conquista. Tal fato proporcionou maior visibilidade para a nossa profissão, tendo sido procurada para entrevista e reportagem pelo CRA/RJ e o Sindicato dos Administradores além de homenagem na Secretaria Estadual de Saúde, divulgação externa pela comunicação da SES/RJ e internamente na minha instituição. O evento foi veiculado na internet e em canais de tv e na mídia em geral, por ser de domínio público.

Considerações sobre a inovação aplicada

A 1^a. e 2^a. partes desse relato precisaram ser detalhadas como base, servindo de cenário para facilitar e fortalecer a compreensão da trajetória de uma administradora que mesmo atuando na área de saúde (segmento menos envolvido/participativo com a área de gestão especialmente no início da implantação da Qualidade em 1995) adotou uma forma proa-

tiva partindo para a inovação na gestão tradicional através da metodologia de Qualidade. Essa nova forma de gerenciamento, iniciada em 1995, permitiu um diferencial institucional através da mudança de mentalidade e da cultura organizacional, muita persistência por parte da direção e lideranças, constância de propósito, foco em clientes e processos, valorização das pessoas e aprendizado contínuo além da imagem da instituição refletindo na qualificação dos profissionais.

Conselho para o futuro com base na experiência obtida e resultados alcançados : O administrador precisa ser o incentivador/iniciador das mudanças organizacionais sempre à frente e pensando/agindo em prol da melhoria dos desempenho institucional, acompanhando as novas diretrizes através de um aperfeiçoamento profissional constante. Não deve se abater com as críticas e dificuldades vivenciadas (até mesmo perante a depreciação que muitas vezes ocorre com a nossa profissão) porque além das habilidades técnicas pertinentes à qualidade da gestão os fatores comportamentais acompanhados do esforço, dedicação, perseverança e comprometimento permitem chegar a resultados como o da presente questão, considerando a necessidade do administrador manter um bom relacionamento interpessoal. Destacar o papel da Administração e do administrador deve ser uma diretriz de atuação dos administradores especialmente os mais jovens que convivem num momento de alta tecnologia disponibilizada no ambiente corporativo, com foco no lema de melhorar continuamente. Para reforçar a minha contribuição para o futuro administrador lembro da necessidade do profissional não perder a humildade e nem o gesto humanitário nas atividades exercidas, já que somos um eterno aprendiz. Daí demonstrar a força da aplicação da formação acadêmica na vida profissional. Desistir nunca porque cada trabalho bem executado enriquece o seu “álbum” de trabalho.

O título do relato “Chama da Qualidade” me emociona pelo reconhecimento da minha trajetória profissional, demonstrando valer a pena enfrentar todos os obstáculos surgidos para depois usufruir de momentos inusitados não esperados, sem nenhuma expectativa de acontecimentos, como o que vivenciei no revezamento de forma inesperada, se transformando num dia único, inesquecível para mim.

O importante é deixar legado, sabendo que está fazendo certo e sempre melhor, colaborando para beneficiar uma instituição como a que me orgulho de pertencer, sendo SUS, com uma função muito especial perante a população (doação de sangue e tratamento hematológico).

A conduta da tocha com a chama permanente em relação à qualidade retrata bem essa associação vivenciada por mim na minha vida profissional de 53 anos de trabalho, que muito me orgulho de ser servidora pública e mais ainda administradora, fazendo lembrar de estar registrada no CRA/RJ desde 1983.

Atuação Profissional

Admitida como estatutária em 27/03/1972 em concurso público (estado do Rio de Janeiro).
Exerce o cargo de Administrador / Analista Administrativo de Saúde no HEMORIO.

Obs.: Completados 53 anos de serviço público estadual na área de saúde e o mesmo tempo dedicado à Instituição inicial.

Chefias exercidas na instituição: Assessora da Qualidade (responsável pelas áreas responsáveis de Auditoria, Gestão pela Qualidade, Ouvidoria, Premiações / Acreditações e Normatização), Assessora da Qualidade Externa (envolvendo participações no Gespública, PQR/PQRio, INDE, GEQUAL), Chefe do Serviço de Recursos Humanos e Chefe do Serviço de Documentação Médica.

Outras funções exercidas na instituição

- **Responsável pela implantação, desenvolvimento e acompanhamento do Programa de Gestão da Qualidade no HEMORIO em 1995:** continuando com o foco na melhoria institucional, permanecendo lotada na área de Gestão da Qualidade da instituição;
- Facilitadora em grupos responsáveis por padrões de Acreditação Hospitalar pelo CBA/Joint Commission (JCI) e monitoramento dos critérios de excelência por Programas/Premiação de Qualidade no HEMORIO;
- Participante da Comissão Científica e/ou Organizadora de todos os Encontros de Administração e Qualidade do Congresso Hemorio, desde o início, há 28 anos;
- Instrutora do Treinamento Interno da Qualidade do Hemorio e também cursos externos pela instituição e pela Fundação Saúde em unidades pública da Rede;
- Participante de Grupos de Trabalho estruturados pela Instituição, destacando o de Educação Permanente, Hemorio Sustentável, Núcleo de Gestão da Qualidade, Benchmarking em Saúde, Núcleo de Segurança do Paciente, Comissão de Pró-Equidade.

Atuação docente

- Professora Convidada em cursos de pós-Graduação (UFF/ Latec, Faculdade São Camilo, Faculdade Helio Alonso e outros LUPA
- Orientadora de monografias/TCC
- **Membro de Bancas Examinadoras:** Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho / FIRJAN, ENSP/Fiocruz, Latec/UFF)

Atuação relacionadas ao Conselho Regional de Administração (CRA-RJ)

- Membro das Comissões “Mulher Administradora” e de “Estudo em Gestão de Processos de Negócio”
- Apresentação do artigo “Programa pró-equidade de gênero de saúde: experiência do Hemorio” no XXII Encontro Brasileiro de Administração (ENBRA) e VIII Congresso Mundial de Administração (CMA) no Rio de Janeiro (2012)

- Moção de Congratulações (por proposição da Comissão de Administração em Serviços de Saúde do CRA-RJ) como Destaque na área pública, em razão dos relevantes serviços prestados para o fortalecimento da profissão de Administrador (2016)
- Participação em diversos ENCAD e eventos do Conselho envolvendo temáticas pertinentes à área de Gestão em geral (ESG, LGPD, Inovação, Responsabilidade Socioambiental etc.) assim como a Qualidade da Gestão e mais especificamente temáticas da Qualidade na Saúde.
- **Artigo “Gestão Hospitalar:** elementos do contexto externo e a função do dirigente” publicado na Revista Brasileira de Administração - Ano X, nº 30, setembro/2000

Honrarias/Reconhecimentos Relacionados à Administração

Medalha Adm. Belmiro Siqueira como reconhecimento do CRA-RJ pela contribuição para o desenvolvimento, enriquecimento e valorização nestes 40 anos ininterruptos de registro profissional (CRA-RJ).

Moção de Congratulações e Aplausos pelo Dia do Administrador, concedida pela Câmara Municipal do RJ, proposto do CRA/RJ em razão da competência, empenho e exemplo de cidadania no exercício de suas atividades (setembro de 2023).

Outros reconhecimentos

Medalhas de Avaliador Voluntário pelo Programa Nacional de Gestão Pública (GESPUBLICA) e também como Avaliador Senior / Líder no Prêmio Qualidade Rio (PQRio) em vários ciclos de premiação.

Destaque por ser o foco da comemoração dos 60 anos da Administração: Condutora da Tocha Olímpica no Revezamento dos Jogos Olímpicos Rio 2016, selecionada na Campanha “Servidores que Valem Ouro” promovida pelo Governo do Estado do RJ (detalhamento posterior do relato).

Minha História: Uma Jornada de Transformação pela Gestão com Propósito



Vinicius Gomes

E-mail: vinicius.adm.perito@icloud.com

Administrador registrado no CRA-RJ, fundador da Atlas Consultoria e Gestão Empresarial. Pós-graduado em Controladoria Financeira e Gestão de Projetos, com formação em Recursos Humanos e Perito Judicial. Lidera soluções estratégicas em finanças, investimentos e reestruturação empresarial, integrando técnica, propósito e visão executiva para gerar valor e resultados sustentáveis.

Minha trajetória começou de forma simples, como auxiliar administrativo, onde aprendi na prática o valor da organização, da responsabilidade e da eficiência nos processos. Essa experiência inicial despertou meu interesse pela gestão e me levou a investir em uma formação sólida: sou administrador de empresas, com pós-graduação em Controladoria Financeira e em Gestão Estratégica de Projetos.

Ao longo dos anos, venho atuando em diferentes frentes da administração, sempre com foco na aplicação técnica de metodologias reconhecidas, nas áreas de gestão financeira, planejamento estratégico, estruturação de processos e projetos organizacionais. Atualmente, desempenho com orgulho as funções de consultor organizacional e responsável técnico registrado no CRA-RJ, contribuindo diretamente para o desenvolvimento de empresas que buscam crescimento estruturado e compliance.

Minha atuação também se estende ao campo jurídico, como perito judicial em administração e finanças, elaborando laudos técnicos que sustentam decisões judiciais em disputas empresariais e financeiras. Essa responsabilidade exige profundo rigor técnico, domínio da legislação e uma conduta ética irrepreensível.

Fora do ambiente corporativo, coloco meu conhecimento a serviço da sociedade: sou membro do Comitê Econômico da minha paróquia, onde colaboro com o planejamento financeiro, a gestão de recursos e o fortalecimento da sustentabilidade da instituição. Essa

vivência comunitária reforça minha convicção de que a boa administração pode transformar tanto organizações quanto vidas.

Durante minha jornada, enfrentei desafios como restrições de recursos, estruturas pouco profissionalizadas e a necessidade constante de equilibrar técnica com empatia. Em cada situação, utilizei os conhecimentos adquiridos academicamente e em minha atuação prática para entregar soluções viáveis e sustentáveis.

Sigo em constante evolução, buscando novas certificações e ampliando meu campo de atuação com ética, excelência técnica e foco em resultados. Acredito que a verdadeira transformação começa com uma gestão bem-feita e fundamentada em conhecimento, responsabilidade e propósito.

Implantação do Compliance & Integridade no Ministério Público da União (MPU)



Daniel Santiago Coutinho de Miranda

E-mail: danielsantiagos@gmail.com

Administrador público e mestre em Gestão e Estratégia pela UFRRJ, atua como Assessor-Chefe de Gestão Estratégica no MPF – 2ª Região, liderando projetos de inovação, governança e planejamento. Pesquisador e palestrante em inovação no setor público, integridade e estratégia. Premiado nacionalmente por artigo sobre inovação na gestão pública (2025). Atua em comissões nacionais de compliance e sustentabilidade. Possui mais de 300 horas de formação ministradas e reconhecimentos por contribuição à administração pública.

O Ministério Público da União (MPU)

O Ministério Público, com sua atual formatação dada pela Constituição de 1988, segundo o art. 127, é instituição permanente essencial à função jurisdicional do Estado, incumbido da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. O Ministério Público da União (MPU) é composto por quatro ramos: MPF, MPT, MPM e MPDFT. O MPF divide-se entre a Procuradoria Geral da República, Procuradorias Regionais (em 5 estados) e Procuradorias da República (nas capitais e em diversos municípios). A PRR2, sediada no Rio de Janeiro, é a unidade que apresenta o caso em questão. O MPU conta com mais de 16 mil membros, sendo 10.158 do MPF; a PRR2 tem cerca de 350 pessoas. O MPU atua no setor jurídico, com atribuições como defesa do patrimônio público, meio ambiente e direitos coletivos, além de exercer controle externo da atividade policial. Seus principais produtos incluem ações constitucionais, inquéritos, ações civis e penais públicas e recomendações.

Descrição das atividades realizadas na organização

Atualmente chefiar a Assessoria de Gestão Estratégica na Procuradoria Regional da República – 2ª Região, uma unidade do Ministério Público Federal, sediada no Rio de Janeiro.

Sob a minha área, coordeno algumas temáticas como a Gestão da Inovação, tendo fundado o Laboratório de Inovação do setor; Gestão do Desempenho, obtendo ouro em duas certificações administrativas internas e apoiado a certificação administrativa de diversos gabinetes de procuradores regionais da república; Mapeamento de Processos (BPMN); Gestão de Projetos & Premiações, tendo projetos escolhidos como de especial interesse da organização; Governança; Compliance e Sustentabilidade. Adicionalmente, em nível nacional, abrangendo todo o Ministério Público Federal, faço parte do Comitê Gestor de Logística Sustentável (CGLS) que orienta a temática de sustentabilidade e também integro a Comissão de Integridade, que faz o mesmo para a referida temática. Adicionalmente, participo anualmente de eventos nacionais e internacionais sobre inovação na gestão pública, além de palestrar em alguns deles.

Histórico profissional/acadêmico

Tenho formação em administração de empresas (UFRRJ), MBA em Gestão de Projetos (IBMEC), Pós-Graduação em Gestão Pública (ESMPU) e Mestrado em Gestão e Estratégia pela (UFRRJ). Meu primeiro artigo escrito como derivado da dissertação de mestrado, chamado “Sistematização da trajetória de inovação no Ministério Público Federal”, foi escolhido como finalista de premiações de artigos da temática. Desde jovem, gostei de assumir responsabilidades que ajudariam a coletividade. Fui representante de turma no ensino médio e parte do diretório acadêmico no ensino superior, organizando semanas acadêmicas e eventos científicos, onde também fui bolsista de um projeto de mapeamento de competências dos trabalhadores da universidade. Neste ínterim, fui chamado a atuar como bolsista na área de gestão de pessoas da universidade, ajudando com a parte administrativa. Posteriormente, aprovado no concurso de estágio do Ministério Público Federal, atuei ao longo dos 2 anos, sendo convidado, com a minha formatura na graduação, a assumir a chefia da pasta com um cargo comissionado, aos 24 anos de idade - onde permaneço, agora com atividades ampliadas. Adicionalmente exerci diversos voluntariados, como no Movimento Escoteiro, Vetor Brasil e Fundação Estudar. Atualmente colho alguns números positivos, como:

- Palestrei presencialmente em todas as regiões do Brasil;
- Avaliador em bancas regionais e nacionais de premiações de inovação na gestão pública;
- Mais de 40 treinamentos, cursos, palestras e workshops ministrados;
- Artigos científicos publicados sobre administração pública;
- 11 reconhecimentos, entre moção, diplomas de mérito e portarias de elogio;
- Publicação de políticas nacionais e locais de Integridade, sustentabilidade e inovação;
- Mais de 300 horas de treinamento para mais de 500 pessoas

Metodologia de implantação das inovações

A jornada para a implementação do Programa de Integridade & Compliance no Ministério Público da União (MPU) começou com uma necessidade específica e apenas local: a solicitação do Procurador-Chefe Regional da Procuradoria Regional da República da 2ª Região (PRR2) para desenvolver um programa de integridade para a unidade. O desafio era deixar como legado daquela gestão um produto que garantisse transparência, ética e governança naquela procuradoria.

Diante dessa missão, iniciamos um extenso levantamento de referências. Foram analisados mais de 30 programas e planos já estabelecidos em órgãos públicos municipais, estaduais e federais, além de experiências específicas no ecossistema da Justiça. Essa pesquisa permitiu identificar as melhores práticas e adaptar soluções às particularidades do MP. Verificamos também artigos científicos e cursos disponíveis, para estarmos alinhados às práticas mais atuais.

Com base nesse mapeamento, estruturamos o esqueleto do programa, incorporando as diretrizes clássicas de um programa de compliance, mas também introduzindo elementos de gestão estratégica, como vinculação com o mapa estratégico, a cadeia de valor, fazendo citação à inovação e a integração entre os diversos segmentos institucionais. Após a validação pela alta-administração, o programa foi publicado via portaria no diário oficial, seguido pela constituição do Comitê de Compliance e, posteriormente, pela elaboração e lançamento do Plano de Compliance da PRR2, que se tornava o 1º publicado em todo o MPU.

As ações do plano local começaram a ser executadas, como desenvolvimento de uma identidade visual específica, afixação de canais de denúncia de forma virtual e física, publicação de pílulas de conhecimento sobre o tema em canais internos, envio de ofícios com pedidos de melhorias de fragilidades encontradas, entre outras. O impacto dessa iniciativa ultrapassou os limites da unidade. O sucesso do modelo chamou a atenção dos gestores do MPU, que convidaram nossa equipe local a ajudar a desenvolver um único Programa de Integridade, agora em nível nacional, abrangendo todos os ramos do MPU - e foi feito, junto com representantes dos diversos ramos. Agora o MPU possuía um Programa único e nacional que abrangia MPF, MPM, MPT, MPM e MPDFT, devendo cada ramo elaborar seu plano para atingir as diretrizes ali colocadas.

Assim, uma inovação local tornou-se uma referência e modelo para todo o Ministério Público da União. Como mais um desdobramento desse trabalho, fui integrado à Comissão de Integridade do Ministério Público Federal, onde contribuí para a formulação de um Plano de Integridade único da instituição, ajudando a escrever o texto, as metas, objetivos e consolidando a transformação cultural iniciada em uma das unidades - a PRR2. A metodologia foi o de uma escrita colaborativa entre representantes das diversas secretarias nacionais do órgão e a ouvidoria, com base no modelo do que foi escrito para a PRR2, mas agora

ampliado para uma realidade nacional. No plano, trouxemos elementos como jornada do usuário e linguagem simples para canais de denúncia, além da criação de metas SMART. Tal qual gestão de projetos, conforme a escrita colaborativa ia acontecendo, íamos revisando o texto e buscando ali mesmo promover a integração das ações prometidas.

A trajetória da implantação do compliance no MPU demonstra o poder da inovação bem fundamentada: um trabalho iniciado localmente, mas com potencial de impacto nacional, reforçando a integridade e a governança no serviço público.

Resultados da(s) inovação(ões) introduzida(s) na organização

- Implantação de um programa de integridade em uma organização com mais de 16.000 pessoas e que tem participação nos temas mais diversos da vida nacional;
- Posterior publicação de um plano de integridade em cada ramo do Ministério Público da União, inclusive no Ministério Público Federal;
- Inserção do Programa de Integridade do MPU no conteúdo do concurso do órgão, sendo estudado por milhares de concurseiros em todo o Brasil. Além do material ser disponibilizado nas plataformas online e salas de aulas de cursinhos, ainda é distribuído via aulas no youtube;
- Criação do Comitê de Integridade do MPU e da Comissão de Integridade no Ministério Público Federal;
- Criação de 46 metas no Plano de Integridade do MPF, com acompanhamento divulgado via site para sociedade e com gráfico interativos
- Criação de peças de comunicação sobre a integridade, divulgadas para a sociedade e nas unidades de todo o Brasil;
- Criação de portais (sites) específicos para divulgação da integridade, contendo as ações, cursos disponibilizados, gestão de riscos, relação dos integrantes da comissão de integridade.

Importante salientar que o tema da integridade e do compliance são vivos, portanto, tais ações vão sendo implementadas conforme o tempo, revisadas e continuamente executadas.

Aplicação das inovações em outras organizações

As inovações introduzidas poderiam ser aplicadas em outras organizações, especialmente da administração pública, foco do presente case. A aplicabilidade se justifica pelos seguintes motivos:

Progressividade: Conforme se demonstrou na metodologia, a implantação foi ganhando escala gradualmente, tendo obtido visibilidade após ter sido aplicada em uma unidade menor, momento em que foi se aplicando em outras escalas. Isso demonstra não só a pos-

sibilidade de aplicação em organizações de quaisquer tamanhos, mas também indica o caminho bem-sucedido de que começar pequeno e ir expandindo com a prática é funcional.

Caráter transversal das práticas: Ao longo da etapa de metodologia, se demonstrou que o Plano de Integridade foi realizado com muitas mãos, aproveitando-se o conhecimento específico de cada área da organização para elaborar um documento integrado. Apesar de ser indicado que exista a figura de pessoas que dominem o conhecimento sobre integridade, demonstra-se que o esforço coletivo de diversos saberes também é igualmente importante, de forma que todas as áreas das organizações podem ser chamadas a contribuir.

Divulgação: Por se tratar de uma organização pública, todos os modelos, documentos e resultados se tornam absolutamente públicos, e neste caso, facilitados por estarem organizados em sites. Dessa forma, quem desejar replicar tem acesso a todos os modelos de documento que estão sendo usados, além da lista dos integrantes da comissão de integridade, caso desejem entrar em contato.

Ênfase na governança e melhoria contínua: Essas abordagens visam ao aprimoramento da gestão pública, o que é uma demanda comum em diferentes órgãos do setor público e até mesmo em organizações privadas que buscam excelência administrativa.

Alinhamento com agendas públicas e institucionais: Temas como ESG, inovação e integridade fazem parte de agendas prioritárias de diversos entes públicos que podem se espelhar no exemplo de como conectar essa área.

Portanto, as inovações aqui descritas são aplicáveis, com a devida contextualização à realidade, estrutura e objetivos de outras organizações.

Conselho para os profissionais de administração

Algo que aprendi há muito tempo é o de que as organizações são feitas por pessoas para resolver problemas de outras pessoas. Isso nos alerta que, por mais que tenhamos diversas áreas de atuação, tudo se resume a cuidar de gente - sendo esse um fator que será ainda mais fundamental no futuro da administração. A explosão da Inteligência Artificial vem para nos relembrar isso, ao passo que deixará cada vez mais para a máquina as atividades operacionais e para o ser humano a atividade que precisa do pensar e do sentir. Dessa forma, o administrador é figura principal das instituições, onde aconselho que esteja cada vez mais conectado com as novas formas e tecnologias de trabalho, e alinhado com o que há de mais moderno em termos de técnicas de gestão, se coloque como uma liderança que consiga conduzir essa transição onde o homem-máquina trabalharão de forma cada vez mais estreita, para garantindo que dessa relação surja a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, dos serviços prestados e produtos entregues. Em resumo, é papel do

administrador garantir algo que pode parecer paradoxal, que as instituições cada vez mais amparadas nas máquinas sejam igualmente cada vez mais humanas.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Administração em Pequenas Cidades



Monique Siqueira de Oliveira

E-mail: gestaomoniquesiqueira@gmail.com

Administradora de Empresas, Especialista em Gestão Escolar, Adm. Monique Siqueira aos 42 anos é carioca e profissional habilitada há 15 anos (CRA-RJ 20-71271). Trabalhou como voluntária no apoio receptivo no Fórum Empresarial Rio +20, para a Secretaria Municipal de Saúde na cidade de Tiros MG, para a Prefeitura Municipal de São Lourenço MG, trabalhou na Uniube Universidade de Uberaba em Santa Vitória MG, e Gerente de Marketing na Fasul Educacional. E trabalhou na controladoria financeira nas empresas Estre Ambiental, Cavo, Camargo Corrêa, e Petrobras. Foi analista de crédito e chefe de operações comerciais na FIC Financeira Itaú CBD, no RJ. E, trabalhou com SGI em SP.

Municípios de Minas Gerais

Gestão Educacional e Marketing, nas cidades de São Lourenço MG e Santa Vitória MG, no período de 2014 à 2023; Administrativo na secretaria municipal de assistência social no período 2021 à 2023, na cidade de São Lourenço MG; Gestão Educacional no ano 2024 na cidade de Santa Vitória MG; Administrativo na secretaria de saúde na cidade de Tiros MG.

Atividades desempenhadas

Profissional habilitada há 15 anos, faço parte desta história. Sou Administradora e tenho orgulho da minha profissão. Por motivos pessoais, precisei residir em algumas cidades onde a minha formação acadêmica e pós acadêmica foram o meu diferencial para buscar uma oportunidade de emprego nestas cidades.

Algumas das funções que merecem destaque nesta história são: Gerente de Marketing na FASUL Educacional em São Lourenço, Minas Gerais, na função Administrativo, coordenação, Supervisão, Atendimento ao Aluno. Administrativo na Prefeitura Municipal de São Lourenço em São Lourenço, Minas Gerais, na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social. Assistente comercial na Uniube - Universidade de Uberaba, em Santa Vitória, Minas Gerais. Atendente de recepção na Prefeitura Municipal de Tiros, na cidade Tiros, Minas

Gerais, à serviço da Secretaria Municipal de Saúde - Hospital Municipal Conceição Palhares. Assistente administrativo financeiro na empresa CAVO Serviços e Saneamento S.A. no Rio de Janeiro, na função Administrativo Financeiro, Representante do Sistema de Gestão Integrado (RSG), e Controller.

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Salgado de Oliveira, Especialista pós graduada em Gestão Escolar pela universidade. Profissional habilitada há 15 anos. (CRA RJ 20-71271)

Inovações introduzidas na organização

Adaptação da profissional de Administração nas pequenas cidades nas áreas de Gestão Escolar, na Assistência Social e Saúde. Administrar em uma pequena cidade, por exemplo de 7.000, onde não se fala de Gestão e não conhecem a profissão, é de fato um grande desafio.

Quando um profissional é convidado a uma entrevista de emprego pelo seu currículo, é excelente, pois você demonstra a sua experiência contada com a sua experiência profissional e sua formação superior acadêmica e pós acadêmica. Tenho 24 anos de mercado de trabalho e um currículo muito bom. Mas, e se é preciso ir para uma cidade pequena onde não existem administradores e a maioria das empresas existentes são de micro empreendedor? É um desafio grande administrar em uma pequena cidade.

Encontrei um grande desafio nas cidades do Sul de Minas Gerais e no Triângulo Mineiro. Imaginem o que é administração no mundo Agro e de pequenos produtores rurais. Nas grandes empresas de cidades pequena não têm conhecimento da área Administração e em sua grande maioria não possuem formação. O meu currículo não teve valia no ato da contratação, por exemplo.

A metodologia foi a adaptação a nova realidade. E por meio desta contarei um pouco sobre a minha metodologia de adaptação a realidade da profissional de administração nas pequenas cidades.

Inaugurei um polo educacional na cidade de Santa Vitória MG, cuja Universidade ofertava cursos de graduação e pós graduação. Na função comercial, participei de pod cast na rádio local e divulguei os cursos em carro de som tipo trio elétrico pelas ruas da cidade. E o grande desafio encontrado? Devido a população local não ter interesse em uma formação superior, mais da metade dos habitantes não chegam ao ensino médio. Um grande desafio, mas consegui chegar a alcançar a meta de matrículas e em primeiro lugar na regional.

Participei de processo seletivo para trabalhar na prefeitura de São Lourenço MG, como administrativo, e consegui a vaga em primeiro lugar devido a minha formação acadêmica

e pós acadêmica. O desafio foi estar trabalhando para a área social. Foi preciso atualizar com cursos dentro da área, de média e curta duração, para adaptar ao novo aprendizado.

Ao chegar em uma cidade de 7.000 habitantes, Tiros MG, foi bem desafiador, pois fui trabalhar no hospital municipal, e posso afirmar que esta área é a mais difícil para o profissional de administração. Uma cidade totalmente rural, trabalhar em um hospital com pouco ou quase nenhum recurso, foi totalmente desafiador.

Inovar é preciso, e para o administrador não existe apenas uma área de atuação, você encontra Administração em tudo o que possamos trabalhar. O aprendizado da profissão Administrador permite que profissional busque através da inovação e capacitação um diferencial e mesmo onde não há oportunidades, você encontra um emprego e se destaca.

Principais resultados da(s) inovação(ões) introduzida(s) na organização

Falar de Administração onde não existe Administração. O maior resultado obtido foi a capacidade de adaptação. O desenvolvimento sustentável, equidade e justiça social, foram os resultados alcançados, por meio das metas específicas das empresas públicas e privadas.

Nas pequenas cidades não existe muito o acesso a tecnologias e inovações tecnológicas. O profissional de administração que possui um mínimo de conhecimento nesta área se destaca e ajuda a empresa a crescer de forma sustentável.

O conhecimento das plataformas de governos, inovações do agronegócio, e tecnologias da informação, são de fundamental importância.

A tecnologia na palma da mão através de celulares é um grande avanço nas pequenas cidades, apesar de o grau de escolaridade ainda ser um grande desafio para a população.

Por todas as empresas que passei, por todas as cidades que residi, procurei passar um pouco de conhecimento para os profissionais que comigo trabalharam que não tiveram a mesma oportunidade que eu tive de estudar. Existe uma maior facilidade de estudos nas grandes cidades e uma menor facilidade de acesso aos estudos nas pequenas cidades.

Aplicação de inovações em outras organizações

Existe a possibilidade de aplicar a inovação em outras organizações, pois falamos da profissão em cidades onde não há oportunidades ou conhecimento.

O profissional precisa ser resiliente e procurar modernizar a sua gestão, assim como promover o desenvolvimento de soluções inovadoras e sustentáveis.

Mesmo onde não há oportunidades, a inovação traz o progresso e a melhoria contínua dos resultados.

Na Administração Hospitalar, por exemplo, uma área difícil para o Administrador(a), trabalha uma equipe super competente de direção, médica, enfermagem, recepção, e administração. Cansados após o plantão no Hospital Municipal, no serviço de saúde, o profissional está sempre em alerta pois lida com vidas. Uma experiência que levarei para o currículo e principalmente para toda uma vida. Um grande aprendizado.

As inovações tecnológicas podem auxiliar na mitigação do tempo, realizando serviços mais ágeis, e o profissional que atua na organização poderá ter um pouco mais de descanso. No hospital, no exemplo citado, não é utilizado o computador para preencher as fichas de atendimento. As fichas são preenchidas a mão que demandam mais tempo, e um simples Software agilizaria e inovaria o setor de serviço público na pequena cidade.

Conselho para os profissionais de administração

Administração é a melhor escolha.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

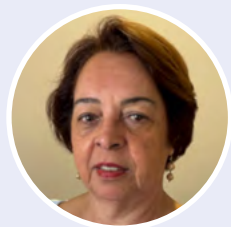
Metodologia Infoessência: informações essenciais estruturando processos de trabalho



Gilda Maria de Almeida Rocha Borges de Carvalho

Email: gildapessoal@gmail.com

Histórico acadêmico-profissional: Graduada em Comunicação e Administração, Especialista em Gestão do Conhecimento, atuou durante 16 anos do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro (CREA-RJ). Atualmente, dirige o Instituto Interdisciplinar de Leitura na PUC-Rio.



Márcia da Silva Tavares

Email: marciastv4@hotmail.com

Histórico acadêmico-profissional: Graduada Administração de Empresas e Ciências Contábeis, Especialista em Gestão do Conhecimento, atuou durante 51 anos do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro (CREA-RJ).

O Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro (CREA-RJ)

O Crea-RJ é uma instituição com 90 anos, fundado em 05 de junho de 1944, é uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, com jurisdição em todo o Estado do Rio de Janeiro, com a sede na cidade do Rio de Janeiro.

O Crea-RJ exerce o papel institucional de primeira e segunda instâncias, orientando e fiscalizando a prática profissional, além de verificar e valorizar o exercício legal e ético das profissões do Sistema Confea/Crea Com trabalho e dedicação, o Crea-RJ visa ser reconheci-

do pelos profissionais do Sistema e pela sociedade como instituição de excelência por sua atuação ágil, eficiente e íntegra.

A instituição conta com aproximadamente 300 funcionários.

Atividades desempenhadas pelo profissional na organização

Gilda Maria de Almeida Rocha Borges de Carvalho: desempenhou atividades nas áreas de Sistemas e Métodos, Compras e Recursos Humanos

Márcia da Silva Tavares: Atuou nas áreas de Sistema e Métodos, Atendimento ao Público, Registro e Cadastro, Ouvidora, Infraestrutura, Planejamento, Estratégia e Gestão e integrou o Programa Estadual de Avaliação de Gestão Pública – GesPública, como avaliadora.

Sobre as inovações aplicadas

Tema da Administração objeto da inovação

Mapeamento, análise e estruturação de processos de trabalho

Inovação aplicada na organização

Metodologia Infoessência: método desenvolvido pelas autoras para mapeamento, análise e estruturação de processos de trabalho e sistematização de informações, a partir das informações essenciais para o desenvolvimento das atividades e estruturação de sistemas informatizados.

Principais resultados das inovações introduzidas na organização (impacto positivo)

- Estrutura para o desenvolvimento dos sistemas de informações, por meio da identificação.
- Redesenho dos processos de trabalho alinhados com o seu propósito com vistas apoiar o desenvolvimento de sistema informatizado, visando os controles e o suporte para o alcance das estratégias e metas previstas.

Possibilidade de aplicar a inovação em outras organizações

A Metodologia Infoessência pode ser multiplicada e aplicada em qualquer tipo de organização.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da administração

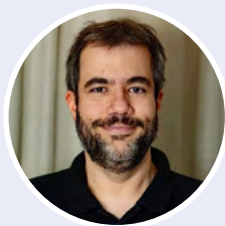
Que sejam sensíveis às pessoas, atentos com as inovações, que se permitam à formação constante, tenham consciência ética, sejam cuidadosos com a sustentabilidade do planeta e que não ousem criar.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

São Paulo

Processo seletivo para cargos de liderança no Governo do Estado de SP



Murilo Lemos de Lemos:
E-mail: mllemos@gmail.com

Bacharel em Administração Pública (EAESP-FGV); Mestre em Gestão e Políticas Públicas (EAESP-FGV); Especialista em Administração de RH (FAAP); Conselheiro, Ouvidor e Coordenador da Comissão Permanente de Ética e Disciplina (CRA-SP); Assistente Técnico (Instituto de Pesquisas Tecnológicas).

Secretaria Estadual de Desenvolvimento Econômico de São Paulo

Atividades desempenhadas pelo(a) profissional na organização

Assessor da Secretária, sendo um dos responsáveis por conduzir o processo seletivo.

O Processo seletivo para cargos de confiança de livre provimento

Diretores Regionais da Secretaria recrutados com base em critérios técnicos, resultando em perfis profissionais mais adequados aos desafios organizacionais e uma gestão mais eficiente e focada nos resultados.

Possibilidade de aplicar as inovações em outras organizações?

Tradicionalmente os órgãos governamentais no Brasil contratam suas lideranças com base em critérios de afiliação política e/ou parentesco. O processo seletivo realizado na Secretaria de Desenvolvimento Econômico de São Paulo em 2019 foi um dos primeiros desse gênero no Brasil, ao priorizar critérios técnicos na escolha dos Diretores Regionais da pasta. O processo tem amplo respaldo legal e pode ser replicado em qualquer órgão público municipal, estadual ou federal.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da administração

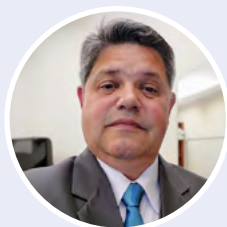
A gestão pública brasileira tem passado por muitas inovações nos últimos anos. A área de gestão de pessoas foi um dos sistemas administrativos que mais demorou para iniciar essas mudanças, mas tem obtido resultados cada vez melhores em áreas como processos

seletivos para cargos de confiança, modernização dos concursos e a introdução da Inteligência Artificial nos processos e subsistemas de RH. É importante acompanhar de perto essa modernização, pois muitas oportunidades profissionais já estão surgindo e devem ainda surgir para os Administradores na Gestão Pública.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

SABESP rumo ao século 21



Eli Faria

E-mail: elifariab1@gmail.com

40 anos de vida profissional, sendo que a maioria em empresas prestadoras de serviços, exercendo diversas atividades voltadas à administração de mão de obra, como coordenar equipes de serviços de leitura de hidrômetros e medidores de energia elétrica.

Introdução

Verão de 1998, no Brasil, país abundante em águas doces, eventualmente havia períodos de estiagens e conseqüentemente alguma escassez, principalmente nas regiões densamente povoadas.

A exploração das águas pertence ao Município onde Ela se encontra; por muitas vezes não podendo entregar um serviço de qualidade, estes, repassam ao Governo do Estado ou empresas privadas os serviços de captação, tratamento e distribuição destas águas aos municípios e conseqüente coleta e tratamento dos esgotos porventura produzidos.

Em nossa Cidade e região metropolitana e em nosso relato, a companhia responsável pela captação, tratamento e distribuição de água potável à população e a coleta e tratamento de esgotos é feita pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – SABESP.

Este foi um projeto pioneiro que a SABESP: empresa de economia mista onde o acionista majoritário era há época, o Governo do Estado de São Paulo, para aperfeiçoar serviços, baixar custos e diminuir a burocracia, implantaria na área de faturamento da empresa.

Como funcionava o Sistema: através de uma modalidade de Licitação chamada Concurso; eram contratados “Leituristas” que iam as residências uma vez por mês fazerem a Leitura dos Hidrômetros, aparelhos que mediam o consumo mensal de água de cada residência, depois de feitas estas leituras eram gravadas em formulários, cadernos e coletores de dados, etc., passadas ao setor de informática que “descarregavam”, digitavam estes números em computadores e depois imprimiam as contas que eram distribuídas a cada consumidor em suas residências por estes mesmos funcionários da SABESP que tinham feito a leitura anterior.

Além destas três fases dos serviços: Leitura dos Hidrômetros, descarregamento e digitação dos dados e entrega efetiva das contas nas residências dos consumidores, a SABESP tinha o problema de a mão de obra ser própria e se submeter às Leis de contratação do funcionalismo público que tornava cada funcionário muito “caro” por assim dizer; e ainda tinha o problema com os Correios, Empresa de Economia Mista onde o acionista majoritário é o Governo Federal e que detinha o monopólio de entregas de cartas e correspondências.

Cada vez que um funcionário da SABESP ia até uma residência entregar uma conta de consumo ao cidadão a SABESP corria o risco de sofrer um processo dos CORREIOS.

Neste período vencemos a Licitação na SABESP para modernizar o Sistema e implantar o serviço de leitura informatizada de hidrômetros e impressão simultânea de contas através de microcoletores de dados portáteis, entrega de documentação e outros serviços na região de Santo Amaro, cidades de Embu e Itapeverica da serra, região metropolitana da Grande São Paulo, pertencentes à Unidade de Negócios SUL – Vice Presidência Metropolitana de Distribuição da SABESP/SP.

O projeto pioneiro transformaria as três fases anteriores em apenas uma: o TACE, como era chamado o técnico que faria estes serviços, faria a Leitura, o equipamento calcularia o valor, Ele mesmo imprimiria e entregaria a conta ao consumidor na hora, transformando o processo muito mais rápido e seguro.

Além de evitar confrontos com os Correios pelas entregas serem feitas na hora e não caracterizar cartas ou correspondências, ainda evitaria o custo alto de um funcionário direto da SABESP fazendo os serviços, pois estes passariam às empresas terceirizadas.

Com o projeto implantado passamos a atender em torno de 200.000 residências, com 200 empregados que faziam 500 visitas por dia cada um que além da Leitura do hidrômetro e entrega simultânea da conta, relatava vazamentos, hidrômetros avariados e outros problemas.

O Contrato: 08.324/97 – Lote 2 assinado entre a Companhia de Saneamento Básico do estado de São Paulo – SABESP e a ICOMON Comercial e Construtora Ltda. Inicialmente foi registrado no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Estado de São Paulo – CREA/SP, sendo seu Responsável Técnico o Engenheiro Civil SHUNITI MATSUZAKA, mas à partir de 26/06/2000 a fiscalização do Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo – CRA/SP interferiu, provando não ter engenharia nos serviços prestados e sim apenas administração de mão de obra, passando a empresa a ser inscrita no CRA/SP sob nº 12.574 e seu Administrador Responsável o administrador Eli Faria (CRA/SP nº 50.366).

Sobre a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP

A SABESP, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, era uma empresa estatal à época, responsável pelo fornecimento de água, coleta e tratamento de esgoto em grande parte do estado de São Paulo. Fundada em 1973, é uma das maiores companhias de saneamento do mundo. Atende cerca de 28 milhões de pessoas e tem ações negociadas na B3 e na Bolsa de Nova York. A empresa é estratégica para a infraestrutura hídrica e ambiental do estado.

Sobre atividades na empresa que colaborou com a colaboração da implantação de inovações na SABESP: a Icomon Comercial e Construtora Ltda

Relativo às atividades realizadas na Icomon Comercial e Construtora Ltda junto à SABESP, como Responsável pela área de Licitações da empresa, posteriormente quando vencemos o Contrato com a Sabesp e o Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA/SP atuei na empresa como Administrador Responsável (Responsável Técnico da empresa perante o CRA/SP).

Quanto às atividades que exercia no contrato junto à SABESP, visitava efetivamente os escritórios de serviços verificando as condições dos TACES's, os técnicos que executavam os serviços, se estava tudo dentro das exigências contratuais, fazendo a “ponte” entre o encarregado e a Diretoria da empresa.

Tema da Administração objeto da Inovação

Organização, Controle, Finanças e Tecnologia.

Inovação introduzida na Organização

Elencada no texto acima, pioneirismo nos serviços de Leitura de hidrômetros e entrega das contas simultaneamente.

Principais resultados das inovações

Elencados no texto acima, diminuição nos custos, uso de mão de obra indireta e maior rapidez no faturamento.

A Sabesp sendo a pioneira obviamente hoje todas as empresas de saneamento básico que prestam esses serviços usam a mesma tecnologia introduzida pela Sabesp, executada pela Icomon, sob minha responsabilidade.

Como o Contrato teve um prazo de cinco anos a partir de 1998 findando em 2003 e posteriormente assinado com outra empresa, não tínhamos à época muitas informações de propagandas sobre Ele, anexei então atestado e certidão do CRA/SP.

Aqui vai um conselho relevante e realista para os profissionais da Administração frente ao futuro da área: Estejam preparados para a complexidade e a mudança constante, o futuro da Administração exigirá profissionais adaptáveis, analíticos e estratégicos. Para se destacar, é fundamental:

1. Atualizar-se constantemente: as práticas administrativas estão sendo transformadas por tecnologia, inteligência artificial e dados. Quem não acompanhar, ficará obsoleto.
2. Desenvolver pensamento crítico e sistêmico – não basta executar; é preciso entender o todo, questionar processos e propor melhorias.
3. Focar em gestão de pessoas e cultura organizacional – empresas valorizam líderes humanos, éticos e que saibam lidar com diversidade e bem-estar.
4. Ser fluente em dados e inovação – conhecimento em coletar, organizar, interpretar e utilizar dados, gestão ágil, ESG e sustentabilidade serão diferenciais.
5. Agir com ética e responsabilidade social – administradores do futuro não só maximizam lucros, mas equilibram resultados com impacto social e ambiental.

Em resumo: a técnica será essencial, mas a capacidade de lidar com pessoas, mudanças e dados será decisiva. Quem unir gestão sólida com visão de futuro estará pronto para liderar.

*Região
Sul*

Paraná

Administração que Transforma – O Case TamaraPAY Tamaravilhas Tamarana Tecnologia e Soluções Ambientais LTDA



Adm. Maurício Chiesa Carvalho

E-mail: mauricio@mauricio.adm.br

Administrador, Pedagogogo, Engenheiro de Produção e Psicanalista, com MBA e diversas pós-graduações em negócios, gestão, engenharia, comportamento e sustentabilidade. Formações Técnicas em Segurança do Trabalho, Meio Ambiente, Química, Qualidade e Desenvolvimento Comunitário. Experiência Executiva e Acadêmica/Docente de Graduação e Pós há mais de 20 anos. Atualmente, Head de Rh, Relações Jurídicas da Tamarana Tecnologia. Presidente do Instituto Desenvolve Tamarana, Conselheiro da Associação Brasileira de ESG, Representante do CRA-PR (Londrina/Norte do Paraná) e Diretor da ABRH-PR.

Introdução

No atual cenário global, organizações que desejam permanecer competitivas não podem mais se restringir a indicadores financeiros. É necessário, sobretudo, gerar valor compartilhado. O conceito de sucesso corporativo foi ressignificado: tão importante quanto o lucro é a capacidade da empresa de cuidar das pessoas, do planeta e da própria perenidade. Nesse contexto, a Tamarana Tecnologia se destaca com um projeto inovador e ousado: o TamaraPAY Tamaravilhas, uma experiência de administração com alma.

Inspirado no programa dinamarquês CopenPay, o TamaraPAY adapta à realidade brasileira uma abordagem simbólica de valorização do comportamento organizacional. Ao invés de premiar apenas resultados tangíveis, o programa reconhece atitudes que fortalecem o ESG, o bem-estar, a segurança e o engajamento. Cada ação positiva é convertida em \$Tamaravilhas — uma moeda simbólica que representa mais que uma recompensa: é o reflexo de uma cultura que reconhece o humano como centro da estratégia.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) aponta que 60% das causas de adoecimento no trabalho têm origem psicossocial, e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) reforça que ambientes seguros psicologicamente são determinantes para o sucesso sustentável. Diante disso, a Tamarana dá um passo à frente e demonstra como a administração pode ser o principal vetor da saúde integral, engajamento e retenção.

Descrição da organização

Em 1994, nascia um sonho. O sonho de construir uma indústria de reciclagem de chumbo de baterias preocupada com o meio ambiente, a sustentabilidade e a responsabilidade social, em uma fase em que a reciclagem de baterias era ainda incipiente no Brasil. Hoje, a Tamarana Tecnologia Ambiental ocupa área aproximada de 300.000 m² compondo um ambiente equilibrado, que divide o espaço harmoniosamente entre a Indústria e a Área de Preservação.

O nome da empresa “Tamarana”, leva o nome do município que ela escolheu para ser instalada, o município de Tamarana. Cidade com 12 mil habitantes, localizada no Norte do Paraná, a 54 km de Londrina.

Somos Signatários do Pacto global da ONU, assumindo o compromisso de desenvolvimento da comunidade, trabalho digno, saudável e seguro.

A Tamarana Tecnologia Ambiental contribui para o desenvolvimento social e econômico da cidade. Qualificação, bem-estar, valorização e respeito. Palavras chaves vistas em nossos propósitos. Qualidade de vida é um dos objetivos. 90 colaboradores unidos em um só coração. A empresa conta com 97 colaboradores e está registrada sob o CNAE E-3831-9/99 (Reciclagem de resíduos sólidos urbanos, industriais e outros resíduos não perigosos), com grau de risco 2. Destaca-se pelo equilíbrio entre a área industrial e a área de preservação, com forte presença social no município.

A Tamarana Tecnologia e Soluções Ambientais Ltda foi fundada em 2012, oriunda de uma empresa chamada Tamarana Metais (1994), e atua no setor de soluções ambientais com foco em sustentabilidade, tratamento de resíduos e tecnologias limpas, atendendo principalmente o estado do Paraná e regiões vizinhas.

Atividades Desempenhadas pelo(a) Profissional na Organização

A concepção e condução do TamaraPAY é um exemplo clássico de liderança administrativa estratégica e integrada. O profissional responsável pelo projeto, Adm. Maurício Chiesa Carvalho, atua de forma transversal em três grandes frentes: Recursos Humanos, Relações Jurídicas e ESG. Essa multiplicidade de frentes revela uma competência central da Admi-

nistração contemporânea: conectar pessoas, processos e propósitos em torno de uma cultura sustentável.

Entre as atividades executadas, destacam-se:

- Diagnóstico do clima organizacional, com uso de instrumentos qualitativos e quantitativos;
- Desenho do programa com base em metodologias de economia comportamental, gamificação e ESG;
- Desenvolvimento e gestão da plataforma digital, integrando o portal www.tamaravilhas.com.br e dashboards em Power BI;
- Capacitação dos Embaixadores da Cultura, um grupo de 10% dos colaboradores que atuam como agentes de mudança;
- Integração da iniciativa às práticas legais e normativas da NR-1, ISO 45003 e PR2030/ABNT sobre ESG.

A atuação administrativa se evidencia na capacidade de gerar valor simbólico com impacto real. A mediação entre estratégias organizacionais e o cotidiano dos colaboradores é o que transforma uma ideia em cultura, uma proposta em legado.

A Administração como Objeto da Inovação: TamaranaPay Tamaravilhas

Tradicionalmente, a administração era vista como um campo técnico, com foco em controle, planejamento e organização. Hoje, sua missão se expande: inovar com significado, garantir perenidade com propósito. O TamaraPAY representa a nova administração — sensível, estratégica e humana.

A inovação aqui é múltipla:

- Uso de moedas simbólicas para gamificar e reconhecer atitudes diárias, em vez de recompensas financeiras.
- Integração da família no processo organizacional, conectando trabalho e vida pessoal em uma visão holística de bem-estar.
- Adoção de IA para criação de conteúdos institucionais, com zero custo e alto engajamento (ex.: criação do hino do programa).
- Aplicação de indicadores de VOI (Value on Investment), considerando retorno emocional, relacional e reputacional.

Segundo a McKinsey, empresas com práticas ESG bem estruturadas têm crescimento de receita 15% maior. O relatório da OMS/OIT 2022 afirma que cada dólar investido em saúde mental no trabalho gera US\$ 4 em produtividade. O TamaraPAY se insere nesse ecossistema como uma solução inovadora, replicável, de baixo custo e alto impacto. A administra-

ção, nesse projeto, não é suporte, é protagonista da mudança. Não basta inovar produtos e processos: é preciso inovar nas relações, nos rituais e nas recompensas.

Principais Resultados da(s) Inovação(ões) Introduzida(s) na Organização

Os resultados obtidos pela Tamarana com o programa TamaraPAY são expressivos e multifatoriais. Trata-se de uma inovação que, com um investimento financeiro de apenas R\$ 4.600, gerou um retorno imensurável em clima organizacional, retenção, reputação e segurança. Vamos aos números:

- 2.845 ações positivas registradas e auditadas no portal oficial;
- 9035 Tamaravilhas distribuídas, com 100% de adesão dos colaboradores;
- Redução de absenteísmo para 1,70% no ano, segundo relatório interno;
- Turnover controlado em 1,42%, mesmo com novas admissões;
- Nota GPTW aumentada de 87 para 89, com base em indicadores de clima e engajamento;
- Zero acidentes com afastamento no período, conforme declaração oficial de SST.

Além dos números, os efeitos subjetivos são igualmente relevantes:

- Aumento do sentimento de pertencimento e reconhecimento simbólico;
- Fortalecimento da cultura de segurança nível 5, indo além do cumprimento legal;
- Ampliação do vínculo familiar com a organização, por meio de ações conjuntas e significativas.

Os dados da Gallup revelam que colaboradores engajados são 21% mais produtivos e 41% menos propensos a faltar ao trabalho. A Tamarana comprovou que colaboradores felizes produzem mais, adoecem menos e permanecem mais tempo na organização.

Possibilidade de Aplicar as Inovações em Outras Organizações?

O diferencial do TamaraPAY está justamente na sua replicabilidade com adaptabilidade. Qualquer empresa, de qualquer porte ou setor, pode aplicar a lógica das moedas simbólicas, desde que esteja disposta a humanizar sua cultura e reconhecer atitudes cotidianas com significado. Ou seja: Sim, e com amplo potencial de replicar. Por ser simples, de baixo custo e digital, o programa é ideal para empresas que:

- Possuem desafios de engajamento, absenteísmo ou rotatividade;
- Estão iniciando ou fortalecendo sua cultura de ESG;
- Desejam promover segurança psicológica e saúde emocional;
- Buscam alternativas de reconhecimento além dos benefícios financeiros.

Setores como saúde, educação, agronegócio, indústria, logística e até administração pública podem se beneficiar. O modelo pode ser adaptado com novas moedas simbólicas, ações locais e recompensas conforme o perfil da empresa. A personalização garante aderência sem perder essência.

Segundo a OIT, programas de bem-estar no trabalho são fundamentais para a Agenda 2030 e os ODS. O TamaraPAY, ao alinhar sua estrutura aos ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), 5 (Igualdade de Gênero), 8 (Trabalho Decente), 12 (Consumo Responsável) e 13 (Ação Climática), mostra que ser replicável também é ser responsável.

Conselho para os Profissionais quanto ao Futuro da Administração

A administração do futuro será humana ou não será. Mais do que uma disciplina de controle, ela deve ser uma ciência das relações. O administrador contemporâneo deve se reinventar como:

- Facilitador de culturas positivas;
- Curador de experiências de trabalho significativas;
- Estratégico na escuta ativa e na empatia coletiva;
- Conector de ESG, inovação, produtividade e saúde emocional.

Dados da Robert Half (2025) mostram que 87% dos profissionais priorizam empresas com propósito e equilíbrio de vida, mais do que remuneração. É um sinal claro: o modelo de comando-controle não cabe mais nas organizações do século XXI.

O conselho aos administradores é claro: entendam de gente, cuidem das pessoas, conversem com os dados, mas também com os sentimentos. Iniciativas como o TamaraPAY mostram que o papel do administrador está na vanguarda da transformação organizacional.

A Tamarana Tecnologia nos ensina que a administração pode ser uma arte — a arte de gerar pertencimento, valorizar atitudes, nutrir vínculos e desenhar futuros. É tempo de trocar o “quanto custa?” pelo “quanto vale?”. Porque, no fim, os números falam, mas os sorrisos gritam.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Da Necessidade à Solução: Como a Viasoft Transformou um Desafio Interno em Ferramenta para o Ecossistema



Itamir Viola

E-mail: Viola@viasoft.com.br

Itamir Viola é Chairman e Fundador do Grupo VIASOFT, CEO do TechInvestor e também Fundador do Instituto Synapse. Formado em Administração e Tecnologia da Informação (UTFPR), é também Administrador, Analista de Sistemas e especialista em Inovação e Economia Digital. Atua como Investidor e é membro de conselhos de empresas de tecnologia, Conselheiro de Ciência e Tecnologia Estado do Paraná. É palestrante e idealizador de eventos de inovação, como o Viasoft Connect e o Connect Week, e Prêmio Empresa Inovadora.

Introdução

Ao completar mais de três décadas de história, a Viasoft se deparou com uma inquietação interna: apesar de operar com tecnologia e inovação em suas soluções, seus processos internos ainda tratavam a inovação como uma iniciativa localizada e sem uma estrutura organizacional integrada. Foi a partir desse desafio que nasceu a Innovei, uma plataforma pensada inicialmente para uso interno, que rapidamente mostrou seu potencial de apoiar não só a Viasoft, mas também outras organizações. Liderado por Itamir Viola, o projeto se tornou uma ferramenta para estruturar, diagnosticar e fomentar a cultura da inovação de forma prática, acessível e colaborativa.

Descrição da organização

A Viasoft, fundada em Pato Branco – PR, é uma empresa de tecnologia com mais de 35 anos de atuação no desenvolvimento de sistemas de gestão empresarial. Com uma trajetória sólida e reconhecimento regional, a empresa sempre buscou evoluir suas soluções, mas

identificou que a gestão da inovação dentro da própria organização ainda carecia de um modelo mais transversal, envolvendo todas as áreas — inclusive aquelas que ainda não haviam passado por processos de transformação digital.

Atividades Desempenhadas pelo(a) Profissional na Organização

A Viasoft é uma empresa que tem a inovação no seu DNA, mas identificou a necessidade de estruturar processos multiverticais que envolvessem todos os setores da organização, para garantir uma cultura ampla e integrada de inovação.

O movimento de inovação começou com a criação de uma caixinha de sugestões física, instalada com o objetivo de incentivar os colaboradores a contribuírem com ideias para melhoria da empresa. Foi a partir dessa caixinha que surgiu uma sugestão de Vanessa, colaboradora da empresa, propondo uma nova forma de envio de encomendas: até então realizadas pelos Correios, passaram a ser otimizadas com a colaboração de consultores e representantes comerciais que viajavam com frequência pelo Brasil. Embora não fosse aplicável a todas as situações, a ideia trouxe uma economia significativa e despertou uma percepção importante: era preciso ouvir mais os colaboradores.

Essa percepção levou à criação de um formulário digital para captação de ideias em 2020, com regulamentos anuais, pontuação e premiação. Inicialmente, as ideias submetidas passavam por avaliação manual mensal por um comitê de inovação, criado para analisar sua viabilidade. As devolutivas eram feitas por meio de um site interno desenvolvido pela equipe, com feedback para os colaboradores. Ainda assim, o processo era moroso, e uma das principais reclamações era justamente a demora no retorno e a gestão manual dos rankings.

Reconhecendo a importância de construir uma cultura ampla de inovação que envolvesse todos os níveis da organização, Itamir Viola identificou a necessidade de diagnosticar o estágio de inovação da empresa de forma estruturada, contemplando 11 dimensões, que vão desde liderança, cultura e práticas de inovação até resultados e aprendizado organizacional. Essa abordagem possibilitou mapear o cenário interno e direcionar ações mais assertivas para fomentar um ambiente inovador.

A partir dessa visão estratégica e do compromisso em ouvir continuamente os colaboradores e o ecossistema, nasceu o Programa Ideias Inovadoras, estruturado para engajar e motivar as pessoas dentro da organização. Ao longo dos anos, a iniciativa evoluiu para incluir cenários de desafios (ideathons), inicialmente realizados de forma manual.

A primeira edição do Prêmio Empresa Inovadora foi uma manifestação natural desse movimento e da visão de Itamir Viola, que buscava reconhecer e compartilhar as melhores

práticas de inovação com o ecossistema, valorizando o engajamento e as contribuições de todos os colaboradores.

Em 2022, a Viasoft lançou uma versão mais automatizada da plataforma, chamada Aceleradora de Inovação, utilizada nas edições de 2022 e 2023 do prêmio. Embora ainda engessada, ela permitiu gerar dados compilados com maior agilidade e confiança, inclusive viabilizando a divulgação dos finalistas em tempo recorde.

A plataforma passou, então, a incorporar novos módulos: além da gestão de ideias e do diagnóstico de inovação, foi validado em 2023 o módulo de incentivo à cultura de inovação, entregue em 2024. Mais uma vez, a escuta ativa aos colaboradores foi fundamental: esse módulo surgiu a partir de um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) de uma colaboradora, que leu o livro apresentado em um workshop no Viasoft Connect. A metodologia foi testada com uma equipe piloto e, após validação, transformada em um MVP incorporado à plataforma.

Dificuldades fizeram parte do percurso: a empresa responsável pelo desenvolvimento inicial apresentou problemas de entrega e alta rotatividade, o que atrasou significativamente o cronograma. Foi preciso atuar internamente para garantir que o projeto fosse concluído com qualidade.

E assim, a partir de toda essa trajetória de aprendizado, escuta ativa e evolução constante, nasceu a Innovei, criada para transformar a gestão da inovação em empresas de todos os setores e tamanhos.

A Innovei reúne de forma inteligente três pilares fundamentais. O primeiro é a gestão da inovação, que organiza e potencializa o fluxo de ideias e projetos, conectando pessoas e estratégias. O segundo é o diagnóstico de inovação, que permite mapear com precisão o estágio e as diversas dimensões da cultura inovadora, oferecendo insights claros para decisões estratégicas. Por fim, o módulo de incentivo à cultura de inovação engaja e motiva todos os colaboradores, criando um ambiente propício para a criatividade e o crescimento contínuo.

Mais do que uma simples ferramenta, a Innovei representa um novo paradigma para as organizações que desejam não apenas acompanhar, mas liderar as transformações do futuro. É a materialização do compromisso de ouvir, integrar e empoderar talentos, criando espaços onde a inovação deixa de ser um conceito distante para se tornar o motor real do sucesso.

Com a Innovei, a inovação deixa de ser uma meta inalcançável e se torna parte da rotina, impulsionando resultados, fortalecendo equipes e construindo o futuro das organizações com coragem, colaboração e propósito.

A Administração como Objeto da Inovação

Estruturando uma Indústria de Artefatos Plásticos

O sucesso da plataforma dentro da Viasoft despertou um novo propósito: compartilhar esse modelo com o mercado. Essa decisão não veio por estratégia comercial, mas por convicção — um compromisso com o ecossistema de inovação do Paraná.

Foi assim que surgiu o Prêmio Empresa Inovadora, iniciativa que ofereceu gratuitamente o diagnóstico para organizações de todo o estado. A proposta era clara: permitir que outras empresas pudessem, assim como a Viasoft, compreender seus próprios estágios de maturidade em inovação e iniciar uma jornada mais estruturada.

Mais do que um reconhecimento, o prêmio se tornou uma porta de entrada para que outras empresas enxergassem a inovação de forma prática, coletiva e mensurável, através da plataforma Innovei.

Principais Resultados da(s) Inovação(ões) Introduzida(s) na Organização

- A inovação passou a ser um processo contínuo, envolvendo todas as áreas da empresa — inclusive as que não tinham histórico digital.
- O número de ideias propostas cresceu significativamente, impulsionando a participação dos colaboradores.
- A cultura de inovação deixou de ser restrita a um setor e se tornou um valor presente em toda a organização.
- Os diagnósticos passaram a orientar estratégias, decisões operacionais e iniciativas de melhoria contínua.
- A Viasoft se posicionou como uma organização que não apenas desenvolve soluções, mas vive a inovação internamente.

Entre 2022 e 2024, o número de ideias cadastradas cresceu de 124 para 158, enquanto as ideias implementadas dobraram no mesmo período. Esse avanço reflete não apenas um aumento quantitativo, mas uma melhoria na efetividade e engajamento dos colaboradores no processo.

Possibilidade de Aplicar as Inovações em Outras Organizações

Mais de 2.000 empresas no Paraná utilizaram o diagnóstico da Innovei como ponto de partida para suas jornadas de inovação. A ferramenta vem se consolidando como uma solução prática e estratégica para estruturar a gestão da inovação em organizações de diferentes perfis.

Conselho para os Profissionais quanto ao Futuro da Administração

A administração do futuro exige abertura ao novo, capacidade de envolver pessoas e estrutura para sustentar mudanças. O legado de Itamir Viola mostra que inovação não começa com grandes rupturas, mas com olhar atento para dentro, disposição para organizar o que já existe e compromisso com a colaboração. Gestores que assumem a inovação como parte da cultura — e não apenas como projeto — estarão mais preparados para liderar em um mundo cada vez mais dinâmico, complexo e conectado.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

*Rio Grande
do Sul*

Desafios de um administrador à frente de uma pequena empresa durante 35 anos



Sérgio José Rauber

E-mail: Brperfis.sergio@gmail.com

Formado em Administração na universidade Feevale Novo Hamburgo; Pós graduado em Marketing; Conselheiro Federal eleito pelos profissionais de administração do RS 2023 a 2026; Diretor de fiscalização no CFA 2023 a 2026; Presidente da AVS (associação dos Administradores do Vale dos Sinos; Representante da CRA/RS nas universidades do Vale dos Sinos e Vale Paranhama; Delegado do CRA/RS no Vale dos Sinos; Conselheiro regional no CRA/RS; Vice-presidente no CRA/RS; Membro da ASPEUR (mantenedora da Universidade FEEVALE); Diretor da empresa BR PERFIS indústria e comércio de perfis Plásticos.

Introdução

Este relato inspirador trata da experiência do administrador Sérgio José Rauber na empresa BR Perfis Indústria e Comércio de Materiais para Construção Ltda. A sucessão da gestão da empresa está em andamento sendo preparada por um período longo para que possa preparar o sucessor Sérgio José Rauber Jr, para que possa dar prosseguimento na gestão financeira e administrativa sempre preocupado com sustentabilidade da empresa no que tange meio ambiente e do clima organizacional na empresa.

Descrição da empresa BR Perfis

A empresa BR Perfis Indústria e Comércio de Materiais para Construção Ltda foi fundada em 7 de outubro de 1991, a BR Perfis possui mais de 33 anos de experiência no mercado. Sua principal atividade econômica é o comércio varejista de materiais de construção em geral, conforme registrado no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o número 94.277.118/0001-05.

Além do comércio varejista, a empresa também está registrada para a fabricação de artefatos de material plástico para usos industriais, indicando uma atuação que abrange tanto a comercialização quanto a produção de materiais plásticos voltados para a construção civil.

Atividades Desempenhadas pelo(a) Profissional na Organização

São várias atividades desenvolvidas. Para ter sucesso num negócio, o gestor necessita: ter um planejamento de longo prazo; organização geral na empresa, criar um ambiente favorável em todos setores; produto produzido voltado para qualidade; desenvolvimento dos colaboradores e gestores, sempre trabalhando com metas claras e atingíveis; todo planejamento feito deve ter sempre a preocupação da saúde financeira da empresa.

A Administração como Objeto da Inovação: Estruturando uma Indústria de Artefatos Plásticos

O principal tema da Administração como objeto da inovação está centrado na capacidade de reinventar processos, modelos de gestão e estruturas produtivas para tornar organizações mais eficientes, competitivas e sustentáveis. No caso da estruturação de uma indústria de artefatos plásticos — como forros plásticos, perfis e componentes para construção civil — a inovação administrativa não se restringe apenas à tecnologia de produção, mas envolve a criação de novos modelos de negócio, redes de suprimento mais inteligentes, estratégias de relacionamento com clientes e adoção de práticas sustentáveis. A administração inovadora atua desde o design do layout industrial até a gestão da cadeia de valor, otimizando recursos, reduzindo desperdícios e integrando inteligência de mercado ao processo decisório. Nesse contexto, a indústria deixa de ser apenas um centro de manufatura para se tornar um organismo dinâmico, adaptável e orientado a soluções, capaz de responder às demandas do mercado com agilidade e diferenciação.

Principais Resultados da(s) Inovação(ões) Introduzida(s) na Organização

A BR Perfis tem alcançado resultados significativos por meio da implementação de inovações tanto no processo produtivo quanto na gestão estratégica da organização. Entre os principais resultados destacam-se:

- **Aumento da Eficiência Operacional:** a introdução de tecnologias de extrusão mais modernas e a automação parcial da linha de produção resultaram em redução de perdas, maior padronização dos produtos e incremento na produtividade da fábrica.
- **Diversificação de Portfólio de Produtos:** com base em análises de mercado e escuta ativa dos clientes, a empresa passou a oferecer uma linha ampliada de perfis plásticos e forros com design modular e acabamento superior, atendendo nichos como construção civil leve, reformas residenciais e projetos corporativos.

- **Sustentabilidade e Economia Circular:** uma inovação estratégica foi a incorporação de matérias-primas recicladas nos processos industriais. Isso possibilitou a criação de uma linha de produtos sustentáveis, contribuindo para a imagem da empresa e atraindo novos segmentos de clientes preocupados com o meio ambiente.
- **Otimização Logística e Comercial:** a digitalização do sistema de pedidos e o uso de ferramentas de gestão integrada (ERP) facilitaram o controle de estoque, rastreabilidade e agilidade nas entregas, aumentando a satisfação dos clientes e reduzindo custos logísticos.
- **Crescimento no Relacionamento com o Mercado:** a adoção de estratégias de marketing digital e de canais de distribuição mais ágeis ampliou o alcance da empresa para além do Rio Grande do Sul, aumentando sua presença em outros estados e posicionando a BR Perfis como fornecedora confiável no setor de materiais para construção.
- **Capacitação de Colaboradores e Cultura de Inovação:** o estímulo à capacitação técnica da equipe e à implementação de uma cultura interna voltada à melhoria contínua geraram ganhos de engajamento, retenção de talentos e aumento na proposição de ideias inovadoras.

Possibilidade de Aplicar as Inovações em Outras Organizações?

A empresa é autossustentável na parte de energia usando 100% da energia solar. Apresenta crescimento em relação ao mercado, além do RS e a presença na região de SC.

Existe ampla possibilidade de aplicar as inovações adotadas pela BR Perfis Indústria e Comércio de Materiais para Construção Ltda em outras organizações, especialmente aquelas que atuam nos setores industrial, de manufatura leve e de materiais para construção civil. Essas inovações não são exclusivas da estrutura ou do produto da empresa, mas sim estratégias gerenciais, tecnológicas e sustentáveis replicáveis em diversos contextos organizacionais.

Conselho para os Profissionais quanto ao Futuro da Administração

O futuro da Administração será moldado por transformações profundas e constantes, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças climáticas, novos comportamentos sociais e a crescente interdependência global. Diante desse cenário, os profissionais da área devem cultivar uma mentalidade ágil, ética e inovadora.

Inovação em Processos Gerenciais e em Atividades Administrativas



Lourdes Maria Ritt

Email: lourdesritt@gmail.com

A Adm^a. Lourdes Maria Ritt - Consultora em Gestão do Conhecimento Organizacional (Organização e Métodos, Qualidade Total e Recursos Humanos); mestre em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa de Portugal; professora na área de Administração de Empresas; Multiplicadora em Mediação, Conciliação e Arbitragem. Conselheira do CRA-RS; Ex-Presidente da Associação dos Profissionais e Empresas de Administração do RGS – ADM-RS. Fica sediada no Brasil, Porto Alegre – RS. E mail: lourdesritt@gmail.com.

A Adm^a. Lourdes Maria Ritt, CRA-RS:1.587, vem apresentar suas credenciais no intuito de compartilhar experiências profissionais exitosas, relacionadas à Administração na área pública.

Atuando no cargo de Administradora de Empresas no Departamento de Água e Esgotos de Porto Alegre - RS, onde foi chefe da Equipe de Organização e Métodos, na qual foram realizadas atividades de desburocratização de processos administrativos, reorganização administrativa e institucional.

No Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, na área de O&M, atuou em atividades de reestruturação organizacional e desburocratização com a implantação da Gestão da Qualidade associada à Organização e Métodos, o que foi permitido elaborar uma pesquisa do curso de Mestrado, nas Comarcas do interior do Estado do RS sobre o tema: Gestão do Conhecimento Organizacional – Estudo de caso no Setor Judiciário do RS.

Além dessas importantes funções de resultados significativos, desenvolveu cursos de Administração e de consultoria em diferentes prefeituras do RS e prestou consultoria nas Secretarias de Recursos Hídricos do Estado de Recife e Rio Grande do Norte e na prefeitura de Maputo em Moçambique na África.

Como conselho aos Administradores recomendo que as situações adversas sejam resolvidas com gestão do conhecimento, participação e construção conjunta de soluções.

Formação

Mestrado: Administração – com ênfase em Gestão Organizacional; Organização e Métodos; Planejamento; Pessoal. (1999-2002). **Grande área:** Ciências Sociais Aplicadas / **Área:** Administração/ **Subárea:** Administração de Empresas / **Especialidade:** Administração de Recursos Humanos. **Setores de atividade:** Política econômica e administração pública em geral. **Universidade** Fernando Pessoa de Portugal. **Título:** Gestão do Conhecimento

Organizacional: Estudo de caso no Setor Judiciário. Ano de obtenção: 2003. **Orientador:** Dr. António T. Vieira.

Graduação: Administração de Empresas – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS (1970-1973).

Especialização: Ciências Empresariais - Marketing – Universidade Fernando Pessoa de Portugal. **Planejamento Empresarial** – ‘Lato Senso’ - Faculdade Portalegrense de Educação, Ciências e Letras – FAPA - Brasil. **Curso de Análise de Sistemas** (120h) – Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências. Extensão universitária em **Formação de Consultores Internos** (168h) – FDRH – Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos. **Organização e Métodos** - Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. **Racionalização do Trabalho-Multimeios** - Departamento de Planejamento Organizacional.

Atividades relacionadas

Consultora e Instrutora:

- Departamento de Água e Esgotos nas áreas de Planejamento e Organização e Métodos (1974 a 1989), destacando a racionalização de todo o processo desde o pedido até a sua execução que resultou na redução dos Pedidos de Ligação de Água de 135 dias para 35 dias.
- Tribunal de Justiça (interior do Estado do RS) nas áreas de Organização e Métodos e Qualidade Total (1990 a 2003), onde foi realizada uma pesquisa em 42 Comarcas do TJ no Interior do Estado do RS sobre o tema Gestão do Conhecimento Organizacional, o que resultou na publicação do livro, no ano de 2023, sob o título de Gestão do Conhecimento Organizacional – Estudo de caso no setor Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul.
- Secretarias de Estado nas Regiões Sul, Norte e Nordeste do País e em projeto no Conselho Municipal de Maputo, em Moçambique (2004 a 2006);
- Cartas-Consulta para o BIRD sobre Projetos de Desenvolvimento Integrado das Prefeituras dos municípios da Bacia do Gravataí e Qualificação da Gestão Pública Municipal

e de Arranjos Institucionais para a sua implementação nas cinco principais Prefeituras da Metade Sul do RGS (2007 e 2008).

- Diretora do Projeto ABC - Agenda Brasil Conhecimento da SBGC/RS (2009 e 2010). Palestrante;
- Seminário sobre Gestão pelo Conhecimento Organizacional na FDRHRS, em Congresso da Faculdade de Coimbra de Portugal, (2009) da SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento e da FGV – Congresso Latino-Americano de Varejo (2010).

Professora:

- Professora de Ética Empresarial na Pontifícia Universidade Católica do RS - PUCRS (1977-1978).
- Curso sobre Organização e Métodos na Escola Saint Pastous (2003).
- Coordenadora e Instrutora no projeto de Desenvolvimento e Gerenciamento de Equipes e Programa de Capacitação Continuada da Prefeitura de Porto Alegre (2003-2004).
- Curso sobre Gestão pelo Conhecimento Organizacional na Esfera Pública, na Fundação de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul – FDRH (2006 – 2010).
- Curso na SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento em Belém do Pará e palestra sobre Gestão do Conhecimento Organizacional (2010).
- Chefe da Equipe de Organização e Métodos da Assessoria de Planejamento e Programação do DMAE (1976-1989).

No cargo efetivo de **Administrador**, com carga horária de 40h e regime de dedicação exclusiva realizou-se diferentes cursos e projetos, dentre os quais, citarei os relevantes:

- Levantamentos, pesquisas e estudos das atividades operacionais do Dmae visando a adequação da estrutura organizacional, a racionalização de seus serviços e aperfeiçoamento de rotinas e sistemas administrativos;
- Organização, racionalização e padronização dos formulários de todo o DMAE; - Desburocratização dos processos de atendimento ao público;
- Programa de Planejamento para todo o DMAE – Proplan;
- Reestruturação e atualização da Estrutura Organizacional do DMAE;
- Organização, atualização e adequação do Manual de Instruções Normativas da Direção Geral do DMAE;
- Audiovisual e filme sobre o Processo de Tratamento de Água – DMAE e Você; - Manual de todas as atividades Administrativas do DMAE;
- Elaboração anual do Relatório de Atividades do DMAE.

As experiências foram na área da Administração, com ênfase em Organização e Métodos, atuando principalmente nos seguintes temas: saneamento de água e esgoto, gestão, qualidade, eficácia, satisfação, organização, racionalização, simplificação, informação, controle, metodologia, melhoria, gestão do conhecimento.

- Assessoria de Organização e Métodos no Tribunal de Justiça do Poder Judiciário de 1990-2003.

No cargo de Assessor com carga horária de 40 horas, na condição de cedência, foram realizadas as seguintes atividades:

- Racionalização e redução dos custos na publicação de Editais do TJ;
- Consolidação e especificações da classe de cargos no Poder Judiciário; - Organização e criação de sistema integrado das correspondências do Palácio da Justiça; - Cobrança para informações sobre andamento de processos.

No cargo de consultora com carga horária de 20 horas foram realizadas as seguintes atividades:

- Manual de melhorias para Cartórios e Secretarias do Poder Judiciário do Estado.
- Consultoria e aulas práticas fundamentadas no processo de O&M e Gestão da Qualidade de serviços administrativos, em torno de 40 comarcas do Tribunal de Justiça, no interior do Estado do RS.
- Consultoria e acompanhamento de melhorias em diferentes Comarcas onde seus resultados positivos eram apresentados em workshop em Porto Alegre no Poder Judiciário.

As experiências foram da área da Administração, com ênfase em Organização e Métodos e Gestão da Qualidade, atuando principalmente nos seguintes temas: simplificação das rotinas, gestão, qualidade, eficácia, organização, racionalização, simplificação, informação, controle, melhoria, gestão do conhecimento organizacional.

Inovação administrativa

As principais atuações em inovação administrativa referem-se às atividades como chefe de Equipe de Organização e Métodos, consultora, executora e instrutora nas áreas de Organização e Métodos, Gestão da Qualidade, Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento Organizacional. Instrutora e Mediadora em Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos e membro do Conselho Gestor da Câmara de Mediação, Conciliação e Arbitragem do CRARS, Conselheira do CRARS, nos cargos de Presidente da Câmara de Registro, Vice- Presidente Institucional do CRA-RS e Presidente da Associação dos profissionais e empresas de Administração do Rio Grande do Sul – ADM-RS.

As inovações significativas realizadas e que merecem destaque foram no **Departamento Municipal de Água e Esgotos – DMAE**, em 1982/1983 e no **Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul**, em 2001/2002.

DMAE – Departamento de Água e Esgotos – Porto Alegre – RS

O Departamento Municipal de água e Esgotos foi criado pela Lei de nº 2.312 em 15 de dezembro de 1961, uma Autarquia do município de Porto Alegre, com a responsabilidade pela gestão dos serviços de água e esgoto na cidade de Porto Alegre. Suas principais atribuições compreendiam a captação, o tratamento e distribuição de água. Além da manutenção e conservação das redes de água e esgoto. Neste período o DMAE possuía 1.528 funcionários fixos; 606 CLT e 388 inativos no desenvolvimento da prestação dos serviços de água e esgotos no município de Porto Alegre.

O DMAE como autarquia municipal na prestação da gestão pública nos serviços de Água e Esgotos, possuía uma estrutura organizacional que compreendia: Conselho Deliberativo, Delegação de Controle, Superintendência de Engenharia, Superintendência Administrativa, Divisões técnicas em cada uma das Superintendências e Assessorias.

No período de 1982-1983, o Departamento participou do programa de desburocratização municipal com a finalidade de dinamizar e aperfeiçoar o funcionamento dos serviços municipais. Neste sentido, na área Administrativa especialmente na Divisão Comercial - DVC, buscou-se a simplificação dos processos administrativos, principalmente os relacionados diretamente ao público com a finalidade de oferecer um atendimento simplificado e que proporcionasse maior satisfação ao usuário.

Nesta atividade de simplificação dos processos administrativos na DVC, coordenei o grupo de trabalho composto por duas secretárias da área da Divisão Comercial, visando levantamento de todo o processo e mais a desenhista da Seção de O&M. Também foi realizado treinamento aos servidores e reuniões com todas as chefias envolvidas, visando a redução de todo o processo dos pedidos de ligação de água. Finalmente todo o trabalho foi apresentado e aprovado pela Direção-Geral, Superintendência Administrativa e Direção da Divisão Comercial. O novo processo simplificado dos Pedidos de Ligação de água foi implantado em 2 de janeiro de 1983, com acompanhamento diário pela Coordenadora.

O resultado alcançado foi significativo, desde o pedido no balcão de atendimento até execução da ligação de água, que passou de 135 dias para 35 dias e tendo como consequência o cancelamento em torno de 40 formulários desnecessários.

As inovações implementadas foram a desburocratização dos processos de atendimento ao público, no campo da administração e sendo aplicada na área Administrativa e parte técnica. Os resultados alcançados foram na redução do tempo desde a solicitação do pedido de ligação da água até a sua instalação, reduzindo o tempo em todo o processo de em torno de 100 dias.

A possibilidade de aplicar estas inovações, mesmo com a inovação da tecnológica da informação, inteligência artificial e em outras organizações é simples e eficaz, mas exige, conhecimento do processo relacionado, análise, participação, aprovação dos responsáveis e acompanhamento de sua implantação.

Os campos abrangidos pela Lei nº 4.769/1965 referem-se à área da Administração, Organização e Métodos; Informações e Sistemas; Administração de Materiais/Logística; Administração Financeira; Saúde Pública; Gestão Pública.

O conselho aos profissionais quanto ao futuro da Administração: Administração é fundamental em qualquer atividade, os processos são sistêmicos porque o conhecimento se renova constantemente em razão da criação de novas ideias, entretanto é preciso transparência, coerência, agilidade e resiliência.

Tribunal de Justiça – RS

O Poder Judiciário tem suas origens no Tribunal de Justiça do Estado que foi criado em 3 de fevereiro de 1874. O Tribunal de Justiça é órgão do Poder Judiciário do Estado do RS em Porto Alegre com jurisdição na capital e em todo território estadual do RS. A gestão pública da prestação de serviços da Justiça do 1º grau é realizada no interior do Estado do RS e no município de Porto Alegre.

O Poder Judiciário de Porto Alegre (RS) e o Tribunal de Justiça do 1º Grau tem aproximadamente 6.106 servidores e 802 magistrados, incluindo juízes e desembargadores que atuam no julgamento dos processos. O TJ possui em torno de 165 Comarcas no interior do Estado.

A Corregedoria do TJ além de fiscalizar e controlar a atuação de juízes e servidores, promove correções e estabelece normas para os serviços judiciais e extrajudiciais. As atividades principais desenvolvidas no Tribunal de Justiça do 1º Grau são a tramitação, julgamento e execução de processos judiciais abrangendo diversas áreas do direito como civil, penal, família, entre outros.

No ano de 2001 e 2002 foram realizadas consultorias e aulas práticas em torno de 40 Comarcas do interior do Estado fundamentadas no processo de O&M e Gestão da Qualidade para serviços administrativos, e em algum fórum da cidade de Porto Alegre e do interior do Estado do RS. O objetivo dessas consultorias era de conscientização das atividades de prestação de serviço dos fóruns regionais e foram realizadas, em torno de 40 comarcas do Tribunal de Justiça, no interior do Estado do RS. Juntamente com a consultoria de conscientização e de conhecimento da importância da qualidade dos serviços prestados, das atividades desenvolvidas para a sociedade e do tempo de tramitação dos processos, foi desenvolvido o **Manual de melhorias para Cartórios e Secretarias do Poder Judiciário do Estado**.

Paralelo a estas consultorias foi encaminhada uma **pesquisa sobre Gestão do Conhecimento Organizacional** no mês de abril de 2002, para 42 das 160 Comarcas do interior do Estado do TJ, com 152 questões visando identificar os elementos que compõem a gestão do conhecimento organizacional e as relações entre as suas diferentes dimensões e do seu impacto organizacional. Neste estudo foi possível identificar o processo de gerenciamento do conhecimento em ação, especificamente **nas áreas operacionais do 1º grau do Poder Judiciário Estadual**.

As informações obtidas permitiram identificar as principais dimensões que contribuem ou dificultam a gestão do conhecimento na Organização pesquisada. O encaminhamento da pesquisa foi via postal – malote do TJ para o interior do Estado, acompanhada de um ofício circular apresentando a pesquisa ao chefe do cartório e com prévia comunicação telefônica. **Os questionários foram respondidos pelo Escrivão, Oficial Ajudante e Oficial Escrevente**. Com a identificação dos fatores insatisfatórios para cada dimensão do conhecimento tornou-se possível ao TJ potencializá-los de acordo com as suas necessidades. **Neste processo a participação das áreas de recursos humanos e de planejamento jurisdicional** é fundamental para que o processo de gestão do conhecimento seja efetivado.

As informações obtidas na coleta dos dados permitiram a identificação das principais dimensões que contribuem ou dificultam à gestão dos conhecimentos na área dos cartórios pesquisados. Os cartórios judiciais onde as atividades operacionais básicas, tanto administrativas como jurisdicionais representam do Poder Judiciário Estadual, em nível de 1º grau, onde o Escrivão funciona como um gerente. O uso de um sistema de gerenciamento dos conhecimentos evitaria a perda de conhecimentos vitais que estão, muitas vezes, com um único funcionário.

Os desafios a superar referem-se à Interferências das áreas de Planejamento, Sistema de Informações e Recursos Humanos, Monopólio de conhecimentos – ilhas de especialistas, Inexistência de procedimento padrão, Falta de comunicação entre as áreas, Excesso e duplicidade de informações e Dificuldade em obter a informação correta e onde encontrá-la.

A Gestão dos Conhecimentos traz vantagens de sustentabilidade e de economia de tempo pelo acesso direto às informações, aumenta o nível de desempenho organizacional e torna a prática individual em coletiva. O uso de um sistema de gerenciamento dos conhecimentos evitaria a perda de conhecimentos vitais que estão com um único funcionário e, além disso, permitiria estruturar e realinhar os conhecimentos da base de toda a organização.

O estudo do Mestrado que foi realizado em 2001-2002 resultou no livro com o título: *Gestão do Conhecimento Organizacional – Estudo de caso no Setor Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)*. Este livro foi publicado em novembro de 2022 a convite da Editora Dialética de São Paulo, e em outubro de 2023 foi lançado na feira do livro de Porto Alegre.

A possibilidade de aplicar a gestão dos conhecimentos em qualquer organização ou empresa, ainda mais com a inovação da tecnológica da informação, inteligência artificial e em outras organizações é mais rápido, simples e eficaz, mas exige, conhecimento de todo o processo relacionado, análise, participação e aprovação dos envolvidos com acompanhamento de sua implantação.

Os campos abrangidos pela Lei nº 4.769/1965 referem-se à área da Administração, Organização e Métodos; Informações e Sistemas; Gestão dos Conhecimentos Organizacionais, Administração Financeira e Gestão Pública.

Conselho aos profissionais quanto ao futuro da Administração: A Gestão dos conhecimentos da organização ou empresa é benéfica porque traz vantagens de sustentabilidade e de economia de tempo pelo acesso direto às informações, aumento do nível de desempenho organizacional, portanto reduz o tempo de tramitação dos processos e torna a prática individual em coletiva.

Os 45 Minutos Incríveis: assim é na vida como é na Administração



Márcio da Cunha Marins

E-mail: obox.br@gmail.com

Mestre em Informática na Educação pelo IFRS e graduado em Administração com habilitação em Comércio Exterior. Especialista em Engenharia de Suprimentos, Docência e Gestão Empresarial. Atua desde 2013 como professor universitário e coordenador de pós-graduação na Ecoinove Holding Educacional. Possui experiência como gestor educacional, comprador sênior e coordenador de compras em empresas como Eisenmann do Brasil, Comil Ônibus e Epcos. Destaca-se pela atuação em gestão, educação e suprimentos.

A Comil Ônibus S/A

A Comil Ônibus S.A. é uma renomada fabricante de ônibus, com sede em Erechim, no Rio Grande do Sul. Fundada em 1985 pelo grupo paranaense Comil, que atuava na fabricação de silos e secadores, a empresa surgiu a partir da aquisição da massa falida da Incasel – Indústria de Carrocerias Serrana Ltda.

Durante a década de 1990, a Comil expandiu significativamente sua produção, atingindo a marca de 5 mil unidades produzidas. A empresa introduziu o modelo Galleggiante, um rodoviário de alto padrão, e o Doppio, um articulado voltado para grandes centros urbanos. Em 1998, a Comil renovou sua linha de produtos, lançando o Campione, que substituiu o Galleggiante, e o micro-ônibus Piá.

Em 2001, a Comil passou a operar sob a razão social Comil Ônibus S.A. e alcançou a marca de 13.000 veículos produzidos. Em 2004, a empresa inaugurou sua segunda unidade fabril em San Luis Potosí, no México, ampliando sua presença internacional. Em 2005, a Comil lançou o inovador Campione 2006, conhecido por seu design arrojado e recursos tecnológicos avançados.

Nos anos seguintes, a Comil continuou a inovar, lançando o Campione DD, um modelo Double Decker, e o Svelto de Piso Baixo. Em 2011, a empresa anunciou a construção de uma

nova fábrica em Lorena, São Paulo, inaugurada em 2013. No entanto, devido a desafios operacionais, a unidade foi fechada em 2015. Atualmente, a Comil mantém sua sede em Erechim, com uma unidade fabril no México e exportações para mais de 30 países.

Atividades desempenhadas pelo(a) profissional na organização

- Respondendo diretamente ao Gerente de Compras, era responsável pelo gerenciamento, análise e planejamento de compras de componentes automotivos nos segmentos metal-mecânico, climatização e sistemas de segurança, respondendo por um volume anual de negócios em R\$ 48 milhões.
- Condução de negociações diretas com fornecedores, administrando economias efetivas anuais (saving) e outros indicadores de desempenho financeiro da área de compras.
- Otimização da carteira de compras na família de suprimentos em 50%, alocando eficientemente os materiais por especialidade dos fornecedores.
- Coordenação de projetos Total Cost of Ownership (TCO), junto a com equipes multidisciplinares, gerando melhorias no produto final.
- Atuação como coordenador regional do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Alto Uruguai Gaúcho (PDF), projeto liderado pela empresa, proporcionando eficiência logística de 75% em cinco tipos críticos de componentes cortados e dobrados, 25% de redução de custos nas commodities cotadas dentro do programa, e minimização da dependência de fornecedores de outras cidades, diminuindo o risco de ruptura dos estoques.
- Contribuição ativa na composição do procedimento de compras e fornecedores, especificando as condições gerais de fornecimento e o código de ética e conduta comercial da companhia.

As inovações aplicadas na organização

Neste estudo, falo sobre a implementação de alianças estratégias colaborativas por meio de um projeto realizado junto com o SEBRAE, intitulado: Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Alto Uruguai (PDF). O programa era uma iniciativa voltada ao desenvolvimento regional por meio da qualificação de pequenas e médias empresas (MPIEs) localizadas em áreas distritais da região. O objetivo era aumentar a competitividade desses fornecedores e, assim, contribuir para o crescimento do município pela geração de novos postos de trabalho e o aumento da renda local. O projeto era uma iniciativa do SEBRAE e contava com a participação de três empresas-âncora, sendo a Comil uma delas.

Um dos propósitos, além dos benefícios obtidos pela redução de custos, era o de manter o máximo possível dos negócios relacionados à produção de partes e peças dos ônibus no distrito industrial da cidade.

Principais resultados da(s) inovação(ões) introduzida(s) na organização (impacto positivo)

Os resultados advindos da implementação do Programa de Desenvolvimento e Fornecedores do Alto Uruguai foram muito positivos, a começar pelos ganhos logísticos. Muitos produtos que eram adquiridos de cidades que ficavam a uma distância média de 300 km de Erechim passaram a ser fabricados no distrito industrial do município. Isso significa que o transit time que antes era de cinco dias para muitos dos suprimentos envolvidos no projeto passaram a ser entregues em 12 horas. Isso viabilizou que o lead time de alguns itens mais crítico da cadeia de suprimentos fosse reduzido de 30 para 15 dias.

Em termos distritais, um dos maiores resultados foi a redefinição do status de concorrência. Isso porque, a partir do programa, iniciou-se uma rede de colaboração industrial entre as MPIEs inscritas no PDF que se localizavam no entorno da Comil. Isso foi uma quebra de paradigma, pois, ainda que fossem concorrentes, as MPIEs aprenderam a trabalhar juntas em prol de um propósito maior: o de ganhar negócios de forma conjunta.

Em termos regionais, o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Alto Uruguai possibilitou que mais de R\$ 2,5 milhões em negócios permanecessem na região, considerando os vários planos de ação bem-sucedidos implementados ao longo dos dois anos que fiquei na sua coordenação.

Possibilidade de aplicar a(s) inovação(ões) em outras organização(ões)

O Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Alto Uruguai foi um programa pioneiro no que contempla exemplos de alianças estratégicas. Sua replicação é plenamente possível, haja vista que em outras regiões do Brasil. A primeira empresa a realizá-lo foi a Gerdau e, no Rio Grande do Sul, a Comil veio logo na sequência.

É importante destacar que a replicação do programa depende muito de como as MPIEs contempladas veem a iniciativa. Isso porque elas precisam, obrigatoriamente, passar pelas diversas etapas de qualificação (financeira, produtiva, qualidade, etc.) para se certificarem como empresas fornecedoras. Em contrapartida, as empresas-âncora precisam manter as exigências para que essas empresas continuem fornecendo. Do contrário, a percepção de valor com relação ao programa será baixa e a iniciativa perderá o sentido.

Portanto, os procedimentos em relação ao processo de admissão e qualificação dos fornecedores precisam ser seguidos à risca de forma que as MPIEs reconheçam a importância do programa, sob pena de descontinuidade do fornecimento. Como os benefícios dentro do programa são mútuos, a importância da qualificação não é apenas para trazer vantagens para as empresas-âncora, mas, também, para futuros novos mercados que as MPIEs venham a conquistar.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da Administração

As experiências que vivemos não são por acaso. As pessoas com as quais convivemos e os lugares por onde passamos sempre vão deixar marcar e lições valiosíssimas. Por isso eu recomendo sempre aproveitar ao máximo as oportunidades e as experiências, pois o conhecimento adquirido é algo que jamais nos será tirado. Como diz o ditado: o tempo coloca tudo no seu devido lugar e cada experiência age em silêncio, deixando ensinamentos valiosos. Portanto, se permitam viver e aprender a reaprender, pois, como é na vida é na administração, sempre há algo novo acontecendo. O mundo está em constante movimento e transformação. É preciso estar sempre aberto para acompanhá-lo.

Os 45 Minutos Incríveis: assim é na vida como é na Administração

É curioso como a vida nos surpreende com situações tão ímpares que ficam guardadas na memória para sempre. Lembro-me de uma época, quando eu era criança, em que, entre as brincadeiras com os amiguinhos nas ruas ainda não asfaltadas do bairro Partenon, em Porto Alegre, havia um momento que fazia a alegria da garotada: os encontros com o Seu Alvim – aquele senhor, bom vizinho, que qualquer criança gostaria de ter como avô. Ele era muito próximo das pessoas do bairro, e as crianças o adoravam. Por qual motivo? Bem, ele era motorista de ônibus da Viação Getúlio Vargas e, aos domingos, sempre que havia pouco movimento, levava a garotada para dar uma volta pela linha circular, que ia até o centro da cidade e voltava para o bairro.

Eram outros tempos. Muitos sabem que, nos anos 1980, ter um carro era um luxo reservado a poucos. Por isso, fazer um passeio de ônibus era um evento inigualável – com certeza, eram os melhores 45 minutos do domingo. E foi justamente nessas pequenas viagens que tive meu primeiro contato com a Comil, fabricante de ônibus localizada na cidade de Erechim. O que eu não fazia ideia, naquela época, é que nossos caminhos iriam se cruzar novamente, 25 anos depois.

Pouco antes de me graduar, lembro de estar olhando os classificados no jornal em busca de uma oportunidade de trabalho – eu disse que eram outros tempos. Minha preocupação com uma recolocação era grande, já que, com a finalização do curso de Administração, também chegaria ao fim meu contrato de estágio, e eu precisaria começar a pagar o crédito estudantil. Nessa maratona, recordo-me de virar a primeira página do jornal e ver o anúncio de uma vaga como Estrategista de Suprimentos, justamente na Comil. Na hora, todas as memórias da infância foram desbloqueadas: as tardes de domingo depois do almoço, a criança comemorando os mais incríveis passeios de ônibus. A relação afetiva com a marca falou mais alto naquele momento, e foi isso que me fez enviar o currículo.

Pouco depois de formado, eu já nem esperava qualquer contato. Cheguei a imaginar, inclusive, que o currículo pudesse ter se perdido ou que eu não tivesse atendido aos requisitos

da vaga. Porém, para minha surpresa, pouco tempo após a colação de grau, a empresa me convidou para participar do processo seletivo. Não pensei duas vezes: fui até lá, participei da seleção e fui aprovado. Naquele momento, eu deixava tudo para trás em busca de uma realização profissional – e que tinha uma forte conexão com a minha infância.

Lembro bem como foi meu primeiro dia; parece até que foi ontem. Eu andava fascinado pelos corredores durante a integração, totalmente maravilhado com tudo aquilo. Quando vi o primeiro ônibus sendo montado na linha de produção, bateu aquela saudade dos amigos de infância, da festa que fazíamos nas tardes de domingo com o Seu Alvim. Foi uma emoção muito forte. Mas, logo em seguida, todo esse momento precisaria ser deixado em stand by, pois um grande desafio se aproximava. Um daqueles projetos mais relevantes de toda a minha carreira.

Na primeira semana, durante uma reunião de alinhamento, meu gestor falou sobre a importância de cada membro da equipe conduzir um projeto estratégico. A mim, foi delegado o Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Alto Uruguai (PDF). Alegrementemente, aceitei o desafio, até que uma colega veterana me perguntou se eu fazia ideia do que era esse projeto e do tamanho da sua relevância.

A pergunta da minha colega refletia uma preocupação legítima. O PDF era uma iniciativa de grande impacto, voltada ao desenvolvimento regional por meio da qualificação de pequenas e médias empresas localizadas em áreas distritais. O objetivo era claro: aumentar a competitividade desses fornecedores e, assim, contribuir para o crescimento do município, com a geração de novos postos de trabalho e o aumento da renda local. O projeto era uma iniciativa do SEBRAE e contava com a participação de três empresas-âncora, sendo a Comil uma delas.

Para nós, o PDF tinha um objetivo muito claro: manter o máximo possível dos negócios relacionados à produção de partes e peças dos ônibus no distrito industrial da cidade. Com isso, não apenas se evidenciava a importância do projeto, como também sua relevância e papel econômico para a região. Para atingir esse objetivo, seria necessário transpor uma grande barreira: fazer com que as 33 micro e pequenas empresas que estavam sob o guarda-chuva da Comil conseguissem trabalhar em conjunto. E foi aí que o verdadeiro desafio começou.

O primeiro projeto dentro do PDF foi o desenvolvimento de um mecanismo de abertura de portas, destinado a um grande pacote que nosso time comercial havia fechado com um frotista da região Centro-Oeste. Até então, esse componente era adquirido de uma empresa localizada a cerca de 300 km de Erechim, o que gerava riscos de atraso e custos logísticos elevados. Diante disso, entre os 33 participantes do programa, identifiquei três empresas com grande potencial para desenvolver a peça localmente — e resolvi chamá-las para uma reunião.

Antes de iniciarmos a conversa, lembro de ver os três empresários com uma expressão de desconforto evidente. Isso porque eles eram concorrentes diretos e disputavam acirradamente cada cotação. O pessoal do SEBRAE havia me enviado previamente um relatório, informando que essas empresas haviam passado por um processo de qualificação em gestão industrial, o que aumentou a produtividade de cada uma em diversas dimensões, tornando-as aptas a produzir o componente.

Parecia para os empresários que teríamos apenas mais um momento de cotações e concorrência de preços. No entanto, eles estavam completamente enganados. Eu os havia chamado para propor uma sistemática de produção modular, em que cada empresa ficaria responsável por uma parte do processo. Isso porque, durante uma visita técnica a cada uma delas, mesmo com pouca experiência, percebi que nenhuma delas conseguiria fabricar o componente por completo. Contido, notei que uma delas era especializada em estamparia metalúrgica, a outra em processos de transformação de componentes plásticos, e a última, em sistemas de fixação e usinagem com peças de bronze.

Era uma oportunidade única para aquelas três empresas, salvo pelo aparente sentimento de “desconforto” que pairava no ar. Em um certo momento da reunião, notei trocas de farpas e ressentimentos mútuos. De repente, me vi diante de algo que beirava o descontrole. Naquele instante, percebi que, se não conseguisse reverter aquela situação, isso poderia comprometer um programa que não envolvia apenas a nossa cadeia de suprimentos, mas também a aceleração econômica da cidade. Foi então que, de repente, me veio à mente o Seu Alvim.

Em um domingo quente de verão – e quem é morador de Porto Alegre sabe que os verões por lá são intensos –, o Seu Alvim comprou picolé para os meninos, mas não tinha para todos. Seria preciso dividir, o que deixou a garotada agitada – aquelas brigas de criança que logo depois passa, fica tudo bem e todos já estão brincando novamente. Eis que o Seu Alvim fala: “vocês precisam dividir e serem amigos se quiserem andar de ônibus; vocês sempre foram amigos e não será por um picolé que vão brigar”.

Eu não entendia muito bem aquilo (porque eu adorava picolé, ainda mais com aquele calor), mas fazia todo o sentido. Todos queríamos a grande recompensa. Dividir um picolé com um amiguinho era um plus quando o que estava em jogo era o nosso melhor momento do domingo. Assim o fizemos e assim conquistamos nosso prêmio: mais um domingo de 45 minutos incríveis.

Colocando a situação de forma bem clara, destaquei que aquela era uma oportunidade única de ganhar um pedido que traria grandes incrementos de resultados para eles e que aquele poderia ser o ano mais incrível para todos nós. Eles aceitaram, mas com aquela expressão das crianças que, mesmo contrariadas, dividiram o picolé em uma tarde de intensa de verão.

Não foi uma aliança fácil. Quando os processos da produção modular começaram, ainda havia algumas rugas entre os envolvidos. Algumas vezes, o consultor do SEBRAE e eu precisávamos intervir, lembrando-os do propósito maior por trás do que estávamos construindo juntos. Com o passar dos dias, aparentemente as divergências foram se amenizando, a comunicação foi ficando mais suave, porém, mesmo assim, eu tinha muitas preocupações. Eu queria muito fazer o PDF dar certo, pois havia certa nobreza no programa que me fazia acreditar que aquilo seria possível.

Um certo dia, fui informado de que os três fornecedores me aguardavam na sala de reuniões. Era uma visita surpresa, em caráter emergencial, que me fez largar tudo o que estava fazendo. Quando cheguei na sala, vi os três empresários com aquela expressão das crianças que fizeram o passeio de ônibus. Na hora, a minha energia mudou e expectativas positivas começavam a surgir. Eles vieram me apresentar o primeiro protótipo de alta fidelidade do mecanismo que estavam trabalhando.

Chamei a equipe toda para ver. O time de Qualidade aferiu o componente e o pessoal da Engenharia de Produto fez as devidas verificações com o projeto do veículo. Foi então que a tão esperada notícia chegou: o componente estava aprovado e as três empresas aptas a fechar um contrato para um grande pacote destes mecanismos. Ali, estávamos nós vivendo os nossos 45 minutos incríveis.

Os resultados econômicos foram interessantes, mas não como os logísticos. Além reduzimos o lead time de 30 para 15 dias e o transit time de uma semana para 30 minutos, conseguimos criar uma operação modular entre empresas vizinhas, o que resultou em uma estratégia de colaboração muito singular. Ou seja, os parâmetros de concorrência estavam redefinidos.

Esse foi apenas um dos trabalhos colaborativos dentro do Programa de Desenvolvimento de Fornecedores do Alto Uruguai. Ao longo dos dois anos em que estive à frente da iniciativa, diversos planos de ação bem-sucedidos foram desenvolvidos, fazendo com que mais de R\$ 2,5 milhões em negócios permanecessem na região. Quem poderia imaginar que as lições vividas na infância de um menino – entre picolés divididos e passeios de ônibus aos domingos – gerariam tantos impactos positivos em um trabalho altamente complexo, repleto de objeções e reviravoltas?

Hoje, como professor universitário, costumo dizer que minha relação com a Comil é maior que a do contrato de trabalho. Essa empresa fez parte da minha infância, me proporcionando momento que lembro com saudades. Isso me ensinou que nada do que vivemos é por acaso. É como dizem: o tempo coloca tudo no seu devido lugar e cada experiência age em silêncio, deixando ensinamentos valiosos.

Não lembro quando foi a última vez que vivi aqueles 45 minutos incríveis, passeando de ônibus com o Seu Alvim. Depois que ele se aposentou e se mudou do bairro, nunca mais o vi. Isso me faz refletir de que, em muitos casos, sem perceber, estamos fazendo as coisas pela última vez. Isso mostra como o tempo é implacável e precisamos aproveitar cada segundo.

Ainda assim, as lições do Seu Alvim estão vivas em mim até hoje e ajudaram a definir o profissional que sou, me fazendo repensar valores e princípios fundamentais. E sempre que lembro dele, me vem o seguinte pensamento: iluminado é aquele que sabe como colocar um sorriso no rosto de uma criança, pois ele está destinado a mudar o seu universo para sempre.

Eficiência com Propósito: da teoria da administração à prática na gestão hospitalar que salva vidas e ultrapassa fronteiras



Andréa Prestes

E-mail: prestes.andrea@gmail.com

Administradora. Doutoranda em Ciências e Tecnologias da Saúde e Bem-Estar, linha de pesquisa: Eficiência Hospitalar na ENSP (Lisboa) e Mestre em Gestão da Saúde pela mesma universidade. Master Black Belt Lean Six Sigma. Autora e coautora de livros sobre gestão em saúde. Diretora Executiva do Associados Prestes Institute – API.

Introdução

Neste relato, utilizo um hospital como case ilustrativo de experiências acumuladas ao longo da minha carreira, em diferentes unidades de saúde. Ele representa os impactos positivos obtidos com metodologias de gestão, governança, eficiência operacional e valorização das pessoas.

O Hospital Estadual de Urgências Governador Otávio Lage de Siqueira (HUGOL), em Goiânia (GO), é uma das instituições que marcaram minha trajetória na administração hospitalar. Inaugurado em 2015, é referência em urgências e emergências de alta complexidade, especialmente politraumatizados. Vinculado à Secretaria de Estado da Saúde de Goiás e gerido por organização social, possui mais de 500 leitos, centro cirúrgico, UTIs, diagnóstico por imagem, ortopedia e atendimento ambulatorial.

Com cerca de 4.000 profissionais, entre equipes assistenciais e administrativas, o hospital tornou-se um dos principais do Centro-Oeste, destacando-se pela excelência assistencial, inovação e modelo de gestão por resultados.

Atividades realizadas

Ao longo da minha trajetória profissional, atuei em posições estratégicas na gestão de unidades hospitalares de diferentes portes e regiões do Brasil, sempre com foco em eficiência, sustentabilidade e valorização das pessoas. Como Diretora Administrativa e Financeira, fui responsável por estruturar processos assistenciais e administrativos, liderar equipes multidisciplinares, gerir recursos orçamentários, implementar indicadores de desempenho e desenvolver estratégias voltadas à qualidade do cuidado e à segurança do paciente.

Uma das experiências mais desafiadoras e transformadoras da minha carreira foi liderar, como Diretora Administrativa, todo o processo de implantação de um hospital público de grande porte na região Centro-Oeste do Brasil. Assumi a função cerca de um ano antes da inauguração da unidade, num momento em que a construção ainda não havia sido finalizada. Foi necessário realizar uma análise estrutural detalhada, com verificações técnicas e revisão de fluxos físicos e funcionais, assegurando a conformidade da obra com a legislação sanitária e os requisitos assistenciais — contribuindo diretamente para os ajustes da estrutura à realidade da operação hospitalar.

Além disso, liderei a finalização da lista de materiais e equipamentos médico-hospitalares, articulando com múltiplos fornecedores e equipes técnicas para garantir que tudo estivesse disponível dentro dos prazos e padrões exigidos. Participamos do dimensionamento do enxoval hospitalar, da montagem dos quartos e salas de atendimento, tanto assistenciais quanto administrativas, cuidando para que cada ambiente estivesse funcional e adequado à proposta de cuidado.

Implantamos também o sistema operacional hospitalar, optando desde o início por um modelo 100% digital — com prontuário eletrônico completo e integração entre as áreas, o que permitiu a eliminação do uso de papel desde o primeiro atendimento até a alta do paciente. Outro marco importante foi o recrutamento e treinamento de mais de 2.000 colaboradores, selecionados e preparados para integrar uma cultura de cuidado centrado no paciente e de compromisso com resultados.

Desenhamos todos os fluxos operacionais e processos assistenciais e administrativos, garantindo que a cadeia de valor estivesse estruturada desde o primeiro dia de funcionamento. Após a inauguração oficial, permaneci na liderança da gestão estratégica da instituição, sustentando o foco em resultados, cultura organizacional e eficiência hospitalar.

Após minha passagem por cargos executivos, passei a me dedicar à consultoria em gestão hospitalar, com projetos voltados à racionalização de processos, implantação de modelos de governança e preparação para Acreditações. Também atuo como mentora de executivos da saúde e formadora de lideranças, com foco no desenvolvimento de competências fundamentais à administração hospitalar contemporânea. Acredito que o sucesso de qualquer

transformação passa, antes de tudo, pelo fortalecimento das pessoas — e é isso que venho promovendo nos serviços em que atuo.

Essa experiência sintetiza minha abordagem como administradora: unir estratégia e execução, liderar com humanidade e criar condições para que cada profissional possa entregar o seu melhor — porque só assim conseguimos oferecer o melhor também aos nossos pacientes.

Histórico profissional/acadêmico

Sou natural de Três de Maio, no interior do Rio Grande do Sul, onde me formei em Administração. Ainda durante a graduação, percebi que as oportunidades locais eram limitadas frente aos meus objetivos profissionais. Movida pelo desejo de crescimento, fui aprovada em um projeto de trainee de uma das maiores instituições filantrópicas de gestão em saúde do país, com sede em São Paulo.

Essa decisão transformou minha vida: mudei-me para o Norte do Brasil, região com desafios culturais, estruturais e sociais distintos dos que eu conhecia. Essa experiência fortaleceu minha capacidade de adaptação e ampliou minha visão sobre a diversidade da saúde pública brasileira. Durante o programa, percorri todos os macroprocessos hospitalares e pude aplicar, na prática, os conhecimentos da Administração, desenvolvendo uma visão sistêmica da cadeia de valor hospitalar.

Assumi funções como assessora estratégica e, posteriormente, passei a integrar o quadro executivo de instituições de referência. Liderei grandes hospitais com foco na valorização das pessoas e na melhoria contínua dos processos. Desde cedo, compreendi a importância da escuta ativa e da construção coletiva, algo que trago das minhas raízes e da convivência com uma família numerosa e participativa.

Sempre acreditei que as pessoas só entregam o seu melhor quando compreendem o propósito do que fazem. Essa convicção me levou a buscar metodologias que promovessem engajamento, eficiência e qualidade. A Qualidade e a Acreditação tornaram-se princípios da minha prática, enquanto o Lean me mostrou caminhos para racionalizar processos e direcionar recursos de forma estratégica. Tornei-me especialista em Qualidade nos Serviços de Saúde, obtive certificação Master Black Belt em Lean Six Sigma e conduzi projetos de Acreditação em instituições públicas e privadas.

Escrevi livros sobre o tema, atuei como docente em cursos de pós-graduação e fui convidada a coordenar o Manual do Gestor Hospitalar, publicado pela Federação Brasileira de Hospitais. Esse marco reforçou meu desejo de aprofundar a conexão entre ciência e prática, o que me levou ao mestrado em Gestão da Saúde pela ENSP da Universidade Nova de Lisboa

e, na sequência, ao atual doutoramento em Ciências, Tecnologias da Saúde e Bem-Estar, com foco na eficiência hospitalar — área que norteia minha atuação.

Ao longo dessa jornada, representei o Brasil no Congresso Mundial de Hospitais promovido pela International Hospital Federation (IHF), sendo delegada em Dubai (2022) e oradora de painel no Rio de Janeiro (2024). Em 2024, também tive a honra de integrar o corpo de jurados do i-to-i Innovation Hub, iniciativa da IHF que reconhece os principais cases inovadores em hospitais ao redor do mundo.

Desenvolvi o meu próprio modelo de gestão voltado à eficiência hospitalar, sempre respeitando o contexto local e com foco na liderança, na melhoria de processos e na geração de valor ao paciente.

Por meio dessa história, quero inspirar outros administradores hospitalares a não se limitarem pelas circunstâncias geográficas ou pelas barreiras de acesso aos grandes centros. Vir de uma família simples, do interior, em uma região com poucas oportunidades profissionais, não me impediu de perseguir meu propósito. Pelo contrário: foi justamente essa origem que me deu força para seguir em frente.

Nem tudo foi fácil. A superação e a resiliência precisaram ser exercidas muitas vezes — em contextos distintos, com desafios diversos. Mas cada etapa me moldou e me preparou para o que realizo hoje: sou uma profissional que acredita profundamente na Administração como instrumento de transformação, em qualquer área ou lugar onde atuemos.

Minha trajetória foi construída com esforço, escolhas conscientes e dedicação a um propósito que continua vivo: transformar a saúde por meio das pessoas. É esse propósito que me move nos projetos de consultoria, nas mentorias a executivos da saúde e nas salas de aula onde sigo formando novos gestores — sempre com o olhar voltado à eficiência, à humanização e à sustentabilidade dos serviços de saúde.

Metodologia de implantação das inovações

A transformação começou com a consolidação de uma governança institucional robusta, fundamentada em comitês multidisciplinares, reuniões sistematizadas de análise de resultados e planos de ação orientados por indicadores de desempenho. Essa estrutura de governança além de direcionar o processo decisório, criou um ambiente propício ao desenvolvimento de uma cultura da melhoria contínua, integrando diferentes níveis hierárquicos e áreas assistenciais e administrativas em torno de um propósito comum: a entrega de valor em saúde com sustentabilidade. Essa cultura voltada para a gestão por resultados foi o terreno fértil para o avanço dos projetos estratégicos seguintes.

No entanto, reconhecemos que uma governança sólida, por si só, não seria suficiente. Era fundamental desenvolver estratégias com base técnica para o uso racional dos recursos, especialmente em relação à força de trabalho, que representa a maior parte dos custos hospitalares. Assim, implantamos práticas de dimensionamento inteligente de equipes, alinhadas às necessidades reais do cuidado, respeitando as especificidades das áreas e a complexidade dos atendimentos. Essa abordagem foi essencial para garantir a sustentabilidade da operação hospitalar, considerando o grande volume de profissionais envolvidos diretamente e indiretamente no cuidado ao paciente.

Com o quadro funcional ajustado à demanda real, foi possível avançar para a terceira etapa: a revisão e melhoria dos processos assistenciais e administrativos. Para isso, adotamos os princípios do Lean Healthcare, com o objetivo de tornar os processos mais eficientes, eliminando desperdícios, padronizando rotinas e garantindo a entrega do que realmente agrega valor ao paciente. O Lean também se mostrou um aliado poderoso por valorizar o fator humano e promover o engajamento das equipes na busca por soluções práticas e sustentáveis, sempre com foco na qualidade da entrega e na segurança do paciente.

Essa combinação entre governança forte, racionalização estratégica da força de trabalho e melhoria contínua de processos consolidou um modelo de gestão orientado por dados, resultados e pelo compromisso com a excelência em saúde.

Resultados das inovações introduzidas

A adoção das inovações descritas resultou em transformações significativas nos aspectos estratégicos, operacionais e humanos da organização. A racionalização dos recursos, especialmente da força de trabalho, permitiu alcançar eficiência operacional sem comprometer a qualidade assistencial, otimizando os custos e garantindo sustentabilidade à instituição.

A estruturação da governança e a adoção de práticas baseadas em dados impulsionaram a implantação de uma cultura organizacional orientada por resultados, com foco permanente na qualidade do cuidado e na segurança do paciente. Como reflexo disso, houve aumento da resolutividade clínica, acompanhado de redução do tempo médio de permanência hospitalar, sem prejuízo aos desfechos assistenciais.

Outro resultado relevante foi o fortalecimento das lideranças institucionais e o engajamento das equipes multiprofissionais, construindo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Isso impactou diretamente na melhoria da experiência do paciente e dos profissionais de saúde, promovendo um clima organizacional saudável e um cuidado mais humanizado.

Esses avanços levaram ao reconhecimento da instituição como referência estadual em gestão hospitalar, consolidando um modelo de excelência capaz de inspirar outras unidades do sistema de saúde.

- Racionalização dos recursos disponíveis.
- Implantação de uma cultura de resultados, qualidade e segurança do paciente.
- Aumento da resolutividade com redução do tempo médio de permanência hospitalar.
- Desenvolvimento e engajamento das lideranças e fortalecimento do trabalho em equipe.
- Reconhecimento da instituição como referência estadual em gestão hospitalar.
- Melhoria na experiência do paciente e dos profissionais da saúde.

Replicabilidade das inovações

Por se tratar de inovação gerencial que alia metodologias consolidadas da Administração — como governança organizacional, gestão estratégica de pessoas e melhoria contínua de processos — a abordagens modernas voltadas à eficiência hospitalar, essa combinação estruturada gerou resultados expressivos e sustentáveis, o que torna o modelo altamente replicável em outras instituições de saúde.

Sua aplicabilidade está relacionada à capacidade de integração com o planejamento estratégico de cada organização e à flexibilidade para adequação ao contexto local. A metodologia não é aplicada de forma padronizada, mas adaptada conforme o porte da instituição, seu perfil assistencial, cultura interna e recursos disponíveis. A experiência prática já comprovou sua eficácia em hospitais públicos e privados, em diferentes regiões do Brasil, inclusive em contextos mais desafiadores.

Essa característica de adaptação estratégica, somada ao foco em resultados e à valorização das equipes, confere à inovação um potencial elevado de replicação, contribuindo diretamente para o fortalecimento da administração e a sustentabilidade das organizações de saúde.

Conselho você os profissionais de administração

A Administração é — e continuará sendo — uma das engrenagens fundamentais para o progresso das organizações e o bem-estar da sociedade. Somos nós, profissionais da Administração, os responsáveis por conectar estratégia e execução, organizar recursos, desenvolver pessoas e garantir a sustentabilidade das instituições. Nosso trabalho salva empresas, sustenta serviços essenciais e impacta diretamente a vida das pessoas.

Por isso, não apenas ocupem espaços: os conquistem com competência, coragem e propósito. O futuro da Administração exigirá equilíbrio entre técnica e sensibilidade, entre

dados e decisões humanas. Unam conhecimento técnico à escuta ativa e à empatia. Transformem ambientes, liderem com ética e deixem marcas positivas por onde passarem.

Mais do que nunca, o mundo precisa de administradores que inovem com responsabilidade, que busquem resultados com eficiência e que nunca percam de vista o impacto humano de suas escolhas. Porque o futuro que queremos começa com a administração que fazemos hoje.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Transformação da Gestão Pública e Empresarial por meio da Eficiência e Inovação



Rafael Godoy Braun

E-mail: rgbraun@gmail.com

Administrador com experiência em gestão pública e privada, consultoria empresarial e docência. Mais de 15 de atuação com micro, pequenas e médias empresas, com foco em planejamento estratégico e gestão. Atuação na Secretaria de Orçamento e Finanças na administração municipal. Fundador da RGB Consultoria, empresa especializada em gestão e reestruturação de negócios. Apresenta o programa “RGB Consultoria: Sua Empresa do Vermelho ao Azul” na Rádio Nativa FM.

Pós-graduado em Administração Pública (UFRGS), MBA em Gestão Empresarial e Inovação (Faveni), cursando pós-graduação em Gestão de Projetos (UCS).

A Prefeitura Municipal de Ibiraiaras (RS)

Prefeitura de Ibiraiaras-RS: Administração pública municipal, fundada há mais de 60 anos, com aproximadamente 270 servidores distribuídos em diferentes setores estratégicos, incluindo os sob minha supervisão: Arrecadação, Fiscalização, Tributos, Contabilidade, Tesouraria e Gestão de Empreendimentos locais (Sala do Empreendedor).

Concomitante há a RGB Administração e Consultoria Ltda: Empresa privada especializada em Consultoria em Gestão Empresarial, fundada para oferecer soluções estratégicas para empreendedores e empresas que buscam superação e desenvolvimento. Atua com planejamento financeiro, organização administrativa e otimização de processos.

Atividades realizadas na prefeitura de Ibiariaras

Secretário de Orçamento e Finanças de Ibiraiaras-RS (2021-2024):

- Implementação de metodologias na gestão pública, orientadas para a eficiência fiscal e inovação nos processos administrativos.
- Modernização da arrecadação municipal e otimização da fiscalização.
- Implementação da Sala do Empreendedor no município.
- Aperfeiçoamento da gestão do ICMS Primário, fomentando o desenvolvimento econômico local e aumento dos índices calculados pelos Governos Federal e Estadual.
- Fortalecimento da Sala do Empreendedor, promovendo a formalização e crescimento de micro e pequenos negócios.

Consultor e, CEO na RGB Administração e Consultoria

- Desenvolvida uma metodologia exclusiva e completa de Consultoria em Gestão Empresarial de 3 etapas, baseada em análise financeira, diagnóstico estratégico e implementação de soluções personalizadas.
- Transformação especialmente na gestão de pequenas e médias empresas (e demais portes), com aumento da rentabilidade e estruturação organizacional.
- Criação e lançamento de treinamentos e cursos voltados para empresários e consultores.

Metodologia de implantação das inovações

Implementação de ferramentas e metodologias inovadoras na gestão pública e empresarial mostrou um diferencial estratégico para otimizar processos, aumentar a arrecadação e melhorar a eficiência operacional. Durante minha trajetória como Secretário de Orçamento e Finanças no município (2021-2024) e, a empresa de Consultoria, desenvolvi e apliquei diversas estratégias inovadoras que impactaram diretamente a gestão de recursos públicos e a administração de pequenas e médias empresas.

Um dos principais pilares desse processo foi a elaboração e aplicação de KPI's para medir e otimizar a performance dos setores municipais e empresariais. O uso de indicadores-chave permitiu um monitoramento do desempenho em áreas críticas, como arrecadação fiscal, controle orçamentário, fiscalização tributária e eficiência na gestão pública. Importante para embasar decisões estratégicas e promover melhorias contínuas, garantindo maior transparência e assertividade no planejamento.

No setor privado, (RGB Consultoria), desenvolvemos um modelo estruturado e exclusivo de consultoria voltado principalmente para micro e pequenas empresas. Esse modelo é baseado em três etapas fundamentais:

- **Análise Financeira Completa:** avaliação detalhada da situação econômica do negócio, identificação de gargalos financeiros e receitas + despesas.
- **Diagnóstico Estratégico e Organizacional:** mapeamento de processos internos, estrutura hierárquica, cultura organizacional e definição de metas claras para crescimento sustentável (3P's ~ 3C's).

- **Implementação de Soluções e Prognóstico:** metodologia ágil, desenvolvimento de planos estratégicos, reestruturação de processos e acompanhamento de resultados para garantir a eficácia das mudanças.

Além da atuação no setor privado, outra iniciativa de grande impacto foi: instalação, modernização e ampliação da Sala do Empreendedor, promovendo um ambiente mais acessível e desburocratizado aos empreendedores locais. Implementadas capacitações, mentorias e parcerias estratégicas para fomentar o crescimento do setor empresarial e fortalecer a economia local.

Na gestão pública, a adoção de práticas avançadas de governança fiscal teve um papel crucial na melhoria dos índices municipais e na eficiência da arrecadação. Foram introduzidas políticas de controle orçamentário mais rigorosas, integrando tecnologia para reduzir desperdícios e aumentar a eficiência na alocação de recursos. Atuei ativamente na digitalização de processos e o uso de ferramentas analíticas, possibilitando identificar falhas no sistema tributário municipal e propondo/implementando ajustes que resultaram em maior arrecadação sem aumento da carga tributária para os contribuintes.

A aplicação dessas inovações demonstra que a Administração e a gestão estratégica, aliadas à tecnologia e boas práticas, podem transformar significativamente tanto o setor público quanto o privado, reforçando a importância de uma administração moderna, ágil e orientada por dados + informações e execução, capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e social.

Resultados das inovações

No setor público

- Melhoria na arrecadação municipal e eficiência na gestão tributária.
- Redução do índice de inadimplência do município.
- Programa de incentivo ao aumento em cadastrados no programa Nota Fiscal Gaúcha retornando melhor resultado de ICMS ao município.
- Ações que possibilitaram alcançar o maior IPM (Índice de Participação dos Municípios) da história do município.
- Implementação da Sala do Empreendedor.
- Melhoria nos resultados no PIT (Programa de Integração Tributária) do Estado.
- Atividades aplicadas para possibilitar maior transparência e controle financeiro na prefeitura.
- Crescimento da formalização de novos negócios locais (próximo a 40% somente de MEI's).

No setor privado

- Através da consultoria, empresas assessoradas pela RGB Consultoria passaram a operar com maior rentabilidade e sustentabilidade.
- Implementação de processos estruturados reduziu desperdícios e otimizou operações.
- Lançamento da metodologia que pode ser replicável para consultoria empresarial (atualmente em contato com outros grupos de consultores).
- Série de vídeos educativos e instruções voltadas a empresários, empreendedores, administradores e entusiastas do tema Gestão Empresarial.

Replicabilidade das inovações

Todas as inovações aplicadas podem ser replicadas e adaptadas a diferentes contextos, tanto no setor público quanto no privado!

No setor público: a metodologia pode ser adotada por outras prefeituras e órgãos governamentais que buscam modernizar seus processos administrativos, arrecadação/tributos e, promover políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico local.

Um Plano de Ação muito bem elaborado e estruturado com temas gerais já medidos pelo CFA mas também exigidos por Lei, pode ser criado de forma genérica e replicado às prefeituras sendo facilmente adaptável às realidades de cada município.

Além disso, a experiência com a Sala do Empreendedor (parte do rol de soluções do Sebrae) demonstra que criar um ambiente mais acessível e menos burocrático para empresários locais fomenta novos negócios, gera empregos e amplia a base arrecadatória sem a necessidade de aumento de impostos.

De forma resumida, esses modelos podem ser implementados em qualquer município.

No setor privado, a “Metodologia da Consultoria RGB” desenvolvida pode ser escalada nacionalmente, ajudando empresas de diferentes portes e segmentos a estruturarem seus negócios com base em dados e planejamento estratégico. O modelo baseado em 3 etapas “simples” (simples para quem recebe a entrega - o trabalho executado é complexo) de análise financeira, diagnóstico organizacional e implementação de soluções personalizadas pode ser aplicado em qualquer empresa que busque otimizar seus processos, reduzir custos e maximizar a lucratividade.

Replicar esse método também permitirá sua aplicação por outros consultores, que podem utilizar a abordagem desenvolvida para prestar serviços qualificados a empresários em todo o Brasil. Com a crescente digitalização, é possível levar essa metodologia para o formato online, oferecendo cursos, mentorias e treinamentos.

Conselho aos profissionais de administração

Parafraseando nosso presidente: “Administração é para Administradores” o administrador do futuro precisa ser um agente de inovação e deve associar análise estratégica com tecnologia e automação para as suas entregas.

A gestão - tanto pública quanto privada - exigem decisões baseadas em dados e práticas transparentes para garantir eficiência e isso é muito bom!

E, por último: é fundamental estar em constante aprendizado pois, a Administração é dinâmica e exige adaptação às novas demandas do mercado e da sociedade, técnicas antigas não ficam obsoletas mas evoluem com novos conhecimentos e realidades.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Relato de experiência exitosa na administração pública da saúde: o caso do incentivo ao serviço de fisioterapia em Porto Alegre – RS



Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann

E-mail: professor@carloshoffmann.com.br

Mestre em Administração Universitária (PPGAU/UFSC). Pós-graduado lato sensu nas áreas do conhecimento da Administração Pública e Geral, Inovação, Gestão de Pessoas, Direito, Educação, Política e Tecnologia, dentre outras, tais como em Governança, Gestão de Riscos e Compliance (Univates), Tecnologias Digitais Aplicadas à Educação (IFSertãoPE), em Gestão Educacional, Gestão de Organização Pública em Saúde e em Gestão Pública Municipal (UFSM), em Direito Público (Legale), dentre outros. Bacharel em Direito (UNICESUSC) e em Administração de Empresas com Ênfase em Análise de Sistemas de Informação (PUCRS). Tecnólogo em Gestão Pública (UNIMES). Licenciado Pleno em Programa Especial de Formação Pedagógica (UNISC). Professor e Analista em Administração concursado. Perito judicial em Administração, Tecnologia da Informação e contratos digitais. Conselheiro Suplente do Conselho Regional de Administração (CRA-RS) (2023-2026), membro e ex-coordenador da Câmara de Gestão Pública (CGP) do CRA-RS e membro da Câmara de Administração Pública (CAPUB) do CRA-SC. Pesquisador em Escolas de Governo (EGovs) e formação profissional, dentre outros.

A Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Porto Alegre - RS

A Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Porto Alegre é o órgão da Prefeitura Municipal de Porto Alegre responsável pela gestão da política pública de saúde na capital do Rio Grande do Sul, uma cidade com uma população estimada em 1.409.351 pessoas (IBGE, 2010).

Ano de fundação: A SMS foi criada pela Lei Municipal nº 2.662, de 18 de dezembro de 1963.

Quantidade de funcionários: 4.023 colaboradores diretos em março de 2025. • Principais produtos/serviços: A SMS gere uma vasta gama de serviços de saúde, incluindo a Atenção Primária à Saúde (APS), serviços de pronto-atendimento e emergência, o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), o Hospital Materno Infantil Presidente Vargas, o Hospital de Pronto Socorro, a Vigilância Sanitária, e a contratualização de serviços terceirizados para atendimento à população, como os serviços ambulatoriais de fisioterapia objeto deste relato. A SMS possui a gestão plena do SUS no município de Porto Alegre até 2025.

Introdução

Este relato detalha a experiência de inovação na gestão pública aplicada à política setorial de incentivo aos serviços de fisioterapia no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) em Porto Alegre, RS. A iniciativa, coordenada pelo então servidor e gestor dos contratos de fisioterapia Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann foi desenvolvida entre 2020 e 2021 e culminou na reestruturação do Incentivo aos Serviços de Fisioterapia (ISF), procurando maior clareza, rigor técnico, transparência, auditabilidade e eficiência na aplicação dos recursos públicos, além de uma remuneração mais justa aos prestadores e, consequentemente, melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à população. A experiência foi conduzida com base na vivência profissional do autor como servidor público na SMS e coordenador do Grupo de Trabalho (GT-INCENTIVOFISIO) responsável pela revisão da política.

Contexto organizacional e desafios iniciais

A Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre (SMS), como gestora plena do SUS local, enfrenta desafios constantes para garantir o acesso universal e igualitário à saúde, conforme preconizado pela Constituição Federal e pela Lei 8.080/90. Uma das áreas de atuação da SMS é a atenção ambulatorial especializada, que inclui os serviços de fisioterapia. Estes serviços, essenciais para a reabilitação e manutenção da capacidade física dos pacientes, eram historicamente subfinanciados pelos valores da Tabela SIGTAP-SUS, que não cobriam adequadamente os custos dos prestadores.

Até 2021, a SMS possuía contratos com oito prestadores de serviços privados de fisioterapia ambulatorial, contratados via Chamamento Público, para complementar a rede de atendimento municipal. O volume de atendimentos era significativo, com centenas de milhares de procedimentos e dezenas de milhares de consultas anuais, representando um investimento considerável de recursos públicos.

Em 2020, foi instituída uma primeira versão da Portaria de Incentivo aos Serviços de Fisioterapia (ISF) (Portaria 485/2020), com o objetivo de complementar os valores da Tabela SUS e qualificar os serviços. No entanto, esta política inicial apresentava diversas fragilidades:

- Falta de clareza nos seus termos e cálculos.
- Ausência de repasse formal do conhecimento tácito adquirido.
- Imprecisões e inconsistências nos cálculos e fórmulas.
- Dificuldade no acompanhamento e gestão contratual.
- Inexistência de ferramentas e definições técnicas claras e documentadas.
- Contradições entre a Portaria de Incentivo, o credenciamento e os contratos.

Atividades desempenhadas na organização:

Como servidor público municipal de Porto Alegre, lotado na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de fevereiro de 2020 a janeiro de 2022, atuei na área responsável pelos contratos e contratualizações assistenciais e de apoio. Em 2021, fui o responsável pela gestão dos contratos dos serviços ambulatoriais de fisioterapia, sendo que a minha principal atividade no contexto desta inovação foi a coordenação do Grupo de Trabalho de Revisão Técnica e Qualificação da Portaria de Incentivo para os Serviços Contratados de Fisioterapia no Âmbito do SUS de Porto Alegre (GT-INCENTIVOFISIO). Esta função envolveu desde a proposição do GT, passando pela mobilização de servidores de diversas áreas técnicas, condução de reuniões, elaboração de diagnósticos, proposição de soluções, redação de minutas de portarias e relatórios, até a articulação com instâncias superiores para aprovação das mudanças. Fui também o Administrador designado como Gestor do Contrato das Fisioterapias a partir de março de 2021 e também Diretor-Adjunto de Contratos na Diretoria de Contratos (DC) da SMS.

A inovação aplicada: o GT-Incentivofisio e a reformulação da política de isf

A principal inovação foi a revisão e qualificação abrangente da política de Incentivo aos Serviços de Fisioterapia (ISF) da Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre. Isto não se limitou a um simples ajuste de valores, mas representou uma reengenharia do processo de incentivo, focada em transparência, critérios técnicos, auditabilidade e gestão do conhecimento.

Campo da administração objeto da inovação

A inovação abrangeu múltiplos campos da Administração, com ênfase em:

- **Gestão Pública:** Modernização de políticas setoriais e processos de gestão de serviços públicos.
- **Gestão de Contratos Públicos:** Aprimoramento da fiscalização, controle e remuneração de serviços terceirizados.
- **Gestão Financeira e Orçamental Pública:** Otimização da aplicação de recursos de incentivo, com maior clareza sobre custeio e limites.
- **Gestão da Qualidade em Serviços de Saúde:** Introdução e refinamento de indicadores de qualidade e satisfação do utilizador como base para o incentivo.

- **Gestão de Processos:** Redesenho do fluxo de apuramento e pagamento do incentivo.
- **Gestão do Conhecimento:** Documentação formal e publicitação dos métodos, critérios e decisões.
- **Transparência e Controle Social:** Publicação de relatórios, atas e portarias detalhadas.

Inovações aplicadas na organização - Parte 1: Introdução

A metodologia para a implementação da inovação centrou-se na criação e atuação do Grupo de Trabalho de Revisão Técnica e Qualificação da Portaria de Incentivo para os Serviços Contratados de Fisioterapia no Âmbito do SUS de Porto Alegre (GT-INCENTIVOFISIO). Este GT foi formalmente instituído em março de 2021, sob a minha coordenação, e envolveu 7 servidores de distintas áreas técnicas da SMS (Diretoria de Contratos, Regulação Ambulatorial, Ouvidoria do SUS, Auditoria Técnica, Equipa de Processamento).

O trabalho do GT-INCENTIVOFISIO seguiu as seguintes etapas:

1. **Diagnóstico da Situação-Problema:** Análise crítica da Portaria ISF vigente em 2020 (Portaria 485/2020), identificando as suas lacunas e problemas, como falta de clareza, imprecisões, dificuldades de gestão e ausência de documentação técnica adequada.
2. **Definição de Objetivos:** Estabelecer uma forma mais qualificada, transparente e audível de pagamento de incentivos, criando um fórum de análise crítica, debates, revisão técnica e proposições de políticas e metodologias. O objetivo central foi responder à questão: “Como criar um instrumento efetivo, inteligente, audível, transparente e aderente às melhores práticas para incentivar os serviços de fisioterapia contratados [...]?”.
3. **Trabalho Técnico e Colaborativo:** Realização de 18 reuniões (meta mínima era 5), elaboração de relatórios técnicos, discussão de informações e validação de documentos.

Inovações aplicadas na organização - Parte 2: Principais Mudanças e Entregas

A partir do trabalho do GT-INCENTIVOFISIO, uma nova estrutura para o ISF foi concebida e implementada, resultando em:

1. **Nova Portaria de Incentivo:** Redação e publicação de uma nova Portaria (incorporada na Portaria de Consolidação n.º 16054178 de 27/10/2021), que estabeleceu:
 - **Clareza Conceptual:** Pacificação da distinção entre “procedimentos” e “sessões” de fisioterapia, definindo que o ISF incide sobre a sessão efetivamente realizada e regulada via Sistema GERCON, e não por procedimento individual ou produção BPA-I.
2. **Novos Indicadores e Cálculo Detalhado:**
 - Definição do Valor Máximo por Sessão Incentivada (VMSI) em dez reais (R\$ 10,00).
 - **Criação/Refinamento de Subindicadores:**

- **IASUS (Índice de Avaliação da Satisfação do Utilizador em Saúde):** Contribui com até 50% do VMSI.
 - **IQREPS (Índice de Qualidade dos Relatórios de Evolução dos Pacientes em Saúde):** Contribui com até 50% do VMSI.
 - **Fórmula clara para o Valor do Atendimento Incentivado (VAI) por sessão:** $VAI \text{ (em R\$)} = \{[(IASUS / 10) \times (VMSI \times 50\%)] + [(IQREPS / 10) \times (VMSI \times 50\%)]\}$.
 - **Anexos Detalhados:** A nova portaria incluiu anexos especificando questões técnicas, forma de cálculo dos subindicadores e definição da amostra de pacientes avaliada, garantindo transparência e replicabilidade.
 - **Rito de Apuramento e Pagamento:** Estabelecimento de um passo-a-passo claro para o apuramento e ordenação de pagamento do ISF pela Administração Pública (Artigo 78 da Portaria).
 - **Gestão Orçamental:** Definição de que o ISF é custeado por recursos próprios do Município, condicionado à disponibilidade orçamental e financeira. Criação de portaria específica (Portaria 16187810/2021) para definir os limites orçamentais mensais por prestador e o teto total (R\$ 275 mil/mês).
 - **Vigência Indeterminada:** Inovação na vigência da portaria, que permanece válida enquanto houver recursos, evitando a necessidade de republicação anual. 2. Criação da Comissão Permanente de Avaliação: Instituição da “Comissão de Apuramento de Indicadores da Portaria de Incentivo aos Serviços de Fisioterapia” (Portaria 16187617/2021), formalizando os responsáveis pelo apuramento dos subindicadores do ISF, aumentando a transparência e a responsabilização.
- 3. Melhoria na Gestão da Informação:**
- Construção de folha de cálculo adequada, personalizada e automatizada para o ISF.
 - Criação de despachos administrativos mais claros e organização de processos eletrônicos no Sistema SEI para facilitar a compreensão, auditoria e prestação de contas.
- 4. Publicitação e Transparência:** O relatório final do GT e as atas das reuniões foram publicados no Diário Oficial de Porto Alegre (DOPA), um ato pioneiro de transparência e registo formal do conhecimento gerado.

Principais resultados das inovações introduzidas na organização (impacto positivo)

A implementação da nova política de Incentivo aos Serviços de Fisioterapia (ISF), fruto do trabalho do GT-INCENTIVOFISIO, gerou múltiplos impactos positivos para a Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre, para os prestadores de serviço e, indiretamente, para a população:

- **Aumento Significativo da Retribuição Pecuniária aos Prestadores:** O novo ISF resultou num incremento substancial nos valores pagos. Em 2021, o montante pago a título de ISF (R\$ 2.969.583,93) foi superior ao valor da produção regular pela Tabela SUS (R\$ 2.826.787,61), mais do que duplicando o recurso destinado aos prestadores. Isto con-

tribuiu para o equilíbrio econômico-financeiro dos contratados e para reduzir o subfinanciamento histórico.

- **Maior Clareza, Rigor Técnico e Transparência:** A nova portaria, com os seus anexos detalhados, conceitos bem definidos e fórmulas de cálculo explícitas, eliminou ambiguidades e tornou o processo compreensível e transparente para todos os envolvidos.
- **Melhoria na Auditabilidade e Controle:** A clareza dos processos, a documentação formal, a criação da comissão de apuramento e a organização dos processos eletrônicos facilitaram a auditoria e o controle dos recursos aplicados.
- **Gestão Adequada do Conhecimento:** A formalização e publicação dos métodos, discussões (atas do GT) e da própria portaria garantiram o registo e a disseminação do conhecimento, evitando a perda de informações tácitas.
- **Segurança Institucional, Jurídica e Administrativa:** As ações do GT trouxeram maior segurança para os servidores públicos e agentes políticos envolvidos na gestão e pagamento dos incentivos. A Procuradoria Geral do Município (PMS-02) emitiu parecer favorável, recomendando o trabalho do GT como base para outros incentivos.
- **Melhoria dos Indicadores de Desempenho e Qualidade:** Embora o trabalho se concentre na mudança da política, a estrutura do incentivo, atrelada a indicadores de satisfação do utilizador (IASUS) e qualidade dos relatórios (IQREPS), direciona para a melhoria contínua dos serviços prestados.
- **Eficiência Administrativa:** A padronização dos processos e a clareza das regras simplificaram a operacionalização do pagamento do incentivo. A vigência indeterminada da portaria reduziu a burocracia anual de reedição.
- **Superação de Metas do GT:** O grupo de trabalho ultrapassou as suas metas iniciais, por exemplo, realizando 18 reuniões (meta de 5) e produzindo duas minutas de Portaria (meta de 1).
- **Dificuldades Percebidas:** Atrasos devido à necessidade de explicações e validações por instâncias superiores e trocas na gestão da Diretoria de Contratos. Necessidade de diálogo contínuo com atores externos ao GT.

Possibilidade de aplicar as inovações em outras organizações

A experiência é altamente replicável. Os princípios e metodologias adotados – como a criação de grupos de trabalho multidisciplinares, diagnóstico de problemas, definição clara de objetivos, desenvolvimento de políticas baseadas em critérios técnicos e transparentes, criação de indicadores de desempenho, formalização de processos e publicitação do conhecimento – são universais e podem ser adaptados e aplicados em:

- Outras Secretarias Municipais de Saúde no Brasil que contratam serviços e utilizam políticas de incentivo.
- Diferentes áreas dentro da própria SMS de Porto Alegre ou de outras prefeituras que envolvam contratualização de serviços e pagamentos baseados em desempenho.

- Qualquer organização do setor público que procure aprimorar a gestão de contratos, a transparência na aplicação de recursos e a qualidade dos serviços prestados por terceiros.
- Até mesmo em organizações do terceiro setor ou empresas privadas que gerem redes de prestadores de serviço com modelos de remuneração variável baseados em performance e qualidade.

A chave é adaptar os indicadores e critérios específicos à realidade e ao objeto do serviço de cada organização, mantendo o foco na clareza, tecnicidade e transparência do processo.

A reestruturação da política de Incentivo aos Serviços de Fisioterapia (ISF) na Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre demonstrou ser uma inovação administrativa de grande impacto. Partindo de uma necessidade premente de corrigir distorções e aprimorar a gestão de uma política pública essencial, a abordagem colaborativa e técnica do GT-INCENTIVOFISIO resultou num modelo mais robusto, transparente, auditável e justo. Conforme destacado no estudo, a iniciativa trouxe clareza, rigor técnico, maior retribuição aos prestadores e melhorias nos indicadores, fortalecendo a gestão dos contratos e a própria política de saúde municipal. A experiência evidencia que a ação profissional, consciente e tecnicamente embasada da Administração Pública pode gerar transformações significativas e positivas na prestação de serviços à sociedade.

Sugestões de Ações Futuras (identificadas pelo GT)

O próprio GT-INCENTIVOFISIO identificou a necessidade de continuidade dos trabalhos para abranger a revisão do processo contratual como um todo, automatização de processos via Business Intelligence (BI) e estudos de impacto para ampliação dos serviços.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da Administração

Com base nesta experiência e na leitura do seu artigo, o conselho aos profissionais de Administração, especialmente aqueles que atuam ou desejam atuar na gestão pública, é:

- **Abrace a Complexidade com Método:** A gestão pública é inerentemente complexa. Utilize ferramentas e metodologias da Administração para diagnosticar problemas, planejar ações e implementar soluções de forma estruturada. A criação de grupos de trabalho multidisciplinares é um exemplo de abordagem eficaz.
- **Priorize a Transparência e a Auditabilidade:** Num contexto de recursos escassos e crescente exigência de accountability, construir processos transparentes, com regras claras e passíveis de auditoria, não é apenas uma obrigação legal, mas um pilar para a legitimidade e confiança na gestão.

- **Fomente a Gestão do Conhecimento:** Documente os processos, as decisões e as aprendizagens. A formalização e publicitação do conhecimento evitam a descontinuidade administrativa e permitem a evolução constante das práticas de gestão.
- **Valorize o Rigor Técnico:** As decisões, especialmente em políticas públicas, devem ser baseadas em dados, evidências e critérios técnicos sólidos. Isso confere maior qualidade e efetividade às ações.
- **Procure a Colaboração e o Diálogo:** Envolver os diferentes atores (servidores de diversas áreas, prestadores, utilizadores – quando pertinente) na construção das soluções. O diálogo qualificado enriquece o processo e aumenta o envolvimento.
- **Seja um Agente de Mudança Proativo:** Não se conforme com o status quo se ele é ineficiente ou injusto. Como profissional da Administração, você tem as ferramentas para identificar problemas e propor inovações que melhorem a gestão e os serviços entregues à sociedade. A vivência profissional pode ser a principal motivação para a pesquisa aplicada e a transformação.
- **Mantenha-se Atualizado e Procure a Melhoria Contínua:** O ambiente é dinâmico. A busca por qualificação, a reflexão crítica sobre as práticas e a abertura para novas ideias são fundamentais para uma atuação profissional de excelência.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

*Santa
Catarina*

Gestão humanizada e inovação acadêmica: liderar com propósito e transformar com pessoas



Carla Fabiana Cazella

E-mails: carla.cazella@unoesc.edu.br

Carla Fabiana Cazella é Doutora em Administração e Mestre em Educação pela UNOESC, Graduada em Administração e Especialização em Gestão Escolar. É membro ativo de grupos de pesquisa em empreendedorismo e possui capacitação pelo Clinton Center for Teaching and Learning em Ensino de Empreendedorismo e Negócios. Atualmente, é Vice-Reitora da UNOESC Videira, sendo a primeira mulher a ocupar essa posição na história da instituição. Também é Diretora da Associação Comercial de Videira (ACIAV) e no Conselho Regional de Administração de SC (CRA-SC), onde contribui para o desenvolvimento econômico e profissional da região. Sua trajetória é marcada pela liderança e compromisso com a educação e a comunidade.

Unoesc Videira: um espaço de educação, inovação e transformação social

Minha trajetória na Universidade do Oeste de Santa Catarina, **Unoesc Videira**, sempre esteve ligada à convicção de que a educação é a principal ferramenta de transformação social. Esta universidade comunitária, presente no Oeste Catarinense, com mais de 50 anos de atuação, destaca-se não apenas pela excelência acadêmica, mas também pelo compromisso com a sociedade, pela promoção da inovação e pela integração entre ensino, pesquisa, extensão e internacionalização.

Na UNOESC Videira, testemunhei e participei da construção de um ambiente educativo que ultrapassa os muros da universidade. Aqui, buscamos formar profissionais críticos, éticos e preparados para agir com responsabilidade e visão estratégica na sociedade. Esse contexto me inspirou a implementar uma gestão que alia planejamento estratégico e sensibilidade humana, reconhecendo que a universidade só cumpre sua missão quando impacta positivamente pessoas e comunidades.

Minha atuação e responsabilidades: liderar com propósito

Como vice-reitora, minhas atividades abrangem múltiplas dimensões, todas voltadas à construção de uma gestão participativa e transformadora. Coordeno políticas acadêmicas e administrativas alinhadas à missão institucional, liderando equipes multidisciplinares e promovendo uma cultura de escuta ativa, colaboração e corresponsabilidade.

Além disso, sou responsável pelo planejamento estratégico do campus, pelo monitoramento de indicadores institucionais e pelo desenvolvimento de projetos de internacionalização, inovação educacional, extensão comunitária e desenvolvimento humano, como a formação docente. Cada iniciativa que conduzo é guiada pela convicção de que liderar é inspirar, engajar e transformar, buscando resultados que tenham significado não apenas para a universidade, mas para todos que dela participam.

Gestão humanizada e liderança colaborativa: o tema central da inovação

O cerne da inovação que implementei na Unoesc Videira juntamente com nosso time, está na gestão humanizada, na liderança colaborativa e na integração estratégica de práticas acadêmicas inovadoras. Para mim, administrar não se resume a coordenar recursos, processos ou indicadores; administrar é, acima de tudo, **construir relações de confiança, cultivar talentos e gerar propósito coletivo**. É enxergar cada decisão como uma oportunidade de impactar vidas, fortalecer equipes e criar uma cultura de aprendizado contínuo.

A liderança humanizada que buscamos aplicar vai além do ato formal de conduzir uma equipe: ela exige **escuta ativa, empatia e valorização das diferenças**. Significa criar espaços onde docentes, estudantes e colaboradores se sintam ouvidos, compreendidos e parte integrante do processo decisório. Implementamos grupos de trabalho multidisciplinares e reuniões periódicas de alinhamento, não apenas para acompanhar projetos, mas para garantir que todos os atores se sintam corresponsáveis pelo desenvolvimento da universidade. Essa abordagem fortalece vínculos, aumenta o engajamento e promove uma cultura organizacional baseada na confiança e no respeito mútuo.

Outro aspecto central é a **integração entre visão estratégica e cuidado com as pessoas**. Cada decisão, cada inovação, é analisada não apenas pelos resultados que pode gerar, mas pelo impacto que terá na experiência acadêmica e na vida de quem participa da instituição. Ao implementar ferramentas de monitoramento de desempenho, por exemplo, buscamos não substituir o julgamento humano, mas **apoia-lo com dados concretos**, permitindo decisões mais conscientes e justas, que equilibram eficiência operacional e desenvolvimento humano.

Essa liderança colaborativa também se manifesta na forma como conectamos a universidade com a comunidade. Incentivamos projetos de extensão que envolvem estudantes e

professores em ações práticas, transformando a Unoesc em um **espaço de aprendizado mútuo**, onde o conhecimento acadêmico dialoga com demandas reais da sociedade. Nesse processo, cada iniciativa é construída de forma coletiva, valorizando ideias, experiências e perspectivas diversas.

Em essência, a gestão humanizada que implantamos demonstra que **resultados e propósito não são mutuamente exclusivos**. Pelo contrário, são complementares: equipes engajadas, motivadas e valorizadas entregam excelência; ambientes colaborativos geram inovação; decisões fundamentadas em dados produzem impacto real sem perder a sensibilidade. É essa combinação de estratégia, empatia e humanização que considero o verdadeiro diferencial da administração contemporânea, capaz de transformar instituições e vidas.

Inovações que transformam a universidade: liderança, dados e conexão com a comunidade

Ao longo da minha gestão, assumi o desafio de implementar mudanças que não apenas aprimorassem processos internos, mas que também fortalecessem a **cultura de colaboração, engajamento e responsabilidade coletiva** da universidade. Cada iniciativa foi pensada com o objetivo de criar uma instituição mais aberta, transparente e conectada com as necessidades de seus alunos, professores, colaboradores e da sociedade.

Liderança participativa foi a primeira inovação estruturante. Implementamos reuniões periódicas de escuta ativa, fóruns de discussão e grupos de trabalho multidisciplinares, onde docentes, estudantes e colaboradores tinham espaço para expressar suas ideias, apresentar dificuldades e colaborar na construção de soluções. Essa prática não se limitou a uma formalidade administrativa: tornou-se parte da cultura do campus. Equipes que antes trabalhavam de maneira isolada passaram a dialogar de forma contínua, compartilhando desafios e conquistas. Como resultado, projetos acadêmicos e administrativos passaram a ser avaliados e aprimorados coletivamente, criando um ambiente de **confiança, pertencimento e motivação**. O impacto foi perceptível: docentes e colaboradores relatavam maior clareza nos objetivos, maior engajamento com os resultados e um sentimento real de serem protagonistas no desenvolvimento institucional.

Paralelamente, introduzimos **ferramentas estratégicas de monitoramento de desempenho acadêmico e administrativo**, capazes de gerar indicadores confiáveis sobre ensino, pesquisa, inovação e extensão. Antes, muitas decisões eram tomadas de forma intuitiva ou baseadas em informações fragmentadas; hoje, cada ação é acompanhada, analisada e ajustada com base em dados concretos. Essa mudança trouxe **agilidade, objetividade e assertividade** às decisões da gestão, permitindo que cada projeto fosse avaliado quanto ao seu impacto e relevância. Além disso, essas ferramentas proporcionaram **transparência institucional**, permitindo que todos os atores da universidade acompanhassem os resultados e se sentissem parte da evolução contínua do campus.

Outro eixo central foi a **aproximação com a comunidade**, transformando a universidade em um espaço de portas abertas, onde o conhecimento acadêmico dialoga diretamente com as demandas sociais. Desenvolvemos projetos de extensão que engajam estudantes, professores e sociedade em atividades práticas, cursos, eventos e ações de impacto social. Por exemplo, programas de consultoria em gestão para pequenas empresas locais, ações de saúde mental em escolas da região e eventos de capacitação profissional para jovens trouxeram aprendizado prático para os estudantes e benefícios concretos para a comunidade. Essa conexão gerou **um ciclo virtuoso de aprendizado e transformação social**: os estudantes aplicam seus conhecimentos, a universidade cumpre sua função social e a comunidade percebe a instituição como um **agente de mudança ativo e acessível**.

O conjunto dessas inovações criou uma universidade mais coesa, motivada e relevante. A cultura organizacional passou a valorizar o **diálogo, a corresponsabilidade e a visão estratégica baseada em evidências**, enquanto a relação com a comunidade fortaleceu a imagem da Unoesc Videira como referência regional em educação, inovação e extensão. Mais do que isso, essas práticas transformaram a forma como cada pessoa dentro da universidade se percebe: **não apenas como parte de um sistema, mas como protagonista de um projeto maior, com impacto real na vida de outros e na sociedade**.

Em essência, essas iniciativas mostram que **gestão participativa, monitoramento baseado em dados e conexão comunitária não são ações isoladas**, mas sim partes de um mesmo propósito: construir uma universidade capaz de transformar realidades, inspirar pessoas e gerar impacto duradouro na região e no mundo acadêmico.

Potencial de replicação das práticas em outras organizações

Acredito que as práticas que desenvolvemos na Unoesc Videira podem ser adaptadas e aplicadas em qualquer universidade ou organização que busque inovação, engajamento e impacto social. A liderança participativa cria corresponsabilidade e engajamento; a gestão baseada em indicadores possibilita decisões mais estratégicas e efetivas; e a aproximação com a comunidade amplia a relevância institucional e promove transformação real.

Programas de extensão, ações sociais e projetos comunitários podem ser moldados para diferentes contextos, gerando aprendizado prático e resultados significativos. Essa experiência demonstra que gestão humanizada, propósito e estratégia são práticas universais, capazes de transformar organizações e vidas.

Reflexões sobre o futuro da administração

Vejo o futuro da administração como uma jornada complexa, que exige equilíbrio entre resultados tangíveis e propósito profundo. Liderar não é apenas alcançar metas ou indicadores; é compreender histórias, reconhecer talentos e transformar potenciais individuais em

conquistas coletivas. Administrar será, cada vez mais, um ato de cuidado com pessoas, de criação de ambientes de pertencimento e de estímulo ao desenvolvimento humano e social. A administração não se limitará a gerir recursos: será uma força capaz de **moldar culturas, inspirar mudanças e gerar impacto duradouro** em comunidades e organizações.

Os líderes do futuro precisarão navegar entre razão e emoção, estratégia e humanidade, eficiência e sentido. Cada decisão que tomarem terá implicações sobre vidas, trajetórias e realidades sociais, exigindo sensibilidade, ética e coragem. A verdadeira medida de liderança não será apenas o sucesso econômico ou acadêmico, mas a **capacidade de transformar contextos e potencializar talentos**, criando condições para que outros floresçam e realizem seu pleno potencial.

Na Unoesc Videira, busco aplicar essa filosofia diariamente. Cada projeto de extensão, cada ação de internacionalização, cada iniciativa de inovação acadêmica é guiada por esse compromisso: gerar valor real para pessoas e comunidades, criando oportunidades de aprendizado, crescimento e transformação. A liderança que praticamos aqui demonstra que resultados e propósito não são caminhos opostos, mas complementares. Ao cuidar de pessoas e inspirar pertencimento, fortalecemos também a capacidade da universidade de entregar excelência acadêmica e impacto social.

Para os profissionais de administração, minha mensagem é clara: o futuro pertence àqueles que conseguem **unir competência técnica com empatia, planejamento estratégico com sensibilidade humana**. Liderar será mais do que gerir: será criar redes de colaboração, inspirar confiança, gerar significado e transformar realidades de forma ética e sustentável.

Em última análise, acredito que **administrar é deixar um legado**. Cada decisão, cada ação, cada projeto deve ser pensado como um passo que contribui para uma sociedade mais justa, educada e participativa. É essa visão que me guia na Unoesc Videira: construir um legado que inspire pessoas, promova desenvolvimento humano e acadêmico e transforme a sociedade por meio da educação, mostrando que a administração pode ser, ao mesmo tempo, estratégica, inovadora e profundamente humana.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Conectando Pessoas e Empresas: O Poder do Associativismo Feminino



Carla Merkle

E-mail: Carlamerkle@carlamerkle.com.br

Empresária do ramo de Avaliação de Imóveis (desde 2011), professora universitária e administradora, é graduada em Administração e Comércio Exterior (UNIVILLE), pós-graduada em Engenharia Civil (SOCIESC) e Metodologia de Ensino Superior (ANHANGUERA), MBA em Gestão Empresarial (FGV) e mestrado em Engenharia da Produção (SOCIESC). Possui experiência em docência (mais de 9 anos), inclusive atuou como coordenadora acadêmica por 5 anos.

Lulus – Negócios com amor

Fundado em 2012 por Carla Vanessa Merkle Titz, o grupo Lulus – Negócios com Amor é uma organização do terceiro setor que reúne mais de 500 mulheres empreendedoras e empresárias. Com o objetivo de fomentar negócios e promover o desenvolvimento profissional por meio de palestras e networking, a iniciativa se consolidou como um importante catalisador para o empreendedorismo feminino na região.

Atividades Desempenhadas

Carla Merkle é a idealizadora e principal articuladora das atividades do grupo, sendo responsável pela concepção e organização dos encontros, pela curadoria dos temas abordados nas palestras e pela mobilização e engajamento das participantes.

Inovação Aplicada: Gestão Estratégica de Relacionamentos e Parcerias

- **Tema da administração objeto da inovação:** Gestão Estratégica de Relacionamentos e Parcerias.
- **Inovação(ões) aplicada(s):** A metodologia central da inovação reside na promoção de encontros estratégicos que oferecem tanto conteúdo relevante para a gestão de negócios quanto oportunidades concretas para a geração de parcerias e negócios entre as participantes.

- **Principais resultados:** A iniciativa tem gerado um aumento significativo na concretização de negócios entre as participantes. O compartilhamento de conhecimento proporcionado pelas palestras tem impulsionado o desenvolvimento profissional e pessoal, com relatos de aplicação de novas ideias e estratégias nos negócios das participantes. Adicionalmente, o grupo oferece um importante estímulo ao empreendedorismo feminino, criando uma rede de apoio e mentoria que facilita o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos liderados por mulheres.
- **Possibilidade de aplicação em outras organizações:** A metodologia é de fácil aplicação e reprodução, sendo necessário apenas uma administradora com capacidade de conduzir o processo e coordenar os eventos, mantendo a motivação e o engajamento do grupo.

Conselho para o Futuro da Administração

Aos futuros profissionais de administração, internalizem a natureza essencial e dinâmica do networking estratégico para o sucesso em seus negócios e carreiras. No cenário da administração em constante evolução, construir e nutrir uma rede de contatos diversificada e engajada não é apenas uma vantagem, mas uma necessidade para identificar oportunidades, obter insights valiosos, colaborar em projetos inovadores e manter-se atualizado sobre as tendências do mercado. Invistam tempo e esforço em criar conexões autênticas e em agregar valor à sua rede, pois relacionamentos sólidos são a base para o crescimento sustentável.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Transformação da Área Comercial e de Marketing na Unimed Grande Florianópolis



Octavio Lebarbenchon

E-mail: octaviorln@gmail.com

Com uma trajetória sólida na área de administração e gestão, Octavio é professor titular da UDESC, mestre em Administração Pública pelo INAP (Espanha) e doutorando em Engenharia de Produção na UFSC. Além de sua atuação acadêmica, possui vasta experiência em gestão empresarial, conselhos administrativos e consultoria estratégica. Especialista em mercadologia, políticas públicas e recursos humanos, já coordenou cursos, ministrou treinamentos e impactou diversas organizações ao longo de sua carreira.

Transformação da Área Comercial e de Marketing na Unimed Grande Florianópolis

Octavio Lebarbenchon

Introdução

Assumi a Diretoria Comercial e de Marketing da Unimed Grande Florianópolis em um momento de profunda reestruturação organizacional. Cerca de 80% da equipe comercial havia sido desligada, a área de marketing estava desorganizada e não havia um planejamento estratégico integrado entre as duas áreas. Além disso, o próprio sistema Unimed passava por uma transformação relevante em âmbito nacional. O cenário exigia a reconstrução completa da estrutura comercial e de marketing, com foco em crescimento sustentável, reposicionamento da marca e melhoria nos processos internos.

Descrição da Organização

A Unimed Grande Florianópolis é uma cooperativa médica vinculada ao sistema Unimed, responsável por oferecer planos de saúde e serviços assistenciais na região da Grande Florianópolis. A organização atua em um setor altamente competitivo e regulado, exigindo ex-

celência em gestão, inovação constante e forte posicionamento de marca. Na época em que assumi a diretoria, a cooperativa apresentava um faturamento anual de R\$ 190 milhões.

Atividades Desempenhadas pelo Profissional na Organização

Como Diretor Comercial e de Marketing, minha atuação envolveu a reestruturação completa das duas áreas, o desenho e a implantação de um planejamento estratégico de longo prazo e a criação de novas áreas e processos internos. Estructurei uma equipe de gestores de relacionamento para as principais contas da carteira, com acompanhamento mensal aos clientes. Criei também uma área de pós-venda e relacionamento, que até então não existia, e assumi a coordenação da área de responsabilidade socioambiental, incorporando-a à estratégia de marketing da cooperativa. Além disso, passei a coordenar a área de teleatendimento.

A Administração como Objeto da Inovação: Estruturando a Área Comercial e de Marketing

A principal inovação foi a criação de uma estrutura integrada entre comercial e marketing, inexistente até então. As duas áreas atuavam isoladamente e sem vínculo com a identidade da marca. O trabalho partiu da construção de um planejamento estratégico de cinco anos, com metas de crescimento anual entre 5% e 10%.

As inovações foram organizadas em três pilares principais:

- **Pessoas:** Investimento contínuo em qualificação, treinamento, motivação e cultura organizacional centrada no cliente.
- **Processos:** Implantação de fluxos bem definidos, com apoio de consultorias externas e especialistas em auditoria e gestão.
- **Sistemas:** Implantação de ferramentas tecnológicas, como um novo CRM e recursos de apoio à gestão comercial e de marketing.

Principais Resultados das Inovações Introduzidas na Organização

Os resultados da reestruturação foram significativos. O faturamento da cooperativa cresceu de R\$ 190 milhões para mais de R\$ 600 milhões em oito anos. A Unimed Grande Florianópolis foi reconhecida nacionalmente por diversas iniciativas:

- Prêmio de melhor área de atendimento do Brasil
- Prêmio de melhor teleatendimento em saúde do país
- Implantação do guia médico em Libras para surdos e versão em braille para cegos
- Reconhecimento como marca mais lembrada de Santa Catarina, com mais de 80% de recall e 16 premiações consecutivas no Top of Mind

- Destaque comercial com vendedores entre os melhores do estado por 6 anos consecutivos, incluindo o primeiro colocado

Possibilidade de Aplicar as Inovações em Outras Organizações?

A metodologia aplicada pode ser replicada em organizações de diferentes setores, especialmente aquelas que precisam alinhar áreas estratégicas à cultura da marca e aos objetivos de crescimento. O modelo de integração entre comercial, marketing e pós-venda, aliado a investimento em pessoas, processos e tecnologia, é adaptável a empresas que buscam estruturação sólida e foco em performance com qualidade no relacionamento com o cliente.

Conselho para os Profissionais quanto ao Futuro da Administração

O futuro da administração exige equilíbrio entre inteligência artificial e inteligência humana. A tecnologia é essencial como ferramenta de análise, automação e suporte à decisão, mas são as pessoas que fazem a diferença. Profissionais de administração precisam dominar as ferramentas técnicas, manter o foco no planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, desenvolver habilidades de liderança, adaptação e inovação contínua. A gestão precisa estar preparada para mudanças rápidas, mas sempre ancorada nos fundamentos clássicos da administração.

Privacidade como Visão 360°: Administração Estratégica na Proteção de Dados



Juliana Silva Heller

E-mail: juliana@lgpdnacional.com.br

Juliana Silva Heller é CEO e fundadora da LGPD Nacional, criadora do jogo Defensores da Privacidade de Dados e DPO certificada pela ItCerts, com mais de 20 anos de experiência multidisciplinar. Graduada em Administração com habilitação em Comércio Exterior e especialista em Psicologia Organizacional, atua em governança e gestão estratégica da privacidade de dados.

A LGPD Nacional® Ltda

Fundada em 2019, com sede em Florianópolis/SC, a LGPD Nacional® atua na prestação de serviços especializados em privacidade e proteção de dados pessoais. A empresa oferece consultoria estratégica, diagnósticos, auditorias, treinamentos, ações educativas e metodologias lúdicas para conscientização da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD. Estrutura-se em três pilares fundamentais: governança, jurídico e segurança da informação, promovendo soluções completas e integradas com foco organizacional.

Atividades desempenhadas na organização

Atuo como administradora à frente da LGPD Nacional®, liderando o desenvolvimento de soluções personalizadas, coordenando diagnósticos de conformidade, estruturando planos de ação e programas de cultura organizacional voltados à proteção de dados. Conduzo treinamentos e oficinas com o jogo “Defensores da Privacidade de Dados”, que idealizei para facilitar o aprendizado das boas práticas da LGPD em ambientes corporativos e institucionais.

Inovações aplicadas

Campo da administração objeto da inovação

Organização e Métodos; Recursos Humanos; Segurança da Informação; Governança Corporativa; Gestão de Riscos; Marketing e Comercial.

Inovações aplicadas na organização (metodologia)

Desenvolvi uma metodologia própria baseada em três pilares — governança, jurídico e segurança da informação — para a implementação efetiva da LGPD. Idealizei o jogo “Defensores da Privacidade de Dados”, que converte a legislação em desafios estratégicos reais, aplicados em workshops e visitas técnicas. A metodologia é validada em diferentes setores, proporcionando alto engajamento e retenção de conhecimento.

Principais resultados das inovações introduzidas na organização (impacto positivo)

- Aplicação do jogo em instituições como Polícia Rodoviária Federal (PRF), Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), Hospital Santo Antônio, Centro Universitário de Brasília - UniCEUB e Mútua Caixa de Assistência dos Profissionais do CREA.
- Participação em eventos como Startup Summit e Inova+Ação CDL de Florianópolis.
- Reconhecimento da iniciativa em mídias como Record News, NSC e em artigo científico acadêmico da revista RECIMA21.
- Expansão da metodologia em organizações públicas e privadas, com resultados comprovados em cultura de conformidade.

Possibilidade de aplicar as inovações em outras organizações

Sim. A metodologia é replicável e já foi aplicada em empresas privadas, órgãos públicos, universidades e entidades de classe. A combinação de visão administrativa estratégica com ferramentas educacionais viabiliza a adaptação para diferentes contextos.

Conselho para os profissionais quanto ao futuro da Administração

Administradores precisam liderar com visão sistêmica e responsabilidade ética. A proteção de dados é um tema estratégico que impacta processos, pessoas e reputação. Integrar governança, cultura organizacional e segurança da informação é o caminho para transformar conformidade em valor e vantagem competitiva. Como administradores, devemos assumir esse protagonismo.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Inovação na Administração: Transformação Acadêmica e Gestão Sustentável em uma Universidade



Luciana Merlin Bervian

E-mail: luciana_bervian@hotmail.com

Doutora em Administração pela UNIVALI, com mais de 20 anos de experiência em ensino superior, liderança institucional e desenvolvimento estratégico. Atua como docente em marketing, comportamento do consumidor e planejamento estratégico, e na gestão universitária, coordenando cursos e dirigindo a Escola de Negócios. Desde 2018, é Secretária Executiva da Fundação UNIVALI, liderando áreas administrativas estratégicas e integrando Conselhos Superiores. Avaliadora credenciada pelo BASis/MEC, administradora registrada no CRA-SC, participa de iniciativas de ética, integridade e governança. Recentemente concluiu pós-graduação em Controladoria, Compliance e Auditoria, ampliando sua atuação em conformidade e controle organizacional.

Perfil Profissional e Formação

Luciana Merlin Bervian, 48 anos, sou administradora e educadora por vocação e paixão.

Doutora em Administração (UNIVALI - 2017). Mestre em Administração (UFSC - 2001). Pós-Graduada em Desenvolvimento Gerencial (UNOESC - 2000). Bacharel em Administração (UNOESC - 1998). Atualmente sou aluna no Curso de Pós-Graduação na área de Controladoria, Compliance e Auditoria, da PUCRS (2024-atual).

Na docência exerço atividades nas áreas de marketing, comportamento do consumidor e planejamento estratégico, na Graduação e Pós-Graduação. Atuo na Gestão de Ensino Superior desde 2002, onde ocupei cargos de Coordenação de Curso (Bacharelados e Tecnólogos - presenciais e Ead) e de Direção da Escola de Negócios. Atualmente (desde 2018) ocupo o cargo de Secretária Executiva da Fundação UNIVALI, liderando os processos administrativos nas áreas de compras, RH, financeiro, logística, TI e infraestrutura. Desde 2010 sou

membro dos Conselhos Superiores: Conselho de Administração Superior – CAS e Conselho Universitário – CONSUN; avaliadora do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) | MEC, e; Administradora CRASC 12080.

Ao longo de mais de duas décadas de atuação na Universidade do Vale do Itajaí (Univali), construí uma trajetória sólida e consistente nas áreas de docência, gestão acadêmica e administrativa, desenvolvendo competências estratégicas em liderança educacional, inovação na educação superior, governança institucional e relacionamento com diferentes públicos.

Minha carreira na Univali teve início como professora universitária, atuando nos cursos de graduação e pós-graduação, especialmente nas áreas ligadas à Administração. Desde o início, procurei manter um compromisso com a excelência no ensino, integrando metodologias ativas, projetos interdisciplinares e abordagens práticas voltadas à realidade do mercado. Ao longo dos anos, busquei constante atualização por meio de formações continuadas, pesquisas aplicadas e participação em eventos científicos e acadêmicos, sempre com o intuito de aprimorar a experiência de aprendizagem dos estudantes e promover a formação de profissionais comprometidos com a ética, a inovação e o desenvolvimento sustentável.

Estilo de Liderança: Participativa, Carismática e Humana

Ao longo da minha trajetória, sempre busquei adotar um modelo de liderança participativa, que valoriza o trabalho em equipe e potencializa as competências individuais de cada membro. Essa abordagem promove senso de pertencimento, colaboração e confiança, criando um ambiente organizacional onde as pessoas se sentem valorizadas e parte essencial dos processos institucionais.

Valorizo uma comunicação transparente e envolvente, que inspira e motiva pela autenticidade emocional. Procuro cultivar conexões genuínas e exercer uma liderança carismática, baseada na influência positiva, na segurança psicológica e no estímulo ao desenvolvimento humano. A conquista da confiança das equipes ocorre por meio da escuta ativa, da abertura ao diálogo e do exemplo constante de dedicação.

Docência e Início da Inovação Curricular (2001–2002)

Iniciei minha atuação na Univali como professora nas áreas de Administração e Gestão, destacando-se pela implementação de metodologias inovadoras que aproximavam a teoria da prática de mercado.

Quando fui aprovada no seletivo da universidade e iniciei minha trajetória como professora, fui convidada para atuar como apoio pedagógico da coordenação do Curso de Adminis-

tração. Durante esse período, além das aulas, trabalhei na elaboração do Projeto Pedagógico dos Cursos de Administração, na organização e realização de eventos acadêmicos e fui responsável pela aplicação da avaliação institucional e pela organização dos alunos para a realização do atual ENADE.

Coordenação de Cursos (2002–2010): Gestão Acadêmica Inovadora

Em 2002, assumi a coordenação do Curso de Secretariado Executivo e, em 2004, também passei a coordenar os cursos de Administração e suas ênfases no Campus São José. Na época, com 26 anos, geria cerca de 120 docentes e 1.100 alunos. Em 2017, assumi a coordenação do Curso de Administração no Campus Biguaçu e do Curso de Administração EaD. Em 2009, passei a coordenar também todos os cursos tecnológicos e sequenciais na área da gestão na Grande Florianópolis.

Para aprimorar a qualidade do ensino e aproximar os alunos da realidade do mercado, implementei diversas inovações nos cursos sob minha coordenação. Reformulei a matriz curricular, adotando um formato baseado em projetos aplicados, permitindo que os estudantes enfrentassem desafios reais desde os primeiros semestres. Introduzi disciplinas voltadas à criação de empresas e ao empreendedorismo, nas quais os alunos eram desafiados a desenvolver e executar projetos empresariais concretos, estimulando sua capacidade de inovação e tomada de decisão.

Estabeleci parcerias com empresas da Grande Florianópolis, viabilizando visitas técnicas e programas de treinamento empresarial com o objetivo de desenvolver, de forma inovadora, as competências relacionadas ao trabalho em equipe e ao desenvolvimento interpessoal dos alunos. A proposta incluía treinamentos com arvorismo, integrados às próprias disciplinas. Essas iniciativas fortaleceram a conexão entre teoria e prática, preparando os alunos com uma visão mais estratégica.

Diretoria do CECIESA-Gestão e Implantação da Escola de Negócios (2010–2018)

A implementação do Programa de Educação Superior para o Desenvolvimento Regional (Proesde) em 2010, na Univali, marcou um avanço significativo na qualificação de profissionais alinhados com as necessidades regionais. Esse projeto, de caráter institucional, - proposta iniciada enquanto coordenadora de curso - depois de oficializado, foi gerido pela Direção do CECIESA-Gestão, e teve um papel essencial na ampliação das oportunidades educacionais, incentivando a formação de profissionais comprometidos com o desenvolvimento local. O projeto permaneceu durante os 8 anos que estive frente à Direção.

Como diretora, implementei em 2011 o Laboratório de Simulação Gerencial, buscando apoio junto a empresas locais para investimentos na infraestrutura. A partir da obra física, junto com a equipe pedagógica, articulei uma revisão das matrizes curriculares, incluindo

disciplinas práticas para aplicação de simulações gerenciais (na época com a plataforma Bernard Simulação Gerencial), onde os acadêmicos gerenciavam e concorriam entre si em um mercado exclusivo da disciplina. Em 2013 expandimos a aplicação à educação executiva, por meio da UniJunior. Essa ferramenta foi um grande diferencial na formação dos administradores, expandindo-se posteriormente para cursos de pós-graduação. Até minha saída da direção, em 2018, a ferramenta seguiu sendo aplicada.

Um movimento empreendedor na área acadêmica, que teve início em 2011 com a integração das matrizes curriculares dos cursos de Direito e Administração. A iniciativa, baseada no estudo das diretrizes curriculares de ambos os cursos, permitiu aos alunos cursarem-nos de forma simultânea ou contínua, reduzindo o tempo total de formação e proporcionando uma trajetória acadêmica mais rápida e completa. Esse projeto serviu de inspiração para mais tarde, serem instituídos os Núcleos Interdisciplinares de Disciplinas (NID) na área da gestão, previstos no projeto de Escola de Negócios.

Em 2011, foi iniciada a construção do projeto estratégico da Escola de Negócios, realizando visitas técnicas nas principais instituições do Brasil e estudando, junto à equipe, os pilares de uma escola de negócios. Para isso, neste período, enquanto Diretora, liderei importantes projetos, como a implementação de metodologias ativas, promovendo encontros de preparação e avaliação com o corpo docente. Criei também o projeto Salas Parceiras, inaugurando duas salas durante minha gestão (atualmente a Univali possui 14 salas, com outras em construção).

Instituí nas matrizes curriculares disciplinas internacionais na área da gestão, projeto que posteriormente se tornou institucional e hoje é ofertado a diversas áreas do conhecimento. Desenhei, como elemento da Escola de Negócios, a Comunidade Alumni, resultado do planejamento estratégico iniciado em 2011 pelo então Ceciesa-Gestão.

A partir de estudos de mercado e análises dos concorrentes, consegui aprovar junto ao Conselho de Administração Superior o primeiro projeto de bolsa diferenciada, então chamada Bolsa BIC, onde os alunos da área de gestão recebiam desconto na mensalidade (25%) e, como contrapartida, prestavam serviços comunitários. Atualmente, o projeto é institucional e um dos mais importantes seletivos da universidade. Na época, foi um projeto inédito, pois a Universidade não possuía projetos de bolsas diferenciadas.

Na extensão, entre os diversos projetos implementados, destaca-se o Projeto Unibem, iniciado em 2015, que aproximou a Universidade das empresas. As organizações traziam problemas reais de gestão para serem analisados pelos alunos, que ao final do processo apresentavam diferentes soluções. O projeto fazia parte dos projetos pedagógicos dos cursos, sendo planejado semestralmente e previsto nos planos de ensino. Esse projeto chegou a ser premiado na ANGRAD.

Por fim, em 2018, o projeto Escola de Negócios foi implantado oficialmente, tornando-se referência no modelo institucional das Escolas do Conhecimento. Essa iniciativa ampliou os NIDs para outras áreas, consolidou a Comunidade Alumni institucional e deu origem a novos projetos integradores, reforçando o compromisso da Univali com a excelência acadêmica e a inovação.

Destaques

Inovação Pedagógica: como diretora, destaco criação do Laboratório de Simulação Gerencial, com apoio empresarial, e inseriu práticas inovadoras como as disciplinas internacionais e os Núcleos Interdisciplinares de Disciplinas (NIDs).

Projetos de Extensão e Inclusão: Projeto Unibem (empresas apresentavam problemas reais, solucionados por alunos. Prêmio ANGRAD); Empreenduca (parceria com SEBRAE que resultou em prêmios nacionais) e Salas Parceiras (ambientes de aprendizagem inovadores, criados em conjunto com empresas).

Fortalecimento Institucional: proposta da Bolsa BIC, oferecendo desconto com contrapartida social, e instituição da Comunidade Alumni, estreitando laços com egressos; e desenho do projeto estratégico da “Escola de Negócios” com foco em internacionalização, empreendedorismo e conexão com o setor produtivo.

Gestão Estratégica na Fundação Univali (2018–Presente)

Desde 2018, desempenho a função de Secretária Executiva da Fundação Univali, braço institucional que dá sustentação administrativa, financeira e estratégica à universidade. Neste cargo, atuo de forma transversal com todas as áreas da instituição, participando da formulação e execução de políticas institucionais, programas de governança e projetos estratégicos.

Entre minhas atribuições, destaco:

- Apoio à Reitoria e Conselhos Superiores no planejamento, articulação e monitoramento das ações institucionais;
- Implementação de práticas de compliance, com elaboração de manuais, códigos de conduta, fluxos de controle interno e canais de denúncia, promovendo maior transparência e integridade;
- Fortalecimento da cultura de governança, contribuindo para a revisão de normativas, estatutos e processos decisórios;
- Interlocução com órgãos públicos, empresas e organizações da sociedade civil, fortalecendo o posicionamento institucional da Fundação Univali;

- Condução de projetos de captação de recursos e gestão de convênios, tanto com o setor público quanto com a iniciativa privada;
- Modernização dos sistemas administrativos, com introdução de ferramentas digitais, indicadores de desempenho e automação de processos;
- Atuação em comissões internas voltadas à ética, sustentabilidade, responsabilidade social, planejamento e avaliação institucional.

Passei a liderar as equipes envolvidas em processos administrativos nas áreas de compras, recursos humanos, financeiro, TI e logística, além de ter gerido a infraestrutura até o início de 2024. Quando a nova gestão da Universidade assumiu, em 2018, encontrou um cenário crítico de quase insolvência, exigindo uma reestruturação profunda dos processos administrativos ligados à Secretaria Executiva, com especial atenção à área financeira.

Dentre as principais ações estratégicas implementadas, destacam-se:

- Estruturação do planejamento estratégico baseado em projetos, atualmente em vigor;
- Transferência da gestão do hospital infantil para uma instituição do terceiro setor, medida essencial para a recuperação institucional;
- Revisão e otimização de processos, fluxos e contratos em todas as áreas administrativas;
- Modernização das ferramentas de gestão, incluindo a implementação e ampliação dos sistemas de gestão, protocolos operacionais padrões e demais soluções tecnológicas;
- Implantação dos programas de gestão de riscos e compliance, fortalecendo a governança da instituição.
- Essas iniciativas resultaram em avanços significativos na eficiência administrativa e na sustentabilidade da instituição.

Participei ativamente na implantação e implementação:

- **Recuperação Financeira:** Planejamento estratégico por projetos; Transferência da gestão hospitalar para o terceiro setor; Revisão de contratos e fluxos administrativos.
- **Modernização e Governança:** Implantação de compliance e gestão de riscos; Digitalização com apoio da inteligência artificial; Sistemas de gestão e automação cocriados com a equipe de TI da Univali.

Liderança com Propósito e Impacto Duradouro

Busco demonstrar que liderar é mais do que dirigir — é inspirar, motivar e conectar pessoas. Tenho referência de liderança em um estilo humanizado, reconhecendo que este estilo gera alto engajamento e produtividade, fomentando ambientes colaborativos onde cada profissional se sente parte da missão institucional.

Os resultados da minha atuação nesta trajetória incluem a melhoria nos indicadores acadêmicos e empregabilidade; o reconhecimento institucional e reposicionamento da Univali como referência em inovação educacional e sustentabilidade financeira.

Minha atuação sempre esteve pautada pela ética, pelo compromisso com a qualidade da educação e pela busca de soluções inovadoras que promovam o desenvolvimento humano e social. Acredito que a educação superior tem papel central na transformação da sociedade, e que cabe a nós, gestores e educadores, criar ambientes de aprendizagem inclusivos, colaborativos e voltados ao futuro.

Neste cargo, pude aprofundar minha compreensão com a Administração, relacionando multidisciplinarmente com o funcionamento sistêmico da educação superior e sua articulação com o contexto social, econômico e político. Também ampliei minha atuação estratégica, com foco na sustentabilidade institucional e na inovação em processos de gestão.

Compromisso com o Futuro da Administração

“Administrar é construir pontes entre ideias e pessoas. É liderar com empatia, ética e coragem para transformar.”

Defendo uma administração voltada ao futuro, com foco no aprendizado contínuo, visão sistêmica e uso estratégico da tecnologia. Seu conselho aos novos profissionais é claro:

“Estudem, escutem, reinventem-se. Liderem com o coração, com coerência e com propósito. A Administração do amanhã começa com atitudes conscientes hoje.”

Raízes fortes farão um novo Jardim



Adriana Stahelin

E-mail: adriana@estofadosjardim.com.br

Graduada em Administração pela Unisul, com especialização em Gestão Empresarial. Possui formação em PNL e Coaching. Atua como CEO da Estofados Jardim, liderando estratégias de crescimento e gestão. É conselheira deliberativa e mentora voluntária na ACIJS. Destaca-se pela experiência em liderança, desenvolvimento humano e gestão empresarial.

A empresa Estofados Jardim Ltda

Estofados Jardim foi fundada em 02.08.1979 é uma empresa na área moveleira , tem como principal produto fabricação de móveis estofados. Tem aproximadamente 100 colaboradores.

Descrição das atividades realizadas na empresa

Iniciei minhas atividades como recepcionista/ telefonista , depois realizei as atividades no setor financeiro, como faturamento/ credito e cobrança.

Neste momento foram implementadas as novas metodologias nos processos, inicio da era informática na empresa.

Com o passar dos anos assumi a gerência do setor financeiro e RH.

Como o crescimento da empresa e as constantes mudanças no mercado moveleiro, muitas atualizações e inovações foram implantadas na empresa.

Estou como CEO da empresa desde 2014 e como membro do conselho da empresa.

A partir de 2016 foi formado o conselho consultivo de administração do grupo Jardim, como os sócios e mais 2 membros externos.

No ano de 2020 diante do fato ocorrido, o conselho se fortaleceu, houve ampliação para três cadeiras de conselheiro e tivemos o primeiro conselheiro independente.

Eu como CEO precisei ter foco, resiliência e determinação.

Todas as ações descritas no plano emergencial foram acompanhadas diariamente , no período de um ano , sempre rodando o PDCA e buscando readequar o necessário para vencer os obstáculos.

Histórico profissional/ acadêmico

- Sou graduada em administração pela Unisul e com especialização em gestão empresarial.
- Tenho formação em PNL e coaching
- Estou como conselheira deliberativo na ACIJS
- Atuo como mentora voluntária na Acijs
- Estou como CEO da empresa Estofados Jardim.

Metodologia de implantação das inovações

Implantação da cultura Lean:

É uma jornada que já iniciou na empresa desde 2018 e se fortaleceu ao longo desses anos.

A implantação iniciou através de treinamento, conscientização e divulgação junto aos colaboradores.

No ano de 2024 foi realizado o desafio Lean, com o objetivo de fortalecer e aprimorar o desenvolvimento e participação de toda a empresa , o desafio Lean contemplava a aplicação das ferramentas Kaizen, VSM e 5S. Cada time deveria acompanhar os seu KPIs e realizar as melhorias propostas.

As ferramentas que sempre estão presentes na rotina da empresas:

- **5S:** Foi fortalecida a cultura da organização no local de trabalhos e monitorada através de avaliações mensais por setores.
- **Kaizen:** Os kaizens foram realizados junto às equipes, aplicando a metodologia e acompanhamento os resultados.
- **Kanban:** O Kanban foi implantado para melhoria na gestão e redução dos estoques de materiais primas.
- **VSM:** O VSM é o fluxo de valor onde as áreas seguem as rotinas e implementam as melhorias, fortalecendo os processos e realizando maior engajamento nos times.

Gestão visual

A Gestão visual foi reforçada para manter a transparência e o engajamento de todos os colaboradores.

Outra forma de inovar é a Digitalização de processos para proteger os dados e agilizar os procedimentos na empresa fundamentando e otimizando as tomadas de decisões .

A governança corporativa é um sistema que envolve direção ,o monitoramento e incentivo na empresa e tem como princípios a ética e a transparência.

Reforçar a governança corporativa foi fundamental para melhorar os processos administrativos e reavaliar os processos de segurança na empresa.

Gestão de riscos: Para fortalecer e melhorar as análises de riscos foram usadas metodologias integradas as bases da empresa.

Política de precificação

Instalação do comitê de precificação com foco na ampliação de mercado.

Para aumentar a rentabilidade, muitas ações foram implementadas e também ocorreram muitas melhorias nas bases e implantação do conceito de precificação.

Resultados das inovações na empresa

- Melhoria da eficiência operacional e redução de custos.
- Melhora na logística

Produzir os produtos em outros parques fabris , sendo assim com uma logística maior . porque com a falta de espaço físico e máquinas, houve necessidade de terceirizar ou produzir em parceiros.

Adquirida novas máquinas certificação da NR12.

- Maior engajamento das pessoas.

Os colaboradores estava muito determinados com o propósito Raízes fortes farão um no Jardim.

Os projetos Lean foram assumindo grande importância para cada time .

■ Kaizen

Muitas melhorias nos processos foram aplicadas , até mesmo por faltar recursos, se fez necessário materiais alternativos.

Foram aplicados muitos Kaizen sempre com foco na qualidade dos produtos.

Desenvolvimento de produtos

Busca por inovação e diferenciais no mercados.

- Novas tecnologias foram implantadas , digitalização dos processos , um exemplo foi a expedição das mercadorias sendo rastreadas pelo código de barras.
- Desenvolvimento de produtos com aplicação da tecnologia com comando de voz (Alexa).

Replicabilidade das inovações

Para contextualizar as inovações, preciso contar um pouco da história da Estofados Jardim.

A Estofados Jardim com reconhecimento nacional na fabricação de estofados, é uma empresa familiar fundada em 1979.

Em outubro de 2020 em meio a pandemia , sofreu um grande incêndio onde queimou mais de 50% do parque fabril , produtos acabados , matérias primas e máquinas.

Naquele momento ficando sem almoxarifado, desenvolvimento de produtos, setor de corte e costura , expedição.

Impactando mais de 90 colaboradores, prestadores de serviços , fornecedores, clientes e comunidade local.

Como a empresa tem boa reputação, reconhecimento do mercado, carteira de clientes e credibilidade.

Iniciou um processo de reconstrução e em apenas 13 dias após o trágico incêndio, reiniciou a produção de estofados.

Com muitas dificuldades naquele momento por faltar máquinas, espaço físico e matérias primas.

Foi realizado um plano estratégico emergencial, desenvolvido junto ao conselho consultivo da empresa e o envolvimento de todos os colaboradores.

Mantemos o nosso propósito

“Raízes Fortes farão um Jardim”

Foram necessárias inúmeras ações dentro delas a realocação dos espaços físicos, reavaliar as políticas de segurança, negociação de prazos com fornecedores e acompanhamento diário dos KPI's .

O plano foi desenvolvido de curto, médio e longo prazo.

Após 4 anos de muita dedicação e trabalho a empresa se restabeleceu.

Conselho para os profissionais de administração

Faça o planejamento estratégico, rode o PDCA.

Esteja aberto as inovações , seja resiliente , tenha adaptabilidade e seja otimista.

Avalie a possibilidade de ter um conselho consultivo ou de administração na sua empresa.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Regional Canasvieiras ACIF: De Reuniões Itinerantes para Conexão dos Empresários a ações que impactaram na Melhoria do Ambiente de Negócios



Carlos Fernando Cruz

Administrador ESAG/UDESC, Mestre em Engenharia de Produção UFSC, foi Diretor da Regional Canasvieiras ACIF – Associação Empresarial de Florianópolis, atual Diretor de Assuntos Organizacionais ACIF, Consultor em projetos empresariais e educacionais e Professor UDESC. Foi fundador e gestor de diversos negócios, reconhecido, recebeu prêmios e homenagens por sua contribuição à educação e ao desenvolvimento empresarial.

A minha história no Associativismo Empresarial, começa, quando em 1997, a então empresa familiar que durou 27 anos, a Pramp's Lanchonete se associa a ACIF – Associação Empresarial de Florianópolis. Aliás, foi por volta desta época, que a ACIF, em virtude da dimensão e distâncias da cidade, decide criar as Regionais para estar mais próximo dos empresários. Hoje a ACIF conta com 6 Regionais: Centro, Continente, Sul, Lagoa, Canasvieiras e Ingleses.

Por volta de 2004, eu, Carlos Fernando Cruz, como um empresário voluntário da Regional Canasvieiras ACIF, participo na construção do Planejamento Estratégico da Regional.

Em 2018, volto a participar de forma mais efetiva como Voluntário da Regional, e em agosto de 2020, assumo como Diretor Geral da Regional Canasvieiras ACIF, convidado pelo então Presidente ACIF, Rodrigo Estrázulas Rossoni, no qual, cumpro aquele mandato até maio de 2021, em seguida, fomos eleito 2021-2023 e sou reeleito 2023-2025 aí já com o novo Presidente Célio Antônio Bernardi Junior, ficando então, quase 5 anos a frente da regional.

No Associativismo Empresarial, somos todos Empresários Voluntários, que doamos o nosso tempo, energia, expertise, capacidade de gestão, articulação, em favor do ecossiste-

ma empreendedor, e, através da ACIF, entidade que completou 110 anos em 2025, acreditamos que com mais de 5.000 empresas associadas, juntos, unidos, conseguimos desenvolver pautas importantes ligadas ao liberalismo econômico, como Meritocracia, Responsabilidade e Ética, Foco no Resultado, Empatia, Redução de Impostos, Desburocratização, Excelência em Gestão, Eficiência no uso de Recursos, Desenvolvimento Sustentável, entre outras, que buscam a Melhoria do Ambiente de Negócios em Florianópolis.

Neste período, em que estivemos a frente da Regional Canasvieiras desenvolvemos uma série de ações e projetos para estarmos cada vez mais próximos dos nossos associados e para movimentar a economia local.

Quando assumi a Regional Canasvieiras, estávamos enfrentando a pandemia do Covid 19, com impactos sanitários, econômicos e sociais.

Especialmente no Norte da Ilha, região que entre outras vocações, tem no turismo e na tecnologia uma força econômica pujante, mas, que naquele momento sofria profundamente os impactos da pandemia.

Na tecnologia, as mais de 30 empresas instaladas no Sapiens Parque, o Parque Tecnológico do Governo do Estado de Santa Catarina, que contavam com muitos colaboradores nessa área, por exemplo, a Softplan que tinha quase 2.000 funcionários, de uma hora para a outra, por conta das restrições sanitárias, passaram para o regime de Home Office, e, aquela quantidade de pessoas que circulavam pelo Sapiens e pela região, consumindo em restaurantes, bares, cafés e comércio em geral, “desapareceram” e foram pra casa.

No turismo, a partir do Lockdown em março de 2020, fica proibida a circulação e turismo das pessoas entre países, fazendo com que, o turista do MERCOSUL, Argentinos, Uruguaios, Chilenos, Paraguaio e outros, voltassem para seus países. E, mesmo o turismo nacional, também parou!

Na verdade, a economia no Norte da Ilha parou!

Havia, naquele momento uma desolação geral da sociedade, e no empresariado local não era diferente, com as contas chegando, faturamento despencando, falências, falta de perspectiva.

Foi então que, no comando da Regional Canasvieiras, conversei com a co-irmã, a Regional Ingleses ACIF, comandada a época pela Diretora Sandra Oliskovicz, e, juntos com os Empresários Voluntários e mais de 65 Empresários da região, decidimos criar um projeto para trazer de volta o ânimo, a esperança, e movimentação econômica para a região. Em dezembro de 2020 realizamos a primeira edição de um Festival icônico que inicia como Festival de Natal Norte da Ilha.

Conseguimos cumprir nossos objetivos, e, com essa união das regionais que se seguiu também na gestão da Diretora da Regional Ingleses, Roseneide Borba, tivemos sucesso, o festival cresceu, se ampliou e virou o Festival Viva Norte da Ilha, realizando então 5 edições 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024.

Entre tantos projetos e ações, já nos mobilizamos para pequenos e grandes compromissos que entendemos que poderiam, e, fizeram a diferença no dia-a-dia das empresas e do ecossistema empreendedor no Norte da Ilha.

Desde o apoio para a continuidade de projetos de alargamento das faixas de areia de nossas praias, que já haviam tido sucesso anteriormente, como no caso do Alargamento da Faixa de Areia de Canasvieiras, e, que então foi também realizado posteriormente nos Ingleses e em Jurerê.

Com a articulação junto aos empresários, realizamos a recuperação e pintura do muro da 7ª Delegacia de Polícia Civil, na entrada do bairro de Canasvieiras, com recursos integralmente doados pela iniciativa privada, dando um aspecto melhor simbólico a uma entidade importante da segurança pública.

A ACIF, fez a articulação, captação de recursos, gestão, governança, execução e construção do 21º Batalhão da Polícia Militar de SC, “O Guardião do Norte da Ilha”, na entrada do Norte da Ilha, batalhão considerado como referência em estrutura em nosso estado, construído em apenas 1 ano, entregue a PMSC em fevereiro de 2021, e, construído com recursos 100% oriundos da iniciativa privada para proporcionar maior segurança na região e melhoria do ambiente de negócios.

No mesmo modelo, a ACIF realiza a construção da 1ª CIA do 21º BPMSC em Jurerê, em menos de 1 ano e entrega em dezembro de 2024 a PMSC.

Também, em uma luta histórica, em que a sociedade civil organizada, uma série de entidades, e, a ACIF, trabalharam em conjunto às autoridades, para trazer o equipamento do Centro de Eventos para o norte da ilha. Uma vez construído, então, novamente uma outra articulação para que este equipamento seja concedido à iniciativa privada, para que de fato o Centro de Eventos Luiz Henrique da Silveira possa funcionar com mais dinamicidade, não somente tendo eventos esporádicos a cada 3 ou 4 meses, e sim, eventos todas as semanas com público de 2, 3, 4, 5 mil participantes ou mais, que uma vez isso acontecendo, irá transformar a realidade do norte da ilha, trazendo movimentação o ano todo, muito além da sazonalidade turística do verão, movimentando a hotelaria, bares, restaurantes, o comércio local de forma geral.

Sabendo desse contexto, em meados de 2023, procuramos o Presidente do Sapiens Parque Eduardo César Vieira, e, sensibilizamos a ele sobre a necessidade de retomarmos uma

articulação para que o processo de concessão à iniciativa privada do Centro de Eventos, voltasse de fato a seguir os seus processos. Então, em janeiro de 2024, o Presidente Eduardo, nos convida para uma reunião com o então Secretário de Turismo do Estado de SC. Nessa reunião fica o compromisso para que o processo de concessão seja iniciado com a abertura do PMI – Proposta de Manifestação de Interesse que é uma forma do Governo de Estado “escutar” o mercado e receber projetos que sinalizem qual o melhor caminho para a concessão. De fato, o compromisso foi cumprido, e, curiosamente no mês do aniversário de fundação da ACIF, foi lançado em maio de 2024, o PMI. O processo e trâmites seguem no sentido da concessão e em 18/06/25, o governo do estado abre audiência pública e prazo de 30 dias para manifestações e contribuições ao projeto de concessão à iniciativa privada do Centro de Eventos Luiz Henrique da Silveira, que já conta com uma minuta do contrato. Ou seja, a nossa articulação foi vitoriosa, e, o que há muitos anos, os empreendedores do norte da ilha sonhavam, está no caminho, e agora mais perto de se realizar!

Ainda, nossa articulação e apoio junto as autoridades para o enfrentamento de problemas que afligem a comunidade em geral, e, sobremaneira aos negócios da região, como o histórico e sempre presente apoio da Regional Canasvieiras ao Combate à pirataria e Comércio Ilegal, articulação e apoio as polícias militar e polícia civil de SC para a repressão ao crime organizado e tráfico de drogas, fiscalização ao sistema de tratamento de esgoto e balneabilidade das praias, entre outras mobilizações que junto com os empresários da região desenvolvemos.

Outra articulação e apoio importante que realizamos, foi toda a movimentação que realizamos a dois novos projetos empresariais na nossa região.

Um, foi toda a movimentação que fizemos, dando luz, visibilidade e realizando várias reuniões da regional no novo Largo José Daux em Canasvieiras, uma rua que foi revitalizada em um novo conceito com referência em Miami nos EUA, com reestruturação ampla de engenharia e arquitetura, refazendo a iluminação pública subterrânea, monitoramento eletrônico com totens interligados a PMSC, espaço exclusivo para passeio, estacionamento, acessibilidade até o mar, arte a céu aberto, food trucks, espaço para eventos, entre outros. Hoje, a comunidade de Canasvieiras e de Florianópolis conhece e usa mais esse equipamento que se tornou referência, e, sem dúvida, com o importante apoio da regional.

Outro projeto empresarial, que, da mesma forma, contou com todo o nosso apoio e toda movimentação que realizamos, foi a implantação do novo Passeio Sapiens. Historicamente, há mais de 25 anos a ACIF foi importante apoiadora para a criação e o desenvolvimento do Sapiens Parque. E, em meados de 2023, o grupo Hurbana, nos convidou para apresentar o então novo projeto que eles, em parceria com a Softplan iriam lançar dentro da estrutura do Sapiens Parque, o Passeio Sapiens. Acredite, não eram raros os que “achavam” que esse novo projeto não daria certo, apresentavam impecilhos como a sazonalidade, falta de público, inclusive o chamado público mais qualificado, entre outras colocações, mas,

nós, da Regional Canasvieiras ACIF, compreendemos desde o início qual era o conceito do projeto, o grupo competente que estava por trás e a visão de futuro de um equipamento que naquelas características o norte da ilha não tinha e sabíamos que tinha demanda. O Passeio Sapiens veio como mais uma etapa, de outras que ainda virão, dentro do conceito das centralidades hurbanas, onde a idéia é que você possa trabalhar, estudar, morar, ter o seu lazer, tudo isso num raio de espaço relativamente curto. O Passeio Sapiens inaugurou em junho de 2024, contando com empresas e negócios como a ImpactHub, Mercadoteca com diversos restaurantes, MapleBear Escola Bilíngue, entre outros, além de auditórios e espaços para eventos, playground inteligente, passeio e acesso a lago e natureza. O Passeio, há 1 ano consolida o seu sucesso, e, reconhecidamente pelo próprio Grupo Hurbana, a Regional Canasvieiras ACIF é considerada uma grande parceira e co-autora de toda a visibilidade desse projeto que está transformando o norte da ilha!

E, ouvindo os empresários, entendendo as suas demandas, suas dores, em setembro de 2023, a Regional Canasvieiras que tem uma abrangência territorial grande no norte da ilha contando com 13 bairros: Cachoeira do Bom Jesus, Cacupé, Canasvieiras, Daniela, Jurerê, Jurerê Internacional, Praia do Forte, Praia Brava, Ponta das Canas, Ratones, Sambaqui, Santo Antônio de Lisboa e Vargem Pequena, por conta dessa característica e contexto, decidimos criar as Reuniões Itinerantes da Regional Canasvieiras ACIF para irmos ao encontro do empresário na sua micro-região e estarmos mais próximos do nosso associado.

Assim, realizamos a partir do final de 2023, e ao longo de 2024, e, início de 2025, uma série de Reuniões Itinerantes, realizando a reunião no próprio negócio do associado, e, conectando mais de 20, 30 ou mais associados ou prospects, futuros novos associados em diferentes bairros como: Santo Antônio de Lisboa, Ponta das Canas, Cachoeira do Bom Jesus, Canasvieiras, Jurerê e Daniela.

As Reuniões Itinerantes da Regional Canasvieiras ACIF provocaram muitos impactos positivos ao nosso ecossistema empreendedor, levando o nome e o legado da ACIF a mais e mais pessoas, conectando diferentes empresários de diferentes segmentos e bairros, dando visibilidade a diferentes negócios e associados, dando ouvidos as demandas de cada localidade e particularidades, e reoxigenando a regional com novos voluntários, propiciando ainda a geração e desenvolvimento de novas lideranças, como por exemplo, no nosso próprio caso, onde pudemos fazer uma transição para a posse de um novo e atual Diretor da Regional Canasvieiras, o empresário Marcelo Vivacqua de Almeida, que começou a participar das nossas reuniões e a integrar o corpo de empresários voluntários da regional justamente a partir de uma de nossas reuniões itinerantes.

E, as nossas Reuniões Itinerantes, acreditamos também que inspiraram muita gente!

Apesar de não termos como assegurar impositivamente a nossa inspiração e influência, é interessante notar que posteriormente a criação e execução de nossa idéia para a reali-

zação das Reuniões Itinerantes no qual começamos no final de 2023, outras autoridades seguiram no mesmo caminho.

A ALESC – Assembleia Legislativa de Santa Catarina cria a partir de maio de 2024, o seu programa chamado “Alesc Itinerante” visando aproximar o Legislativo da população, levando as atividades parlamentares para diferentes regiões do estado.



Escaneie o QR Code ao lado para acessar os links relacionados ao conteúdo.

Aprendi com as pessoas o que nenhum manual ensina



Sabrina Oliveira de Souza

E-mail: Sabrinasouza2879@gmail.com

Profissional com mais de 25 anos de experiência em Gestão de Pessoas, com foco em desenvolvimento e comportamento humano. Palestrante, mentora, facilitadora de treinamentos corporativos e professora universitária há 14 anos. Atuou na formação de mais de 8.000 colaboradores e na condução de mais de 11.000 processos de gestão de talentos. Mestre em Administração e apaixonada por gente, dedica-se a formar líderes mais humanos, corajosos e autênticos, porque são as pessoas que constroem grandes empresas.

Olá, eu sou a Sabrina e vim aqui te contar um pouquinho da minha trajetória profissional. Sempre fui muito ativa e comunicativa, trabalho desde os meus 14 anos de idade.

Sempre gostei muito de estar com pessoas e de estudar, então sempre me dediquei muito a forma de como me relacionar com as pessoas e de entendê-las.

Tenho experiência de mais de 15 anos como professora universitária, já se passaram mais de 10.000 alunos na minha, então para alguns já fiz a diferença.

No meio privado, trabalhei por quase 25 anos consecutivos na mesma organização, onde construí a minha carreira, ajudando a me tornar o que sou hoje, uma profissional com experiência em gestão de pessoas e departamento pessoal.

Toda essa trajetória se dá a minha formação – Administração – sempre tive a honra em dizer que administrar são para poucos, ou seja, somente para aqueles que entendem que Administração não é somente uma ciência, mas sim compreender como as diferentes áreas e processos se conectam e influenciam uns aos outros.

Durante estes 25 anos trabalhei na EQS Engenharia, fundada em 1988, uma empresa especializada na prestação de serviços de gerenciamento de contratos de manutenção e instalação na área de tecnologia em telecomunicações, infraestrutura, energia e climatização,

com quase 8.000 colaboradores espalhados pelo Brasil, onde a Matriz se encontra em São José/SC. Nesta empresa fui Gerente Departamento Pessoal e Benefícios, e consegui, juntamente com os meus pares (outros gestores), entender o que significa lidar com tanta diversidade, tanto de áreas como de pessoas.

Meu maior desafio, além de toda burocracia existente na atividade, era gerenciar pessoas. Com elas aprendi a ser um ser humano melhor, mais vulnerável, humano e ouvinte. Quando entendi que os meus liderados precisavam mais da minha escuta do que propriamente da minha expertise operacional, nossos laços se tornaram mais fortes.

Aprendi a lidar com os meus próprios medos e travas, entendi que você não precisa ser uma mulher maravilha, basta ser você mesmo e humilde. Liderar em uma empresa onde 95% dos colaboradores são homens, não é algo muito fácil, mais a minha profissão e estudos me ajudaram muito nesta hora.

Ser uma mulher administradora nas organizações ainda envolve enfrentar diversos desafios, apesar dos avanços nas últimas décadas em direção à igualdade de gênero. Esses desafios vão desde barreiras culturais e estruturais até desigualdades mais sutis no ambiente corporativo.

Um dos principais obstáculos é o machismo estrutural, que muitas vezes se manifesta na forma de dúvidas quanto à capacidade de liderança feminina, principalmente em cargos de alta gestão. Ainda é comum que as mulheres precisem provar sua competência mais do que os homens para alcançar reconhecimento, mesmo com formação e experiência equivalentes.

A falta de representatividade também é um ponto sensível. Quando há poucas mulheres em posições de liderança, é mais difícil para outras se verem ocupando esses espaços. Isso pode afetar tanto a autoestima profissional quanto o acesso a mentorias, redes de apoio e desenvolvimento de carreira.

Apesar disso, foi muito gratificante superar esses desafios e a transformação do ambiente organizacional. Acredito que com um estilo de liderança mais colaborativo, empático e orientado para o desenvolvimento humano — características cada vez mais valorizadas no mundo corporativo atual, a liderança feminina se torna referência. Com o fortalecimento de políticas de diversidade, equidade e inclusão, a tendência é que o espaço para mulheres administradoras continue crescendo, mas o progresso ainda depende de ações intencionais e estruturais tanto das organizações quanto da sociedade.

Em resumo, ser uma mulher administradora é desafiador, mas também é um ato de transformação. A presença feminina na gestão não só amplia a diversidade de pensamento nas empresas, como também inspira outras mulheres a ocuparem e permanecerem em es-

paços de poder com competência e autenticidade. Nesta minha jornada profissional, me especializei em estar com pessoas, me comunicar com elas, ajuda-las nos seus problemas, no planejamento e execução de projetos.



CFA

Conselho Federal de
Administração



CRAs

Conselhos Regionais
de Administração

