



COLETÂNEA

ADM

Ano 1 | nº 01

setembro de 2014



QRCode: *acesse a versão para smartphones e tablets.*

admbrasileira.com.br/coletanea

9 DE SETEMBRO

DIA DO ADMINISTRADOR

Administrar recursos de saúde é contribuir com a maior riqueza das pessoas. A Pró-Saúde parabeniza todos os administradores pelo envolvimento neste assunto tão essencial: a saúde dos brasileiros.



Associação Beneficente de
Assistência Social e Hospitalar

WWW.PROSAUDE.ORG.BR

SUMÁRIO

- 5** | **ÉTICA SE APRENDE?**
João Batista Pereira Júnior
- 7** | **EXISTE VIDA APÓS O EXPEDIENTE?**
Carlos Alberto Maroueli
- 9** | **A MULTA DE 50% DO FGTS É INDEVIDA NA DISPENSA SEM JUSTA CAUSA**
Helson José Berçott Fagundes
- 10** | **OS PARADIGMAS DO CRESCIMENTO SUSTENTADO NO MARKETING INTERNACIONAL E AS PRÁTICAS EMPREENDEDORAS DE UMA EMPRESA**
Edmir Kuazaqui
- 12** | **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, DE CABO A RABO, COM CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NUM AMBIENTE GLOBALIZADO**
Marcos Silveira Aguiar
- 14** | **AUSÊNCIAS PARA O TRABALHO, IMPACTOS PARA A EMPRESA**
José Renato Bianchi
- 16** | **PERITO JUDICIAL: UM NOVO CAMINHO PARA O ADMINISTRADOR**
Itamar Revoredo Kunert
- 18** | **A CONTRIBUIÇÃO VOLUNTÁRIA DO ADMINISTRADOR PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS**
Edson Ribeiro da Silva
- 20** | **LEI 12.101/09 – O TIRO DE MISERICÓRDIA QUE FALTAVA PARA A INVIABILIDADE DAS ENTIDADES FILANTRÓPICAS NA SAÚDE**
Paulo Roberto Segatelli Camara
- 22** | **ALGUMAS FALAS DE CADEIA REVERSA**
Ronaldo José de Lima
- 24** | **CONTEXTO ORGANIZACIONAL E PROCESSO ESTRATÉGICO**
Edison Fernandes Polo
- 26** | **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO PARTICIPATIVA**
Gilberto Ribeiro de Oliveira
- 28** | **PERÍCIA BANCÁRIA: AÇÕES REVISIONAIS CONTRA BANCOS E FINANCEIRAS**
José Carlos Simões
- 30** | **GESTÃO POR PROCESSOS (BPM) - ESSE É O CAMINHO!**
Silvio Mota
- 32** | **O GERENCIAMENTO DE PESSOAS NA GESTÃO DE SERVIÇOS**
Teresinha Covas Lisboa
- 34** | **DISCURSO PRECISA SER COMPROVADO NA AÇÃO**
Antonio Carlos Cassarro

Expediente

A Coletânea ADM é uma publicação da Associação Brasileira de Administração (ADM) que reúne artigos assinados por Administradores de Empresas com foco na abordagem de temas contemporâneos no campo da administração.

Tiragem: 5.000 exemplares.

Conselho Editorial : Adm. Carlos Eduardo Uchôa Fagundes, Adm. Joaquim Carlos Dias, Adm. Teresinha Covas Lisboa • **Editora-Chefe/Jornalista Responsável**:

Ana Maria Senatore - MTB 15.953 • **Edição de Arte, Produção Gráfica**: Elemento Design (elemento@elementodesign.com.br) • **Chefe de Arte**: Giseli Bueno

Designer Gráfico: João Paulo Duduch • **Impressão**: Silvamarts Composição Gráfica Ltda. • **Redação**: Senatore Assessoria de Comunicação

(redacao@senatorecomunicacao.com) | Fone: 55 11 3031.2709 • **Administração**: ADM - Associação Brasileira de Administração | Av. Paulista, 1439, 1º andar, cj 11 | 01311-220 - São Paulo - SP • Fone: 55 11 4119.0174 • admbrasileira@admbrasileira.com.br • www.adm.com.br

Conceitos e opiniões emitidos nos artigos publicados pelos articulistas e colaboradores não refletem, necessariamente, a opinião da revista, do editor bem como da presidência e diretoria da ADM - Associação Brasileira de Administração. A Coletânea ADM não se responsabiliza pelo conteúdo dos anúncios e informes publicitários. Todos os direitos são reservados. Proibida a reprodução (parcial ou na íntegra) dos textos publicados sem a autorização prévia e assinada do autor.

PRESIDENTE

Carlos Eduardo Uchôa
Fagundes

VICE-PRESIDENTE

Joaquim Carlos Dias

1º SECRETÁRIO

Paulo Roberto Segatelli
Camara

2º SECRETÁRIO

Marcio Gonçalves Moreira

1º TESOUREIRA

Teresinha Covas Lisboa

2º TESOUREIRO

Antonio Sergio Vulpe Fausto

CONSELHO FISCAL

Marcos Silveira Aguiar
German Julio Badi

SUPLENTES

Regina Maria Borges
Bartolomei
Alessandro Paes dos Reis
Paul Peter Boilesen

EDITORIAL

A contribuição da Administração para a modernização do mundo atual é incontestável. Peças fundamentais na definição das estratégias que impulsionam empresas, indústrias, entidades e governos, os profissionais que atuam na área são agentes de transformação e merecem ser homenageados na data em que se comemora no Brasil o “Dia do Administrador”: 9 de setembro.

Para a ADM - Associação Brasileira de Administração, entidade nacional que reúne empresas que desenvolvem atividades econômicas nos setores da administração como: Direção Superior (Holdings), Planejamento, Organização, Controladoras Acionárias e de Participações, Administração de Patrimônio, Orçamentário, Financeiro, de Intangíveis e outras áreas inerentes à administração, é uma data muito especial.

Dentre as homenagens que preparamos para as comemorações do Dia do Administrador em 2014 destaca-se a criação da Coletânea ADM, revista, cujo conteúdo editorial tem como foco a publicação de artigos assinados pelos mais representativos profissionais da categoria hoje em atividade no Brasil. A Coletânea ADM privilegiará a inserção de artigos que tratam de temas contemporâneos no campo da administração com o objetivo de informar e estimular boas práticas na condução das organizações e órgãos públicos.

Em sua primeira edição, Coletânea ADM contou com a colaboração e a parceria de administradores profissionais que transitam nos mais diversificados segmentos, o que nos permite mostrar quão ampla são as possibilidades de atuação da nossa profissão.

Somos milhares planejando, organizando, controlando, coordenando e comandando empresas e negócios que geram recursos e riquezas para o País. E precisamos ocupar, também na administração pública, posição de destaque. A escolha de gestores pelo mérito das suas qualificações através da boa formação acadêmica e não por indicações políticas é necessária. Além do conhecimento técnico, espírito de liderança, os administradores estão preparados para vencer desafios e driblar os obstáculos impostos pela máquina burocrática.

Com o lançamento da Coletânea ADM, a Associação Brasileira de Administração cumpre com uma das suas principais missões, que é a de contribuir com o desenvolvimento e a formação de gestores modernos que pelos seus méritos e qualificações sejam capazes de, em tempos de crises econômica e moral, superar as dificuldades e vencer os desafios dentro e fora das empresas.

Boa leitura.

CARLOS EDUARDO UCHÔA FAGUNDES

Presidente da ADM – Associação Brasileira de Administração
Presidente do Sindaesp – Sindicato das Empresas de Administração no Estado de São Paulo

ÉTICA SE APRENDE?

Podemos afirmar que no mundo de hoje é de fundamental importância aprofundar o ensino da ética na formação dos novos profissionais. Prova disso é que várias instituições de ensino já incluem no seu curso de graduação em Administração a disciplina Ética nos Negócios.

Já em 1992, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) destacou a oportunidade da adoção, por parte dos cursos de administração (graduação e pós-graduação), da disciplina de Ética, ajudando-nos a romper com a noção de que este tema era objeto preponderantemente do âmbito da Filosofia.

Embora muito se fale sobre ética o seu significado pode ser de difícil compreensão.

Uma definição de Ética que aprecio diz respeito ao “Conjunto de princípios e valores que você usa para responder as três grandes perguntas da vida humana: Quero? Devo? Posso?” (Cortella, 2014, p. 106).

Colocado nesses termos, o conceito de ética nos ajuda a adotá-lo de forma abrangente tanto para indivíduos como para organizações e instituições.

Tenho observado que as pessoas mais infelizes que conheço geralmente são as mais ricas. Quanto mais rico, mais infeliz. Não há nada de errado em ser ambicioso na vida, muito menos em ter “grandes” ambições. As pessoas mais ambiciosas, em geral, são os líderes de entidades beneficentes, que querem acabar com a pobreza no mundo ou eliminar a corrupção do Brasil. Esses, sim, são projetos ambiciosos.

Realmente não acredito que os fins justifiquem os meios, pois ético é o limite que devemos impor sobre nossas ambições. Como não roubar, mentir ou passar por cima dos outros para atingir os objetivos? A maioria dos pais se preocupa bastante quando os filhos não demonstram ambição, mas a grande maioria não se preocupa quando os filhos quebram a ética. Se o filho estudou ou colou para passar, o que importa já que passar de ano é o objetivo final?

Algumas escolas estão ensinando a nossos filhos que ética é ajudar os outros. Isso, porém não é bem assim. Ajudar os outros deveria ser um objetivo de vida, a ambição de todos ou, pelo menos, da maioria.

Aprendemos que temos de prestar atenção nas aulas, trocar experiências, a não falar em sala de aula, a não perturbar a classe, respeitar os professores, mas muito pouco sobre ética.

Acredito que um dos principais problemas da ética é que normalmente decidimos pelas nossas ambições antes de nossa ética, quando o certo seria

o contrário. Dependendo da ambição, torna-se difícil impor uma ética que frustrará nossos objetivos.

Quando percebemos que não conseguiremos alcançar nossos objetivos, a tendência é reduzir o rigor ético e não reduzir a ambição, infelizmente.

Embora a palavra ética circule amplamente no país e existam comissões, conselhos e códigos de ética por toda a parte, o seu significado ainda não conseguiu reunir multidões em sua defesa. Em função disso, assistimos resignados algumas pessoas permanecerem tranquilas, praticando atividades ilícitas, mesmo existindo conselhos de ética nos órgãos em que atuam.

Essa situação nos leva, de novo, a perguntar o que é ética?

“São os princípios que você e eu usamos para responder ao Quero? Devo? Posso?” (Cortella, 2014, p. 108).

A esfera do pensamento e da reflexão crítica sobre ética é extremamente contributiva para orientar ações práticas e subsidiar o ensino do tema em várias disciplinas nas escolas.

No palco das ações cotidianas observamos, felizmente, a incessante luta de promotores e juízes contra a corrupção e a impunidade. As “penas” ainda são irrelevantes, mas quem sabe é o caminho para uma nova postura nas relações entre as pessoas.

Contudo, a existência de tantas ações contrárias, com toda essa impunidade, como “ensinar” ética? Onde buscar forças para sermos diferentes? Quais são os discursos capazes de mobilizar um verdadeiro movimento pela ética na vida pública e privada?

Será esta hoje a função principal da escola? Sem prejuízo da punição severa e sem privilégios de todos os crimes cometidos contra a nação, o foco é mesmo a educação.

Ao lado de temas novos como liderança, visão das empresas como sistemas complexos, resiliência, engenharia robusta e tantos outros, será a ética quem dará aos jovens o design final de sua formação.

Este contexto gerará confiança no futuro e igualdade de oportunidades que, em resumo, é o que se espera de uma verdadeira democracia. “Porque a democracia se baseia no princípio da confiança e da boa-fé, e não do medo; ela sucumbe quando a esfera do público perde transparência e se vê permeada pelo segredo e pela mentira, que é o que ocorre quando a palavra esconde e engana, ao invés de revelar, conforme determina o princípio ético da veracidade” (Dr.

Antônio Suares Abreu). ◆

João Batista Pereira Júnior é Administrador,
Presidente da Associação dos Administradores
da Região de Campinas e
Diretor da JR Consultoria Empresarial

✉ joao@junior.net.com.br

Referência Bibliográfica:

Cortella, Mario Sergio, Qual é a Tua Obra Inquietações Propositivas sobre Gestão, Liderança e Ética, 22ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014

*Carlos Alberto Maroueli

EXISTE VIDA APÓS O EXPEDIENTE?



VOCÊ JÁ OUVIU A EXPRESSÃO **“MORRER DE TRABALHAR”**, CERTO? PROVAVELMENTE ATÉ JÁ A USOU PARA DEMONSTRAR O QUANTO ESTAVA SOBRECARREGADO DE TAREFAS. PORÉM, HÁ TAMBÉM UM DITADO POPULAR QUE DIZ QUE **“O TRABALHO NUNCA MATOU NINGUÉM”**, O QUE É VERDADE, JÁ QUE O TRABALHO, DENTRO DE NÍVEIS MODERADOS, EXECUTADO DENTRO DOS PADRÕES DE SEGURANÇA E DE FORMA QUE O CORPO NÃO SOFRA DANOS, NÃO SÓ NÃO MATA COMO TAMBÉM É UM SANTO REMÉDIO QUE PODE ATÉ PROLONGAR A VIDA DA PESSOA.

Qual das duas expressões, então, é a verdadeira?

E o que seria, exatamente, “morrer de trabalhar”?

Se é verdade que o trabalho, em si, não pode ser considerado a causa da morte de ninguém, também é verdade que muitas pessoas parecem viver apenas e tão somente no trabalho, ou pelo trabalho.

Isto é o que acontece com os chamados ergomaniacos ou *workaholics* - expressão em inglês que designa a pessoa “viciada” em trabalho, ou o indivíduo que tem uma necessidade compulsiva de trabalhar muito, às vezes em níveis que vão além de suas próprias forças. Um *workaholic* parece não ter vida própria. Pessoas assim tornam-se verdadeiros autômatos, ligados 24 horas por dia no trabalho.

Isso nos remete à pergunta que dá título a este artigo: existe vida após o expediente?

Sim! A vida continua e segue seu curso após o horário de trabalho. O problema é que muitos não se dão conta desse fato e fazem do trabalho a sua vida.

Mas, e você, caro colega administrador, trabalha para viver, ou vive para trabalhar?

A resposta para essa pergunta pode ser o que diferencia um profissional de sucesso e realizado pessoalmente, do profissional frustrado, improdutivo, o ser humano cansado e abatido.

E se você acha que a figura do *workaholic* é rara, já que o que mais se vê hoje em dia é indolência e preguiça, saiba que está redondamente enganado. Aliás, você mesmo pode estar se tornando um *workaholic*, sem perceber. Um dos sintomas é exatamente esse: o de achar que todo o resto do mundo é indolente e preguiçoso.

Será que todos estão realmente lentos? Ou seria você quem está num ritmo acelerado demais?

Claro que nem todos são “viciados” no trabalho. Muitos se sujeitam a uma sobrecarga por necessidade, seja financeira, por pressão ou exigências superiores, ou seja lá o que for.

O fato é que descansar e relaxar são verbos raramente conjugados pelo *workaholic*.

Prazer, sossego e descanso são palavras que nem sempre fazem parte do vocabulário da maioria dos profissionais de hoje. Quando lhes perguntamos o que fazem após o término do expediente, as respostas invariavelmente são: hora extra, mais trabalho etc.

Raramente ouvimos algo como: relaxo, me divirto, curto a família.

Eis aí um dilema do mundo corporativo, onde os profissionais se veem pressionados a trabalhar mais e mais, muitas vezes tendo dois, três ou até mais empregos. A pressão da competitividade acirrada, do cumprimento de metas e prazos apertados ou simplesmente das necessidades materiais impelem os profissionais na busca da maior produção dilatando sua jornada de trabalho.

No fundo, não importa se o profissional se submete a esta pressão voluntariamente ou por força das circunstâncias. Seja qual for o motivo o fato é que isso traz efeitos negativos com o tempo. Cansaço, fadiga e o famoso *stress* são efeitos colaterais de uma rotina que escraviza os profissionais, muitas vezes por sua própria iniciativa.

Claro que não pregamos contra o esforço, o empenho, a dedicação à função. Pelo contrário. Acreditamos firmemente que o trabalho é necessário ao homem, não apenas para seu crescimento material, mas principalmente à sua evolução como ser humano. O que não pode haver é o exagero.

E exagero é levar serviço para casa, cumprir dupla jornada, trabalhar nos finais de semana, não gozar férias, viver grudado no celular resolvendo assuntos profissionais fora do expediente ou ter como rotina dedicar ao trabalho mais de 10 horas diárias.

Se você se identificou em alguma das situações acima, é hora de rever alguns conceitos. Em primeiro lugar, lembre-se que seu tempo é precioso e que oito horas trabalhando com prazer e energia, produzem mais e melhor do que dezesseis horas trabalhando estressado e cansado.

Como disse o Prof. Luiz Marins em uma de suas palestras “*Ganhar tempo é o nome do jogo e tempo ganho é o tempo dedicado à família, ao crescimento profissional, aos verdadeiros amigos, ao lazer criativo que nos renova... ao aperfeiçoamento pessoal, à análise dos nossos pontos fracos e fortes e ao reforço de nossos identificadores positivos... Tempo ganho é quando fazemos alguma coisa que nos faz sentir hoje melhores do que ontem*”.

Marins tem razão, pois de nada adianta aumentar o tempo trabalhado se isso não refletir em qualidade, especialmente na qualidade de vida, em seus aspectos pessoais, emocionais e espirituais.

Fazer horas extras de vez em quando, ou quem sabe até virar uma noite para terminar um trabalho urgente não é pecado. É louvável e demonstra o comprometimento do profissional. O que não pode é fazer disso um hábito ou um estilo de vida.

Ao deixar o trabalho, esqueça-o! Vá para casa, curta a família, reveja os amigos, leia um bom livro, pratique um esporte ou, se quiser mesmo trabalhar, dedique-se a uma atividade humanitária ou de voluntariado, mas fuja da rotina. Cuide um pouco mais de si mesmo enquanto pessoa. O profissional que existe dentro de você certamente irá se beneficiar muito mais com isso.

Jamais se esqueça da regra básica: Você deve viver **do** trabalho e **não** para o trabalho.

Portanto, depois do expediente, viva!

Sucesso! ◆

*Carlos Alberto Maroueli é Administrador,
Professor do Centro Universitário de Votuporanga
(SP) e Diretor da Associação Riopretense dos
Administradores.

✉ carlos.maroueli@ig.com.br

A MULTA DE 50% DO FGTS É INDEVIDA NA DISPENSA SEM JUSTA CAUSA

O empresariado, a fim de manter sua estabilidade financeira e concorrencial, necessita buscar meios para diminuir seus custos, especialmente no que diz respeito à carga tributária incidente nas relações empregatícias.

Além da tributação excessiva sobre as verbas trabalhistas, os empregadores também devem suportar encargos tributários afetos no momento da rescisão do contrato de trabalho, notadamente nas demissões em justa causa.

Neste ponto, destaca-se a exigibilidade da contribuição social instituída pelo artigo 1º da Lei Complementar 110/2001, ou seja, a cobrança da chamada, no dito popular, “multa de 10% do FGTS” – incidência em caso de despedida do empregado sem justa causa.

Referida contribuição foi criada com o escopo de recompor os expurgos inflacionários das contas vinculadas (FGTS), em razão dos seguintes planos econômicos: “Verão”, 1988; “Collor”, 1989. A última parcela para recompor a correção monetária operou-se em janeiro de 2007, conforme cronograma disposto na alínea “e” do inciso II do artigo 4º do Decreto 3.913/2001.

Pois bem. Cumprido o objetivo que motivou a instituição da contribuição, há a perda de seu fundamento de criação, propiciando sua inexigibilidade. Nesse sentido, no julgamento das Ações Diretas de Inconstitucionalidade 2.556-2 e 2.568-6, o Ministro Joaquim Barbosa enfatizou que *“a existência das contribuições, com todas as suas vantagens e condicionantes, somente se justifica se preservadas sua destinação e finalidade. Afere-se a constitucionalidade das contribuições pela necessidade pública atual do dispêndio vinculado (motivação) e pela eficácia dos meios escolhidos para alcançar essa finalidade”*.

Destarte, tem-se o esgotamento dos motivos que gerou a criação da contribuição prescrita no artigo 1º da Lei Complementar 110/2001, sendo tal fato ratificado pelo veto presiden-

cial ao Projeto de Lei Complementar 200/2012 (destinava-se a extinção da contribuição em tela), visto que evidenciado o desvio de finalidade – ou seja: *“A sanção do texto levaria à redução de investimentos em importantes programas sociais e em ações estratégicas de infraestrutura, notadamente naquelas realizadas por meio do Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviços – FI-FGTS. Particularmente, a medida impactaria fortemente o desenvolvimento do Programa Minha Casa, Minha Vida, cujos beneficiários são majoritariamente os próprios correntistas do FGTS”*.

Logo, atingida a finalidade em equilibrar as contas do FGTS, não deve se manter a cobrança da “multa de 10% do FGTS”, já que extinto o seu caráter compulsório. Em face deste cenário, encontra-se pendente de julgamento, junto ao Excelso Supremo Tribunal Federal, duas ADIs (nº 5050 e nº 5051) com o escopo de se declarar a inconstitucionalidade da Lei Complementar 110/2001.

Consoante esclarecimento, como se trata de um ano político, é de fundamental importância que os administradores se movimentem alertando a classe empresarial para que essa majoração de 40% para 50% da multa do FGTS por dispensa do empregado, não continue a ser cobrada compulsoriamente, e que no futuro, a mesma não venha se tornar definitiva. ◆

Helson José Berçott Fagundes é Administrador,
Advogado e Presidente da Associação dos
Administradores da cidade de Bauru (SP) e Região

OS PARADIGMAS DO CRESCIMENTO SUSTENTADO E AS PRÁTICAS EMPREENDEDORAS

Este artigo tem o objetivo de opinar de forma contextualizada sobre a prática empreendedora e o marketing internacional dentro da realidade contemporânea brasileira.

No sentido de assegurar a sua posição competitiva, muitas empresas optam em manter um nível de crescimento constante de seus negócios, seja no mercado doméstico bem como no internacional. Este crescimento pode estar relacionado à demanda de seu respectivo mercado, bem como à capacidade da empresa em gerar soluções para o seu mercado consumidor a partir de um portfólio equilibrado de produtos e serviços. Nem sempre seus recursos – econômicos, financeiros, mercadológicos e de produção, são capazes de manter essa dinâmica de crescimento. Desta forma, a empresa pode equalizar a situação a partir de práticas diferenciadas que possam propiciar uma melhor sinergia e produtividade em seus negócios, otimizando e melhorando os resultados de seus recursos e estratégias.

Destaca-se então a criatividade, o empreendedorismo e a inovação como formas consistentes que podem levar à reflexão de como a empresa está atuando no mercado, seu modo de pensar e agir, processos e respectivas estratégias, mudando e transformando realidades em cenários mais interessantes. De fato, o empreendedorismo individual pode contribuir em todos os níveis para que a empresa consiga diferenciais e vantagens competitivas em seus negócios.

O empreendedorismo pode se originar de forma endógena (indivíduo), mas passível de influências exógenas (incentivos externos

como aqueles propiciados pelo ambiente corporativo), que podem motivar e ampliar suas consequências. À bem da verdade, uma das melhores situações se refere a casos onde um profissional tem a capacidade de empreender dentro de um pensamento e postura empresarial, norteando seu caminho por meios estratégicos.

Contextualizando com a realidade econômica, temos nos últimos anos o crescimento e maior participação da classe C na classificação econômica e social brasileira, refletindo no aumento de consumo de produtos e serviços, o que, num primeiro momento, pode ser considerado positivo. Entretanto, a estrutura industrial brasileira, a política industrial governamental e a falta de infraestrutura do país fazem com que as empresas não tenham condições e motivações suficientes para investir em seu próprio negócio, ocasionando o processo de desindustrialização.

Para manter sua vantagem competitiva, empresas procuram adequar a demanda e oferta a partir da importação de bens impactando na balança comercial bem como na estagnação do parque industrial e da geração de empregos. Neste aspecto, louvável ainda é a presença de algumas empresas que por processos criativos e inovadores buscam novos mercados e soluções. Louvável também as empresas que buscam essas importações como alternativa estratégica para suprir suas necessidades de matérias-primas, semimanufaturados e manufaturados, pois se trata de uma decisão estratégica a partir de um determinado cenário.

Dentro desta lógica, o empreendedorismo é importante, porém desponta por vezes como forma equivocada de pensar e agir,



NO MARKETING INTERNACIONAL DE UMA EMPRESA

uma vez que suas práticas estão diretamente relacionadas a suprir outras carências que não aquelas derivadas de sua própria natureza. O ato de empreender deve estar relacionado às possibilidades de visualizar novas formas de pensar e agir e, assim, descobrir contribuições significativas e inovadoras e não ser utilizado como um mecanismo de defesa de cenários turbulentos ocasionados por erros de políticas do governo, por exemplo.

Um exemplo de práticas empreendedoras sustentáveis se refere ao caso do plantio de arroz no Japão. Os arrozeiros geralmente encontram um ambiente mais propício em áreas alagadas, onde podem proliferar insetos e similares que podem diminuir a quantidade e qualidade de suas colheitas. Então, os japoneses começaram a criar peixes nessas áreas alagadas, onde se constituem como eliminadores de pragas bem como possibilitam a adubagem natural. Com essa prática, ao final do período, obtêm-se melhor produtividade de carboidratos bem como fonte adicional de proteína saudável.

Contextualizando com o mercado internacional, muitas empresas tem optado emigrar para o mercado internacional por questões situacionais e até conjunturais para manter sua saúde financeira. Desenvolver negócios em mercados internacionais significa o estabelecimento de compromissos e relacionamentos de longo prazo entre os diferentes *stakeholders*, bem como o pleno atendimento das diferenças existentes entre as nações. Considerando o marketing internacional, parte das ferramentas – 4 “P’s” (Produto, Preço, Praça e Promoção) se referem aos aspectos tangíveis do bem que a empresa comercializa; a outra

se refere à capacidade e competência da empresa em criar esses vínculos e relacionamentos estratégicos internacionais.

Desta forma, desenvolver negócios internacionalmente não pode ser uma simples opção, mas uma decisão devidamente alinhada com a missão, visão e estratégias da empresa. Não estamos afirmando de que a empresa não pode empreender internacionalmente, mas ter a visão estratégica que possibilite o pensamento e a postura necessária para atender os diferentes desafios do mercado externo.

Como ponto final de reflexão, o empreendedorismo pode conduzir às práticas inovadoras que podem possibilitar um *upgrade* no nível de qualidade das empresas; entretanto, esse desenvolvimento pode estar diretamente relacionado ao mercado onde a empresa atua ou a partir de deficiências deste mesmo mercado ou mesmo da empresa. Os resultados podem ser bem diferentes. ◆

***Edmir Kuazaqui é** Administrador,
Professor Doutor Titular da Escola Superior de Propaganda e
Marketing (ESPM) e
Coordenador dos cursos de Pós-Graduação em
Administração Geral e do MBA em Marketing Internacional
e Formação de Traders da Universidade Paulista (UNIP).

 ekuazaqui@uol.com.br

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, DE CABO A RABO, COM CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NUM AMBIENTE GLOBALIZADO

Para ser útil, o presente artigo deverá despertar o interesse pelo desenvolvimento sustentável. E, para ser atrativo, deverá ser desafiante.

Desafiante, Sócrates, que é lembrado até hoje após mais de 20 séculos, gostava de desafios e assim conquistou discípulos famosos como Platão e Aristóteles. Considerado o Pai da Lógica, também conquistou notoriedade por sua frase célebre “Só Sei que Nada Sei”. Orgulhosamente ouse desafiar-lo dizendo que **sei de tudo** sobre Administração e que muitos colegas, que eu carinhosamente denomino de meus amigos, também demonstraram saber tudo sobre suas atividades profissionais. Basta limitar seu campo de pesquisa e de atuação, que conseguimos isso.

Assim, sei que a Administração é Ciência e também Arte. Sei também que o administrador tem como principais funções o Planejamento, a Organização, a Direção e o Controle e que pode exercê-las nas áreas de Materiais, Produção e Marketing como áreas operacionais e mais a de Pessoal e Finanças como áreas de apoio nas empresas industriais. A Administração de Cabo a Rabo busca conhecer tudo sobre as características destas funções dentro das citadas áreas de atuação do Administrador.

Útil deverá ser a nossa mensagem de que não é preciso ter habilidade para executar todas as tarefas, mas saber como elas deverão ser feitas, acredito ser essencial para o exercício das funções de direção e controle.

A administração requer habilidade de liderança e formação de equipes. Com a ajuda da ciência vamos descobrir que não existe situação econômica estável numa empresa. Ou ela está em franco desenvolvimento ou traços de decadência se farão presentes.

Essa descoberta nos leva a compreender que a obrigação do administrador é promover o lucro da “empresa” para a qual trabalha, quer seja na condição de gerente, diretor ou dono, sob pena de ter sua carreira interrompida, mesmo que transitoriamente.

Hoje vemos no mundo globalizado que se um país consegue manter o desenvolvimento sustentável de suas empresas, ele adquire uma invejável evolução social, cultural, econômica e política.

No Brasil, o nosso desafio é acabar com a mortalidade infantil das empresas recém-criadas e em seguida dar condições para que a nossa criatividade e inovação, promovam o desenvolvimento sustentável, sem o vício do modernismo e da novidade, (mudar apenas por mudar). Devemos respeitar a nossa cultura e nossos princípios mas, sempre adequando-os ao mundo atual.

Finalmente, para concluir o pensamento sobre a Administração de Cabo a Rabo, devemos não esquecer que a Administração, como a Economia, não é exclusivamente uma ciência exata. O bom administrador depende, além do seu domínio do conhecimento, de uma boa dose de sorte, de uma capacidade inata de liderar e da arte de formar equipes coesas e centradas sempre com foco nos objetivos estratégicos da empresa.

O que nos mostra o total conhecimento da Administração de Empresas é que é possível promover o desenvolvimento constante de qualquer empresa, mesmo as de micro e pequeno portes, as quais eu considerava que dificilmente seriam exitosas. Fui convencido pelo colega Adm. Carlos Eduardo Uchôa Fagundes sobre a viabilidade das mesmas através de um planejamento e de uma organização compatíveis.

Assisti a repetição desta constatação em programas de treinamento do Sebrae como Empretec, que é voltado para o desenvolvimento e a capacitação empresarial. Os empreendedores passam a identificar oportunidades empresariais e a entender seu próprio comportamento em determinadas situações do cotidiano da empresa. Aprendem a fazer avaliações sistemáticas do planejamento da empresa, fundamentais para definir metas e objetivos.

Se as grandes empresas também quebram ou são engolidas por outras, claro está que não conseguiram se adequar a tempo. Hoje é comum as fusões para dar continuidade ao crescimento sustentável de grandes empresas. A Microsoft, empresa de Bill Gates não está em crise. Ao contrário, cresceu em 2013 nada menos do que 13%. Seu problema é simples: a Microsoft comprou a finlandesa Nokia e a superposição de funções tornou obsoleta parte do contingente das duas empresas. Quando duas empresas se fundem podem ter apenas metade dos funcionários necessários. O objetivo é abocanhar maiores fatias de mercado. Isso ocorre frequentemente e deverá ocorrer também com a nova empresa

que surgirá da parceria IBM/Apple.

Como fruto deste suposto conhecimento total ousou admitir que o sucesso e o fracasso são meros impostores que podem cruzar nossas vidas, e como tais devem ser por nós tratados. Posso aqui garantir que o sabor do sucesso é delicioso e é o que devemos desejar a todos. ◆

***Marcos Silveira Aguiar** é Administrador, Delegado da Seccional do CRA-SP de Ribeirão Preto (SP), Presidente da Associação dos Administradores de São Carlos (SP) e Presidente do SINADSC - Sindicato dos Administradores de São Carlos (SP)

✉ aguirms@uol.com.br

AUSÊNCIAS PARA O TRABALHO, IMPACTOS PARA A EMPRESA

Um dos processos mais importantes para a organização é a Gestão de Pessoas devido ao fato de as pessoas serem consideradas o seu maior “patrimônio”. Mas será que todas as empresas agem junto aos seus colaboradores considerando-os assim?

Segundo Salim, “Do ponto de vista organizacional, a Gestão de Pessoas pode ser vista como um conjunto de processos, conforme as funções e objetivos a alcançar” (Salim; Ferreira (2011, p. 100)[1].

Considerando-se que as pessoas constituem o maior patrimônio da organização, daí a necessidade da formalidade dos processos, tornando-os mais transparentes e do conhecimento de todos os seus colaboradores.

No entanto, cabe salientar que a Gestão de Pessoas representa um papel estratégico vital para a competição entre as empresas por meio das pessoas. “Conseguir as pessoas certas e em número certo na hora certa. Pode parecer simples, mas atender às necessidades do pessoal de uma empresa exige planejamento estratégico de recursos humanos – uma atividade cujo objetivo estratégico deriva dos planos da empresa (Bateman; Snell, 2012, p. 157)[2]”.

Quando a empresa deixa de fazer o alinhamento adequado de seus processos nas diversas áreas, em especial nos processos

de recrutamento e seleção, cargos e salários e carreira, muito provavelmente ocorrerá significativa rotatividade de pessoal. A rotatividade de pessoal elevada em uma organização, em tese, deve-se à insatisfação com os processos citados anteriormente e, inicia-se com as ausências para o trabalho.

O absenteísmo, também denominado “ausentismo”, é uma expressão para designar as ausências dos empregados para o trabalho.

Para Chiavenato, “Absenteísmo ou absentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, por atraso ou algum motivo interveniente” (2008, p. 88)[3].

As causas do absenteísmo podem estar na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização, na falta de um plano de cargos, salários e carreira etc.

A maioria das empresas “controla” o ponto dos seus empregados apenas para puni-los, como por exemplo: descontos no

salário, ignorando os impactos que essas ausências causam ao processo produtivo. Essa forma paliativa não resolve a questão. As empresas devem diagnosticar as causas das ausências.

AS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO PODEM ESTAR NA ORGANIZAÇÃO, NA SUPERVISÃO DEFICIENTE, NO EMPOBRECIMENTO DAS TAREFAS, NA FALTA DE MOTIVAÇÃO E ESTÍMULO, NAS CONDIÇÕES DESAGRADÁVEIS DE TRABALHO ETC.

Para ilustrar este artigo, consideramos os dados de uma indústria de móveis para escritório, situada na cidade de São José do Rio Preto (SP) onde seus empregados utilizam de variados meios de transporte para deslocamento e grandes distâncias para o trabalho. Possui 285 empregados na área de produção, universo da pesquisa.

Os dados da pesquisa são do mês de agosto de 2012 (um dos meses de alta produção da empresa) e foram coletados por meio dos cartões de ponto junto à área de Recursos Humanos da empresa.

O Índice de Absenteísmo (IA) obtido é apenas um número isolado, ou seja, de apenas um mês, não havendo, portanto, como concluir se é um indicador bom ou ruim para a empresa. Para um diagnóstico a partir desse indicador, deve-se considerar um período maior em que haja condições de comparar vários meses.

Para o cálculo do IA foram contemplados os seguintes dados: nº de empregados; nº de dias úteis trabalhados no mês; nº de dias trabalhados na semana; nº de horas trabalhadas diariamente e quantidade de ausências do mês (em horas), e chegou-se ao IA de 4,24%.

Com este índice podemos concluir que:

- a) A empresa contou com apenas 95,76% da força de trabalho mês.
- b) Transformando-se a quantidade total de horas de ausên-

cias no mês, chegamos ao total de 277,76 dias de ausências. Isso significa que a produção da empresa ficou bastante prejudicada e com significativo impacto na meta de produção. O empresário que não utiliza esse controle, muitas vezes, ao final do mês, não sabe por que os empregados não atingiram a meta de produção estipulada. Por outro lado, não conseguirá atender a 100% dos pedidos de seus clientes, podendo macular a imagem da empresa, cair no descrédito e perder negócios ao longo do tempo.

- c) No mês, a empresa contava com uma força de trabalho de 285 empregados. Considerando-se as ausências de acordo com o IA, somente 272,92 empregados efetivamente trabalharam. É como se 12,08 empregados estiveram ausentes para o trabalho no período.

Concluiu-se, a partir desses dados, que há a necessidade do desenvolvimento de ações de prevenção e controle do absenteísmo, da realização de uma pesquisa de clima organizacional e se iniciarem estudos para a implementação de uma Política de Gestão de Pessoas que satisfaça as necessidades da organização e dos empregados visando a mitigação das ausências para o trabalho. É notório que as empresas que não utilizam essa simples ferramenta estão deixando seu dinheiro escoar pelo “ralo”. ◆

Referências bibliográficas

- [1] SALIM, C. S.; SALIM, H. K; FERREIRA, C. F. C. Implantando uma empresa: a partir do plano de empreendimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- [2] BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- [3] CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

***José Renato Bianchi** é Administrador, Professor e Coordenador do curso de Administração do Centro Universitário do Norte Paulista – São José do Rio Preto (SP) (UNORP)

 coordenador.adm@unorp.br

PERITO JUDICIAL: UM NOVO CAMINHO PARA O ADMINISTRADOR

Novo mercado de trabalho para o administrador, a área de Perícia Judicial não necessita de cursos de especialização, mas apenas a graduação em Administração, o registro no CRA - Conselho Regional de Administração e o pagamento de sua Contribuição Sindical anual ao Sindicato dos Administradores do seu Estado. Assim, estará legalmente apto a ser Perito Judicial, Perito Assistente Técnico e Administrador Judicial.

É uma alternativa de trabalho para o Administrador empregado ou desempregado, pois sua atividade é realizada diretamente com o Juiz, nomeado por ele como Perito Judicial na justiça Trabalhista, Cível e Federal. Pode, também, trabalhar como Perito Assistente Técnico atuando para as partes nos processos na área trabalhista, **RECLAMANTE** (Trabalhador) e **RECLAMADA** (Empresa) e nos processos cível e federal como Perito Judicial nomeado pelo Juiz, Perito Assistente Técnico nomeado pelas partes e Administrador Judicial nomeado pelo Juiz e às vezes pelas partes.

O Administrador, infelizmente, não adquire esse conhecimento pedagógico e técnico nos bancos escolares, pois a grade curricular do Curso de Administração, hoje no Brasil, não tem esta disciplina. Sendo assim, a maioria nem sabe que pode ser Perito Judicial ou Perito Assistente Técnico no judiciário do Brasil.

Na verdade, o Perito Judicial é um auxiliar da justiça nomeado pelo Juiz ou pelo Tribunal, para realizar prova pericial em um processo, como também realizar análise geral para tomada de decisão no auxílio ao juiz para proferir sua sentença, diligência, vistoria, cálculos com base na sentença proferida pelo juiz.

O exercício dessas práticas baseia-se na Lei 4769/65 de 09/09/1965, que regulamenta a profissão de Administrador.

A Lei 4769/65, que regulamenta a Profissão do Administrador, permite que o profissional seja designado como “**PERITO JUDICIAL**” pelos Juízes trabalhistas cíveis e da área federal, para matérias de sua especialidade, competência e de cálculos. Além disso, a Resolução Normativa 224 de 12/08/1999, do CFA – Conselho Federal de Administração, após um período sub judice, hoje contando com sentença judicial definitiva determinou este mercado de trabalho para o Administrador, permitindo que ele ocupe este espaço profissional no Judiciário Trabalhista, Cível e da área Federal.

Atualmente, o mercado já conta com cursos de Perícia Judicial e Cálculo Trabalhista para intensificar a preparação de administradores para o exercício das funções citadas.



Esse mercado de trabalho vem se ampliando. Vocês se lembram do antigo “Síndico de Massa Falida”. Hoje, é o Administrador Judicial que ocupa este lugar, conforme o Código do Processo Civil.

Afinal, o que faz o Perito Judicial? Como entrar nesse segmento?

Em minha experiência e analisando os processos, principalmente os da área trabalhista, verifiquei a simplicidade do sistema de cálculos. As competências do administrador em Recursos Humanos, Cálculo I e II o habilitam para elaborar peças técnicas que chamamos “Laudo Pericial”, no âmbito da Justiça do Trabalho.

Nessa área de trabalho o papel do administrador é diferente do papel do advogado que provoca o Judiciário através de processo por ele elaborado e protocolado na justiça, acompanhando o seu cliente e defendendo-o até a sentença final. Os advogados de modo geral gostam muito do tipo de trabalho que os administradores apresentam em suas peças técnicas, chamadas de Laudos Periciais.

Hoje, o administrador é reconhecido como Perito Judicial.

Esforços para a conquista deste espaço no mercado de trabalho datam de 1993, ocasião em que o Conselho Federal de Administração lançou a Resolução Normativa 135 de 21/05/1993.

Desde então, o administrador vem se aperfeiçoando nas competências requeridas para a elaboração de Laudos Técnicos, na qualidade de Perito Judicial e exercendo, com propriedade, a função que é objeto de nomeação.

É da responsabilidade do Perito Judicial a elaboração do Laudo Pericial que apresentará os cálculos em consonância com a decisão do Juízo em sua sentença, estudando profundamente os quesitos do processo e interpretando corretamente a sentença proferida.

Como se percebe, o campo de ação do administrador cresce incessantemente no país criando oportunidades bem remuneradas de trabalho. ◆

***Itamar Revoredo Kunert** é Administrador,
Presidente do Sinasa - Sindicato dos Administradores de Santos
(SP), Perito Judicial e Administrador Judicial

✉ itamar@admoperito.com.br



*Edson Ribeiro da Silva

A CONTRIBUIÇÃO VOLUNTÁRIA DO ADMINISTRADOR

Voluntário é aquele que espontaneamente e por seu espírito cívico dedica parte do seu tempo, experiência e formação, em benefício do próximo.

Um dos entraves ao nosso desenvolvimento é o número excessivo de demandas na esfera judicial, o que levou a estrutura do Judiciário, através do CNJ – Conselho Nacional de Justiça, entre outras medidas, editar a Resolução nº 125 que instituiu a “Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses”.

Neste sentido, vem se tornando prática mais corrente a conciliação e a mediação, como formas de agilizar e harmonizar o interesse das partes para uma solução consensual e pacífica, pela via negociada.

Foram criados, então, os CEJUSCs, quais sejam os Centros de Solução de Conflitos e Cidadania, em que profissionais das mais variadas e respeitadas áreas de formação e experiências específicas, têm se credenciado para voluntariamente conduzir e mediar estas soluções.

Só na Capital de São Paulo já são vários os Cejuscs instalados, como o da Barra Funda, subordinado ao Fórum Central, que tem como Juiz Coordenador o Dr. Ricardo Pereira Junior, além de outros em Santana, Butantã, São Miguel Paulista, Itaquera, Nossa Senhora do Ó e vários espalhados pelo interior do Estado.

Há também Postos Avançados de atendimento instalados através de convênio com entidades privadas como Universidades, Sindicatos de segmentos de empresas, Associações de Classe.

Os temas são os mais variados em Causas Cíveis (acidentes de trânsito, cobranças, dívidas bancárias, conflitos de vizinhança, questões societárias etc.) e em Causas de Família (divórcio, pedido de pensão alimentícia, guarda de filhos, regulamentação de visitas etc.).

Nos métodos consensuais de conciliação e mediação pré-processuais, qual seja, antes do ajuizamento do processo judicial, não há cobrança de taxas e nem é preciso gastar com produção de provas e documentos.

Há também a conciliação e mediação processual, que ocorre no curso do processo judicial, quando o Juiz entende que se pode abreviar a solução de forma negociada.

Vou me ater ao papel e à contribuição do Administrador para atuar neste contexto.

Por sua formação, o Administrador tem como conduta a necessidade permanente de negociar soluções, habilidade para escutar sempre com neutralidade e sem conceitos pré-concebidos, atuar sob pressão, moldar-se a novos desafios, agindo dentro de prin-



PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS

cípios do Código de Ética da categoria e respeito a normativos.

Isto molda o Administrador a enxergar soluções alternativas para os conflitos, pois quando as partes se apresentam para uma sessão de conciliação, o problema para cada uma delas tem uma dimensão muito grande e por vezes se mostra para elas como intransponível.

O Administrador, aí na função de Conciliador, vai exercitar as suas habilidades interpessoais e com base na sua formação e experiência, ouvir atentamente as partes identificando a origem do conflito.

Nas sessões em que atuo, acolho respeitosamente as partes, transmitindo-lhes com base na experiência como Administrador, segurança, para que juntos possamos encontrar a solução.

Em recente sessão de conciliação em que atuei, as partes vinham discutindo já há algum tempo uma questão societária e, na primeira sessão, depois de ouvir atentamente a posição de cada uma delas, pudemos de forma muito cuidadosa, mostrar as vulnerabilidades de cada parte e sinalizar a carpintaria para a reconstrução das pontes que deveriam uni-las na solução.

Numa segunda sessão, as partes já estavam mais receptivas e conseguimos, então, alinhar consensualmente todo o roteiro a ser

seguido para atingirmos o objetivo que buscavam e no jargão utilizado, a sessão de conciliação foi frutífera. Em duas sessões conseguimos encaminhar a solução para uma pendência que os acompanhava há anos.

Na sequência, o Termo de Sessão de Conciliação Frutífera é encaminhado para homologação do Juiz e passa a ter força de título executivo judicial.

É extremamente gratificante, para um profissional de Administração, ao empregar a sua experiência e princípios de formação, de forma voluntária, contribuir para a solução de um conflito. ◆

***Edson Ribeiro da Silva** é Administrador,
Sócio-Diretor da Digito Consultoria e Conciliador
Voluntário junto ao Cejusc

✉ edsonribeiro@digitoconsultoria.com.br

LEI 12.101/09 – O TIRO DE MISERICÓRDIA QUE FALTAVA PARA A INVIABILIDADE DAS ENTIDADES FILANTRÓPICAS NA SAÚDE

Filantropia vem do grego **φίλος** (amor) e **άνθρωπος** (homem), e significa “amor à humanidade”. Os donativos, as organizações humanitárias, pessoas, comunidades, ou trabalho para ajudar os demais, direta ou através de organizações não governamentais sem fins lucrativos, assim como o trabalho voluntário para apoiar instituições, que têm o propósito específico de ajudar os seres vivos e melhorar as suas vidas, são considerados atos filantrópicos.

As misericórdias surgiram em 1248, em Florença. No final do século XV, em 1498, inspiradas na Itália, em Portugal, a sua Rainha Dona Leonor fundou a primeira Santa Casa de Misericórdia do mundo, que nasceu, assim, com o princípio de uma profunda ação de solidariedade e caridade cristãs. No Brasil as duas primeiras Santas Casas foram, respectivamente, a de Olinda-PE (ano de 1.539) e Santos-SP (ano de 1.543). Foram criadas para prestar assistência médica às pessoas mais necessitadas. Esse princípio se mantém até hoje, onde houver uma “Santa Casa”, a sua preocupação maior é prestar assistência médico-hospitalar a quem dela precisar, dando especial atenção, gratuitamente, aos realmente necessitados, papel desempenhado hoje através de convênio mantido junto ao SUS – Sistema Único de Saúde. As Santas Casas respondem por mais de 30% dos atendimentos realizados pelo Sistema Único de Saúde - SUS.

Em 1985, o Presidente de Portugal desapropriou os hospitais das Santas Casas de Misericórdia como fez alguns anos após o governo do Canadá com relação aos hospitais filantrópicos. A atividade que esses dois governos assumiram revela uma tendência mundial. A Constituição Brasileira de 1988, classificando as entidades privadas da área da saúde como suplementares às atividades públicas, está enveredando nosso país no mesmo caminho. O que ocorre com muitas Santas Casas e hospitais filantrópicos no Brasil, devido à sua situação precária, econômica

e administrativamente falando, é um caminho meio andado para que o preconizado acima se transforme em realidade.

Na saúde, toda entidade filantrópica, conveniada com o SUS, tem de esforçar-se ao máximo para manter com dignidade e eficácia o atendimento médico-hospitalar direcionado aos seus usuários, que precisam representar, no mínimo, 60% da assistência prestada, indistintamente, condição legal para a manutenção do certificado de filantropia.

Os valores que lhe são repassados pelo SUS, sequer cobrem os custos dos procedimentos realizados, representando apenas 30% do custo total e obrigando a instituição a complementar esses valores com recursos próprios, originados de receitas alternativas. O restante dos 70% dos custos necessários para a realização da assistência hospitalar aos usuários do SUS, são obtidos na medida do possível, através de pacientes particulares ou convênios de assistência médica e hospitalar. Para ilustrar a defasagem, nas tabelas de pagamento do SUS, as Organizações Sociais que firmam parceria com o Estado, recebem em média 03 vezes o valor da tabela do SUS.

A receita do SUS, de 60%, corresponde na realidade à 20% (1/3) do custo total; que adicionada à receita de 80% dos convênios, mix este impossível de ser obtido, na maior parte dos hospitais brasileiros, acarreta um desequilíbrio financeiro mensal na instituição e provoca um endividamento das instituições de saúde que supera R\$ 4,5 bilhões.

Atualmente, para a concessão do certificado de filantropia, a Lei 12.101/09, prevê a exigência do contrato entre as filantrópicas e o gestor local do SUS. Esse contrato formaliza a relação entre o gestor e o prestador de serviços, definindo as responsabilidades

de ambas as partes. A prestação de contas deixa de ser realizada no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS e passa a ser efetuada no Ministério onde a Instituição filantrópica tem a sua atividade preponderante (Saúde, Educação ou Assistência Social). Na saúde a prestação de contas tem que ser feita seis meses antes do vencimento da certificação, devendo ser entregue na Secretaria de Assistência à Saúde – SAS.

Além dos atendimentos hospitalares prestados pelas entidades filantrópicas aos usuários do SUS, que passam a ser mensurados por paciente-dia, também serão considerados os atendimentos ambulatoriais prestados. Ou seja, para serem certificadas ou obterem a renovação do certificado, essas instituições passam a computar os procedimentos realizados em âmbito ambulatorial (SUS + Convênios) aos de hospitalização (SUS + Convênios), de forma a poder comprovar o percentual mínimo de 60% de serviços oferecidos ao SUS. As informações serão cruzadas com o SIH-SUS – Sistema de Informações Hospitalares, SIA-SUS – Sistema de Informações Ambulatoriais e CIH – Comunicação de Internação Hospitalar (para pacientes não SUS).

Segundo informações da SAS para a aferição da porcentagem de pacientes atendidos pelo SUS, e checagem dos percentuais estabelecidos na Lei, será utilizada a Unidade de Referência de Produção de Serviços (URPS), sendo aplicado o fator de 1,0 para paciente-dia internados; 1,1 para paciente-dia internado na UTI adulto; 1,15 para paciente-dia na UTI infantil, 1,2 na UTI neo-natal e 1,25 para paciente-dia queimados. No caso dos pacientes ambulatoriais o faturamento SIA representará 10% das internações sendo convertido de R\$ para URPS. A SAS, disponibilizará o site para consulta www.saude.gov.br/cebas.saude. Existem oficinas regionais para esclarecimento do novo critério bem como instrução para alteração do CNES – Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde.

Antes da Lei 12.101/09, o percentual de 60% do SUS, incidia apenas sobre o atendimento hospitalar. A maior parte do atendimento hospitalar é feito pelas entidades filantrópicas, o mesmo não ocorrendo no atendimento ambulatorial, onde a maior parte é feita pelo Estado. É evidente, que com o novo critério de apuração, a maior parte das Entidades não atenderá os 60% fixados na Lei, aumentando ainda mais a redução que vem ocorrendo nos últimos anos das entidades do setor de saúde.

Os Hospitais e Entidades Filantrópicas, de todo o País estão vivendo uma crise sem precedentes. Muitos já estão reduzindo a

NA SAÚDE, TODA ENTIDADE FILANTRÓPICA, CONVENIADA COM O SUS, TEM DE ESFORÇAR-SE AO MÁXIMO PARA MANTER COM DIGNIDADE E EFICÁCIA O ATENDIMENTO MÉDICO-HOSPITALAR DIRECIONADO AOS SEUS USUÁRIOS.

oferta de serviços à população e outros fechando suas portas, por total inviabilidade financeira. O número de hospitais no País aumentou de 6.293 em agosto de 2005 para 6.401 em setembro de 2010. Neste mesmo período os hospitais filantrópicos reduziram seu número de 1.487 para 1.446.

O Governo vem planejando há tempos, a mudança na sistemática de concessão do certificado de filantropia, o que será um “ tiro de misericórdia nas entidades”. Enquanto o Governo Federal não pagar melhor os hospitais filantrópicos, que fazem o papel do Governo na área de saúde, a isenção da cota patronal é imprescindível e inquestionável. Esta é uma ameaça real e todas as entidades filantrópicas precisam reagir com urgência.

Particularmente, acredito, que a falta de orçamento do governo, não justifica desestabilizar e inviabilizar as entidades filantrópicas, retirando uma garantia constitucional, hoje não apenas complementar. Portanto, não dêem o último tiro de misericórdia nas entidades filantrópicas nem tentem impedir o princípio que as criou “amor pela humanidade”. ◆

***Paulo Roberto Segatelli Camara** é Administrador e
Relações Externas da Pró-Saúde

 paulo@prosaude.org.br

ALGUMAS FALAS DE CADEIA REVERSA

O ato de alienar refere-se a tornar alheio, ceder e transferir.

Realmente é o que ocorre após um determinado tempo dos equipamentos e materiais nas organizações.

Lembra-se daquela máquina obsoleta que não tem mais serventia, ou aquele material na prateleira que ficou fora do padrão e não é mais requisitado.

Nas organizações chamamos de SUCATA ou INSERVÍVEL. Em uma ação contábil passamos este equipamento ou material para o grupo da sucata. A empresa procura fazer leilões periodicamente destas sucatas e neste instante elas estão praticando a CADEIA REVERSA, pois se algum tempo atrás ela estava comprando agora está vendendo.

Não podemos juntar a este grupo as peças sobressalentes, pois estas ficam anos paradas pesando no estoque. É justamente quando o equipamento quebra que aquela peça é usada para que a produção não sofra descontinuidade no seu processo produtivo por muito tempo.

Outro motivo de grande preocupação das empresas são com os materiais ou resíduos poluidores do ambiente, tais como baterias, pilhas, óleos ascarel e outros. As empresas necessitam ter responsabilidade sobre estes materiais e a forma como serão descartados, de acordo com a ISO 14.001:2004, que diz respeito ao meio ambiente. O destino final indevido destes materiais é considerado crime ambiental.

Hoje o fluxo reverso possui três etapas na Cadeia de Suprimentos.

- **1ª Etapa:** Os produtos, componentes, materiais, equipa-

mentos e cada complemento de um sistema técnico que não pode mais ser recuperado e for disponibilizado para a VENDA DE SUCATA OU MATERIAL INSERVÍVEL, pode voltar para o mercado isto através da fase que é denominado a da TRANSFORMAÇÃO, exemplo: O pneu, passa a ser sola de chinelo ou material para asfalto.

- Importante salientar que a prática da venda de SUCATA OU MATERIAL INSERVÍVEL para algumas empresas tornaram de tal importância que passaram a fazer parte das metas anuais destas. Exemplo de materiais: Papel, cobre, alumínio, ferro, pet etc. Esta etapa gera aumento de receita não operacional para a empresa.
- **2ª Etapa:** Um produto depois de determinado tempo de uso pode ir para a recuperação ou reforma e em seguida voltar para a Cadeia de Suprimentos com o objetivo de retornar ao cliente. A partir deste momento a Cadeia não se relaciona mais com suprimentos apenas, mas também com as atividades relacionadas à recuperação. Denominamos esta fase como LOOP da Cadeia de Suprimentos. Nesta fase possibilita a integração do fluxo normal e fluxo reverso. O chamado LOOP que é a Cadeia Reversa de produtos reaproveitados, ou seja ele passa pela reciclagem e expediente de rotina de metalurgia ou o processo que se fizer necessário e, volta ao seu campo de atuação (reuso).
- A importância da Cadeia Reversa na etapa denominada LOOP via de regra, gera uma economia de 40% em média, em relação ao material novo. Esta etapa gera redução global no valor das aquisições dos materiais para a empresa.

- Hoje países desenvolvidos possuem leis rígidas com referência a CADEIA REVERSA principalmente para os materiais denominados LOOP, isto com relação à qualidade, ensaios para os materiais que voltam para o reuso (mercado).
- **3ª Etapa:** A redução do ciclo de vida do produto somado ao alto custo dos reparos destes bens ou tecnologia ainda não desenvolvida para a sua reutilização, causa aumento na quantidade de resíduo sólido.
- Do ponto de vista logístico, a vida de um produto não termina com a entrega ao cliente. Quando os produtos se tornarem obsoletos, danificados ou não funcionarem eles devem retornar ao seu ponto de origem.
- Neste instante surge a denominação DA VIDA AO TÚMULO, que são materiais que não tem o seu reaproveitamento até o momento e são causadores de danos ao meio ambiente e devem ser depositados em locais devidamente apropriados aprovados pelo órgão competente (esta etapa gera despesa para a empresa).

É importante salientar que este mercado está em expansão na economia brasileira e mundial, porém, em outros países estão em fase mais adiantada.

A grande preocupação com o material denominado DA VIDA AO TÚMULO é com o seu armazenamento adequado.

Por outro lado, algumas empresas estão aprofundando as pesquisas no sentido de aprimorar o reuso ou o fluxo reverso. Não podemos mais admitir que empresas que tenham condições de reaproveitar materiais e equipamentos na sua caixa de resuprimentos

trabalhem apenas por um lado da cadeia, ou seja, somente com o fluxo normal que é a matéria-prima extraída do meio ambiente, isto não é politicamente e nem ecologicamente correto.

A empresa neste caso, não inicia o planejamento de aquisição da matéria-prima sem antes saber o quanto virá de matéria-prima do fluxo reverso (reuso) para depois planejar o quanto será adquirido do fluxo normal.

Imagine uma empresa de celulose trabalhando 70% com papel reciclado (este processo de fabricação é parecido com do papel comum, sendo 25% do papel recolhido por catadores, enquanto 75% são de sobras de celulosas).

É como uma grande caixa de água que ao invés de ter apenas uma entrada teria duas entradas, uma para entrada do fluxo reverso e outra para entrada do fluxo normal.

O percentual ideal para se trabalhar com o fluxo reverso é de 60% a 70% e o fluxo normal de 30% a 40%.

Além do benefício econômico as futuras gerações agradecem. ◆

Ronaldo José de Lima é Administrador e
Presidente do SINDAC - Sindicato dos Administradores do
Município de Campinas (SP)

 ronaldolima@cpfl.com.br

CONTEXTO ORGANIZACIONAL E PROCESSO ESTRATÉGICO

A globalização dos mercados vem crescentemente acirrando a competitividade entre empresas, tornando indispensável a manutenção de um contexto organizacional que permita à empresa manter eficiente processo de construção de estratégias. Quando não existe um contexto organizacional adequado à eficiente condução do processo estratégico, os resultados podem ficar aquém das expectativas, ou podem não ser tão vigorosos como poderiam ser, caso houvesse melhores condições para o equacionamento e condução das questões estratégicas. A existência de adequado contexto organizacional por si só não é suficiente para elaboração de um robusto composto estratégico, é necessário que exista, também, eficiente processo estratégico.

Muitas vezes definições estratégicas equivocadas, decorrentes de inadequado contexto organizacional e/ou de insipiente processo estratégico, poderão não produzir os resultados desejados, mesmo que muito bem operacionalizadas. Por outro lado, quando a operacionalização das estratégias não é adequadamente realizada passa para os executivos da empresa a impressão de que suas definições estavam equivocadas. Existe, ainda, a possibilidade de uma combinação, em diferentes níveis, entre definições estratégicas equivocadas e operacionalizações inadequadas, o que também pode ser desastroso para a empresa.

Mudanças ambientais importantes e cada vez mais frequentes têm levado executivos de empresas a investir mais tempo e recursos em prospecções, análises, reflexões, definições e ações de interação entre a empresa e seus ambientes e a refinar o contexto organiza-

cional e os modelos e técnicas que possam levar a movimentações estratégicas realmente importantes para a empresa. O esforço estratégico é realizado com a finalidade de levar a empresa a ser continuamente mais competitiva e a apresentar, se possível, resultados consistentemente superiores aos da concorrência, bem como lucratividade e valor de mercado que atendam às expectativas de públicos de interesse, principalmente acionistas.

DEFINIR A ONDE A EMPRESA
QUER E PODE CHEGAR NO
MÉDIO E LONGO PRAZOS
CONFERE À MESMA O
BENEFÍCIO DE ALINHAR SEUS
RECURSOS, COMPETÊNCIAS E
ESFORÇOS NESTA DIREÇÃO.

A competitividade da empresa é extremamente importante porque, em geral, os ambientes em que atua são “darwinianos” e, com o tempo, sobreviverão somente as empresas com maior capacidade de antecipação ou adaptação às mudanças incontroláveis do macro ambiente, bem como com capacidade de influenciar mercados e criar na indústria onde atua um futuro que lhe seja favorável. Entretanto, o desafio continua sendo a construção de uma empresa con-

sistentemente lucrativa, com posição competitiva superior a de seus concorrentes, tanto na indústria onde constrói suas ofertas, como nos mercados onde as posiciona.

A falta de competitividade dos negócios cria problemas à empresa, colocando-a em dificuldades, comprometendo seu crescimento, lucratividade e sua existência. Um dos principais objetivos dos executivos, portanto, é conduzir suas empresas ao futuro que desejam e que acreditam ser possível alcançar de modo consistente, relativamente seguro e rentável. Para alcançar o futuro desejado, é necessário enfrentar as turbulências ambientais do macro ambiente (político-legal, tecnológico, econômico, sociocultural etc.) e do micro ambiente (fornecedores, parceiros,

terceirizados, concorrentes, mercado etc.). Alcançarão o futuro desejado as empresas que melhor navegam na complexidade, dinamismo e turbulências do ambiente externo e melhor dialogarem com o futuro. Para perseguir o futuro que deseja, a empresa precisará, ao longo do tempo, realizar ajustes nas interações que mantém com seus ambientes. Definir aonde a empresa quer e pode chegar no médio e longo prazos confere à mesma o benefício de alinhar seus recursos, competências e esforços nessa direção. Mesmo não alcançando plenamente o futuro desejado, o fato de persegui-lo poderá levar a empresa próxima do mesmo, mas sem perder a visão periférica das oportunidades e restrições que surgem ao longo do percurso em seus ambientes, de modo a aproveitá-las e afastá-las, respectivamente.

Ao longo de sua existência a empresa passa por diversas dificuldades, até que em determinado momento não consegue equacionar seus problemas e simplesmente desaparece, pois nenhuma empresa deverá durar para sempre. É tudo uma questão de quando irá desaparecer. O desafio básico dos executivos é mantê-la viva pelo maior tempo possível, porque é sabido que é elevado o número de empresas que todos os anos encerram suas operações, independentemente dos motivos.

As dificuldades pelas quais as empresas passam ao longo de sua existência raramente resultam de apenas uma ou de algumas poucas causas, bem como por trás das causas, nem sempre totalmente conhecidas, invariavelmente estão gestores e gestões incompetentes. Inúmeros são os aspectos da empresa que devem ser geridos e diversos são os níveis de complexidade e de importância dos mesmos, bem como seus gestores podem possuir diferentes formações acadêmicas, experiências profissionais e de vida, competências, expectativas, informações, personalidades, percepções, perspectivas, crenças e “sonhos”. Nesse contexto, os executivos da empresa podem gerir de modo desastroso suas questões estratégicas e de competitividade. Em termos estratégicos, dificuldades podem advir basicamente de:

- Portfólio de negócios com retornos baixos ou negativos, levando ao comprometimento da saúde financeira da empresa, à insatisfação dos acionistas e à redução do valor de mercado da empresa;
- Posicionamento estratégico dos negócios equivocados, que compromete os esforços competitivos da empresa, comprime margem, reduz lucros, podendo levar a prejuízos;

- Gestão competitividade dos negócios ineficaz, como resultado de posicionamento estratégico e/ou orientação competitiva dos negócios que não possibilitam definir posição competitiva superior à dos concorrentes;
- Gestão ineficaz dos alinhamentos entre a empresa e seus ambientes, com relação a mudanças ocorridas, previstas ou criadas.

Em termos do processo estratégico, além dos executivos terem de lidar com as limitações de informação, miríade de técnicas de levantamento e avaliação dos ambientes de negócios e de modelos de formulação de estratégias, é necessário harmonizar diferentes crenças, preferências e “sonhos” dos gestores que decidem o futuro da empresa. Nesse contexto, onde existem incertezas e riscos, executivos de empresas podem experimentar frustrações por não conseguirem prever com o sucesso desejado o que serão os futuros ambientes da empresa, para melhor definirem as relações da empresa com os mesmos, principalmente quando são longos os horizontes de tempo desejados. Por exemplo, é possível prever com razoável conforto o futuro próximo das atuais tecnologias, mas prever as tecnologias do futuro é algo quase impossível de se fazer.

A questão crucial do conjunto dos aspectos mencionados é como lidar adequadamente com esse contexto organizacional e processo estratégico, composto principalmente de lacunas, imprecisões, divergências, incertezas e riscos. Esses são aspectos difíceis de serem trabalhados, mas estão sempre presentes na vida das empresas quando lidam com questões estratégicas, que contribuem com os diferentes resultados apresentados por empresas de um mesmo setor. ◆

***Edison Fernandes Polo** é Administrador e Professor Doutor da Faculdade de Economia de Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

 polo@usp.br

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO PARTICIPATIVA

A ciência da administração, pela sua polivalência e por estar presente em todos os sistemas organizacionais, exige do administrador uma percepção diferenciada, equivalente à do maestro. Afinal, ele se utiliza de um conjunto de instrumentos para produzir resultados frente a um determinado cenário, nada diferente do dia a dia do administrador.

É consenso sua importância, tanto que, é costumeiro ouvirmos assertivas tais como: aquela empresa é organizada porque tem boa administração, ou o inverso, ela é uma péssima empresa, fruto de má administração.

O processo de gestão sofre influências as mais diversas, tendo como constante o processo de “mudança”, fenômeno presente e que nos impulsiona o tempo inteiro, gerando indagações de quais caminhos devem ou deveriam ser seguidos, motivos suficientes para tirar o sono de muita gente e a do administrador, nem se fala.

E como dar conta destes enormes desafios? Não basta visão sistêmica, tem de ter respostas objetivas, sendo uma delas, a Gestão Participativa, que exige quebras de paradigmas.

Para mim, “mudança” se divide em dois grupos: necessárias ou desejadas, independentemente da classificação temos que identificá-las e tratá-las como um projeto, qualquer que seja a eleição, teremos que estruturar este processo e fazer o consequente acompanhamento e avaliação.

E, para tanto, temos que envolver todos stakeholders que influenciam e são influenciados pelos resultados a serem produzidos.

Neste particular, nossa experiência nos levou a utilizar os Programas de Participação de Lucros ou Resultados como ferramenta de apoio ao Planejamento Estratégico e à Gestão Participativa.

Se olharmos a evolução histórica constataremos que a humanidade ao longo de seu desenvolvimento passou por diversas

crises que exigiram respostas as mais variadas, visando sempre à superação das adversidades e constante busca de harmonia.

A verdade é que em todos os tempos a civilização sempre caminhou na busca de um mundo melhor, esta busca passou por diversos impactos ora positivos, ora negativos.

À medida que as sociedades foram se organizando, estas relações começaram a se sofisticar, as relações de poder passaram por mudanças acentuadas, mas sempre bilaterais, com uma divisão sempre evidente, uma pequena quantidade de mandantes e uma grande quantidade de obedientes.

Sáímos do sistema de trocas básico (escambo) para as atuais sofisticadas formas de comércio cibernético sem limites de fronteiras.

Interessante observar o comportamento da sociedade e de seus atores e como as regras que norteiam estas relações têm caminhado.

Nosso interesse está focado nas relações capital x trabalho e seus mecanismos de compensação, ou transferência de riqueza, principalmente a chamada PLR (Participação nos Lucros ou Resultados).

A participação nos Lucros e Resultados (PLR) é considerada por muitos estudiosos como assunto altamente complexo, não só em razão da forma, mas principalmente por envolver aspectos sociais e econômicos, o tema tem exigido atenção de estudiosos do assunto, legisladores, juristas, empregados e empregadores e suas organizações sindicais, pairando mais interrogações do que conclusões.

Como bem observou o Juiz Wilson Tártoro (Juiz classista do TRT, da 2.^a Região, aposentado) “Inegavelmente Capital e Trabalho são dois pontos que se completam, como fator multiplicador de riquezas, não há como desassociá-los, como pontos convergentes na produção de bens de capital, porém, entendê-los, defini-los ou conceituá-los como harmônicos, é uma quimera, a meu ver, e a própria história da humanidade nos mostra que

A BUSCA PELA EFICIÊNCIA,
SOBREVIVÊNCIA, MANUTENÇÃO E
EXPANSÃO SÃO DEVERES LEGAIS
QUE A EMPRESA DEVE CUMPRIR
PARA SE MANTER NO CÍRCULO
VIRTUOSO, ALÉM DE ATENDER AS
EXPECTATIVAS DE UM MERCADO
QUE EXIGE RESPOSTAS CADA VEZ
MAIS RÁPIDAS.

sempre foram pontos antagônicos, geradores de perigosas lutas de classe, porém, um não pode subsistir sem a presença do outro.” Publicado na RDT 71/24

A Participação do Trabalhador nos Lucros da Empresa, como expressão jurídico-social, como conceituação moderna e menos romântica, como indicam vários autores, estudiosos do assunto, indicam que os primórdios do sistema, foram ensaiados há pouco mais de um século, ou seja, em 1843, por iniciativa do francês Leclair, que é tido, apesar de algumas divergências, como o pioneiro da idéia, deliberou dividir com os empregados de sua empresa, parte dos lucros auferidos durante o ano, idéia que não teve muitos seguidores.

O Papa Leão XIII através da encíclica instituída em 1891 a Rerum Novarum, quando vários países europeus, notadamente a Alemanha e a Inglaterra, se encontravam em grave crise econômica, põe em relevo os princípios de uma solução harmônica para os problemas sociais, de justiça e equidade, observando “O erro capital da questão presente é crer que as duas classes são inimigas natas uma da outra, como se a natureza tivesse armado os ricos e os pobres para se combaterem mutuamente num duelo obstinado. Elas têm imperiosa necessidade uma da outra: não pode haver capital sem trabalho, nem trabalho sem capital. A concórdia traz consigo a ordem e a beleza; ao contrário, de um conflito perpétuo que só pode resultar em confusão e lutas selvagens”. Publicado na RDT 71/24

Mantendo-se a tradição obtida desde a introdução no texto constitucional de 1946 (art. 157, IV), a despeito dos amplos debates na doutrina nacional e alienígena sobre a sua natureza

jurídica, hoje, depois da promulgação de nossa Constituição em 05.10.1988, é indubitável, o teor do enunciado do art. 7.º, XI, da CF/1988, reiterado pelas medidas provisórias reeditadas 77 (setenta e sete vezes) que se sucederam ao longo do tempo, até que em 19.12.2000 foi editada a Lei 10.101 que em seu (...) Art.1º. Esta Lei regula participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do artigo 7º, XI, da Constituição.

O programa PLR é uma ferramenta de gestão que permite uma maior participação e empenho dos empregados na produtividade da empresa, proporciona a atração, retenção, motivação e comprometimento dos funcionários na busca de melhores resultados, regulada pela lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000.

O resultado subjetivo que se persegue é uma necessária mudança de paradigma atual de “patrão x empregado”, para uma construção coletiva de sustentabilidade e empregabilidade, em que o objetivo maior é o ganha-ganha, desta forma possibilitando a materialização dos princípios da participação, da dignidade humana e da democracia.

O Seres Empresariais, as pessoas jurídicas são agentes de mudança que afetam e são afetados pelos ambientes nos quais estão inseridos, tanto de forma local, quanto global.

Necessitam responder a um cem números de demandas, que se não houver a participação em todos os níveis de sua estrutura não conseguem lograr êxito.

A busca pela eficiência, sobrevivência, manutenção e expansão são deveres legais que a Empresa deve cumprir para se manter no círculo virtuoso, além de atender as expectativas de um mercado que exige respostas cada vez mais rápidas.

Não dá para cumprir todos estes requisitos sem a participação de todos. Razão pela qual eu considero a Gestão Participativa uma excelente ferramenta de Administração, disponível para o Administrador promover os resultados nas organizações das quais faça parte. ◆

Gilberto Ribeiro de Oliveira é Administrador e
Diretor da Yod Consultoria Empresarial Ltda.

 gilberto@yodconsultoria.com.br

PERÍCIA BANCÁRIA:

AÇÕES REVISIONAIS CONTRA BANCOS E FINANCEIRAS

As ações revisionais bancárias vêm se avolumando junto ao judiciário como tentativas para minimizar cobranças indevidas promovidas pelos bancos. Tais medidas têm tido sucesso, e como resultado vêm promovendo uma sensível redução nos juros cobrados e despesas bancárias, debitadas nas contas correntes dos clientes. Ocorre que, sem qualquer tipo de acordo formal, os bancos retiram as disponibilidades dos correntistas, e mais, provocam no tempo a tomada de empréstimos desnecessários que oneram sobremaneira os usuários dos serviços bancários.

O embasamento legal dessas ações está ligado ao fato de que os bancos são displicentes em seus controles operacionais, deixando muitas vezes de formalizar seus documentos junto aos correntistas, e mais, quando o fazem deixam de esclarecer todos os aspectos inerentes ao crédito concedido, quanto ao efetivo valor das taxas cobradas mensal e anual, fato este que já abre um precedente para discussão em juízo quanto aos valores efetivamente cobrados.

O chamado Anatocismo, configurado como a cobrança de juros sobre juros e vedado pela Súmula nº 121 do STF e pela Lei da Usura, é livremente utilizado pelos bancos, aplicado sobre as contas correntes de seus clientes, situação essa que nas ações revisionais igualmente pode ser expurgada.

Quanto aos contratos de empréstimos e financiamentos de bens, o uso da sistemática de juros compostos, mesmo que constantes dos mesmos, abrem um precedente para a aplicação do conhecido Método de Gauss. Esse modelo muda a incidência de juros compostos para simples, reduzindo substancialmente os encargos financeiros face aos contratos firmados.

Há de se destacar ainda que a falta de formalização de um contrato, muitas vezes presente, proporciona na ação revisional a possibilidade da aplicação como taxa de juros padrão a Selic, editada mensalmente pelo COPOM – Comitê de Política Monetária órgão pertencente ao BACEN, e prevista no Art. 406 do Novo Código Civil. Isto ocorre, pois, uma vez que inexista um contrato firmado, os saldos devedores deles oriundos não estão sujeitos a juros remuneratórios e sim a juros moratórios, alvo do citado artigo do dispositivo legal.

Atualmente, mesmo com a edição da MP nº 2170-36/2001, a qual poderá permitir que os bancos operacionalizem a capitalização de juros com prazos inferiores a um ano, tem ainda sua aplicabilidade comprometida. Sobre o assunto destacamos que, muitas são as decisões contrárias, principalmente quando deliberadas pelos Tribunais de Justiça. É bom lembrar ainda que a referida

MP encontra-se “sob judge” através da ADI nº 2316, a qual deverá ainda ser apreciada pelo STF, e que por este motivo não deve ser considerada aplicável aos contratos bancários de empréstimos e financiamentos.

A grande realidade sobre esse assunto em nosso país é que talvez seja o único no mundo que permite a cobrança de uma taxa de juros sobre o dinheiro que tomamos emprestado, totalmente fora de um parâmetro normal. Esta situação fez com que bancos estrangeiros para aqui viessem, sonhando em ter resultados altamente lucrativos. Atualmente, entretanto, já se escuta que determinada instituição financeira pensa seriamente em nos deixar, pois, muito embora nossa política econômica seja frouxa no quesito de regular taxas de juros dos bancos privados, o povo mais esclarecido e preparado propriamente dito, vem provocando o surgimento de uma verdadeira enxurrada de ações contra essas instituições financeiras, causando um mal estar no relacionamento entre banco e cliente.

Enfatizamos que com o aumento da inadimplência aliado a conflitos judiciais, existe a tendência de se elevar a taxa de risco, a qual se constitui em outro argumento dos bancos para transferirem aos seus correntistas, taxas de juros e encargos cada vez mais elevadas. Assim, estamos vivendo no chamado “pingue-pongue”, ou seja, ao tomarmos empréstimos e não observarmos suas reais consequências cometemos um sério erro que poderá nos levar à falência.

Ao verificarmos essa situação, partimos para a defesa arguindo judicialmente se o que estamos pagando está efetivamente certo ou não. Ao deixarmos de pagar, ou dificultarmos o recebimento por parte dos bancos, estes aumentam a taxa de risco, e conseqüentemente os juros cobrados pelos empréstimos.

Perguntamos: O que fazer ?

O melhor caminho no caso é analisarmos com critério tudo o que contratamos, e, na falta de conhecimento procurarmos quem possa nos ajudar no assunto. E o mais importante é bom lembrar, devemos sempre dar um passo de cada vez, afinal, levamos nove meses para nascer, e pelo menos 18 anos para atingir a idade adulta, e Deus quando fez o mundo demorou sete dias inteiros para construí-lo. ◆

***José Carlos Simões** é Administrador,
Perito Judicial e Presidente do Siarp – Sindicato dos
Administradores de São José do Rio Preto (SP)

✉ simoesesimoesassociados1@gmail.com

GESTÃO POR PROCESSOS (BPM)

ESSE É O CAMINHO!

Como forma de enfrentar a concorrência no atual cenário global, altamente competitivo, muitas organizações têm empreendido esforços no sentido de atuarem com “foco no cliente”.

Atuar com “foco no cliente” e “agregar valor ao cliente” têm sido os principais chavões direcionadores nas missões das organizações hoje em dia. Se não de fato, pelo menos na retórica.

Mas o que isso tudo tem a ver com a gestão de processos? Afirmando, tem tudo a ver.

Se considerarmos o universo das empresas em atividade no país, sejam elas pequenas, médias ou grandes e a relevância da questão de atuar com uma visão de “fora para dentro”, podemos considerar que ainda temos um vasto terreno a percorrer. Entender as expectativas e necessidades dos clientes-alvo e adequar a cadeia de valor e os processos-chave a estes requisitos são questões primordiais para tornar as organizações mais eficientes e competitivas.

Muitos são os fatores que afetam o desempenho e a sustentabilidade das organizações.

A globalização, por exemplo, tem grande impacto no mundo corporativo ao eliminar as fronteiras que isolavam a maioria das empresas nacionais das pressões competitivas estrangeiras. Esse movimento, ao mesmo tempo em que criou novas possibilidades de negócio, obrigou as empresas nacionais a se atualizarem tecnologicamente para poderem competir de igual para igual com seus concorrentes internacionais.

Os avanços na informática e na tecnologia da informação e o advento da Internet, também têm impactado de forma significativa as organizações de diversas formas, principalmente, no modo como a informação é criada, armazenada, utilizada e compartilhada.

Além desses, outros fatores como as fusões e alianças entre

empresas de mesmo setor, a administração sustentável em atendimento às regulamentações ambientais, a interdependência da economia globalizada, em que problemas econômicos de um país deixam de ser localizados provocando um efeito sistêmico e afetando a economia de outros países, a privatização do setor público, as novas regulamentações dos órgãos fiscalizadores (Bacen, CVM, Previc etc.) e outras tantas variáveis, têm obrigado as organizações a repensarem suas formas de atuação, seus controles, seus processos e também suas estratégias.

Tudo isso vem tornando a gestão dos negócios uma tarefa cada vez mais difícil para os seus administradores.

Nesse contexto, a gestão por processos é uma metodologia que traz para o administrador uma série de benefícios, tais como:

- Auxiliar o gestor a melhor entender a cadeia de valor da sua organização.
- Apoiar a revisão de seus processos-chave de negócio.
- Auxiliar na redução do tempo de ciclo de entrega dos produtos ou serviços.
- Alinhar os processos à estratégia, em atendimento às necessidades dos clientes.
- Estabelecer parâmetros reais para alocação de pessoal em conformidade com a característica da atividade da empresa.
- Identificar gargalos que afetam a atuação da organização, bem como situações vulneráveis, onde devem ser criados pontos de controle.
- Fornecer a estrutura de análise de custos e resultados mais adequada à empresa.
- Possibilitar a antecipação do impacto das mudanças na organização.



- Facilitar a elaboração das normas e dos manuais de procedimentos.
- Viabilizar a adequada análise de risco operacional e a estruturação de indicadores de desempenho.
- Preparar a organização para o processo de certificação em Gestão da Qualidade (ISO 9001), Segurança da Informação (ISO 27001), Continuidade de Negócio (ISO 22301) dentre outras.

Embora exista hoje vasta bibliografia e muitos especialistas sobre o assunto, por que a gestão por processos ainda é incipiente no ambiente organizacional do nosso país?

Talvez porque muitos gestores ainda continuem presos ao paradigma das estruturas verticais. Isolados em seus departamentos, como se cada uma dessas unidades fosse uma empresa diferente, estes gestores perdem a visão da interdependência e do inter-relacionamento

existente entre a sua e as demais unidades de negócio da empresa gerando, em função disso, uma visão fragmentada da organização.

O sucesso da adoção da gestão por processos, que tem como objetivo voltar a organização para o cliente, passa pelo desafio dos gestores de romper com o passado e quebrar os paradigmas, tanto de gestão quanto de comportamento. ◆

***Silvio Mota** é Administrador e
Diretor da Faculdade de Educação e Ciências
Gerenciais de São Paulo (Grupo Uniesp)

 silviojmota@terra.com.br

O GERENCIAMENTO DE PESSOAS NA GESTÃO DE SERVIÇOS

A perspectiva atual de gerenciamento de pessoas na gestão de serviços visualiza o homem como recurso organizacional de investimento, seja na esfera privada, seja na pública.

As organizações procuram profissionais com a expectativa de que eles executem suas tarefas com eficiência e eficácia, visando atingir os objetivos propostos. É a nítida teoria geral da administração. Em contrapartida, as pessoas procuram as organizações, a fim de satisfazer suas necessidades e ansiedades, mesmo que seja na esfera pública. Nesse ambiente, apesar de encontrarmos indivíduos desmotivados, estrutura funcional com excesso de funcionários e tecnologia defasada, espera-se que a prestação do serviço seja realizada com qualidade. Aliás, é o objetivo central do prestador e a expectativa do consumidor usuário do serviço. Nesse aspecto, existe a interação denominada “processo de reciprocidade”, que é a compatibilidade do sucesso do atendimento de ambas as partes: clientes atendidos versus serviços prestados.

Os movimentos de Qualidade Total, ISO 9000, ISO 14000, ISO 18000, Acreditação etc, aliados à velocidade de mudanças e aos desafios do mundo globalizado, conduzem as organizações a novas tendências, como:

- cadeias de comando mais curtas;
- diminuição de departamentos;
- amplitudes de controle mais abrangentes;
- maior delegação;
- redução de componentes de *staff*;
- aumento substancial de equipes de trabalho e
- novos perfis de liderança.

Portanto, verificamos que ocorreu uma mudança nos novos conceitos de administração de pessoas. O consumidor assim o exigiu, em função das tendências de mercado, inclusão de novos serviços e de novos consumidores, tecnologia avançada, agilida-

de de crescimento no próprio mercado e conscientização dos seus direitos. As organizações, por sua vez, precisam capacitar e motivar pessoas, conhecer seus valores e seu grau de entendimento em relação a produtos e serviços. Seu colaborador, também, é um consumidor.

Os funcionários de empresas públicas têm sua vida profissional embasada em estruturas formais e os aspectos comportamentais são institucionalizados. Na esfera privada, a gestão de pessoas conduz a uma reflexão mais comportamentalista e motivadora. Os recursos investidos nos programas de liderança, motivação, qualidade de vida “camuflam”, muitas vezes, as arbitrariedades existentes nas empresas, mas existem. A empresa precisa ser consciente e transparente em relação aos colaboradores, pois na gestão de serviços temos “pessoas atendendo pessoas”. Na área pública, torna-se difícil, tendo em vista a institucionalização rígida das organizações. Mesmo assim, gestores de recursos humanos procuram adaptar os aspectos formais a ações motivadoras para que o atendimento seja realizado com eficiência. As áreas de saúde e educação são exemplos desse modelo. E a esfera privada é potencial consumidor dos serviços públicos. Portanto, as pessoas precisam ser treinadas para trabalhar nesse universo heterogêneo.

O ambiente de trabalho sempre foi e será uma variável decisiva na motivação das pessoas, onde incluem aspectos físicos e psicológicos, relacionamento com colegas e o sentimento de importância no todo da organização. Não há nada mais desmotivador do que um funcionário se sentir uma peça descartável, sem valor para a empresa e a chefia. É o sentido de equipe que vigora, caracterizado pelos resultados obtidos pela interatividade: “pessoas juntas oferecem suas competências e se conjugam, mesmo que haja uma ‘chefia’ que se responsabilize pelas mesmas” (BOOG, 1994, p. 416).

No estudo do gerenciamento de pessoas, um dos fatores im-



portantes na relação entre trabalho e trabalhador é a motivação. Muito se tem estudado para entender o que leva uma pessoa a encontrar satisfação no seu trabalho. Na administração tradicional acreditou-se que apenas a remuneração, direta ou indireta, motivava o trabalhador, fazendo-o interessar-se por suas tarefas, buscar a qualidade nos resultados de seu trabalho e aumentar a produtividade. Estudos mais recentes mostram que se trata de uma questão mais complicada do que pode parecer, por envolver muitos elementos subjetivos e emocionais.

É grande a diversidade de interesses entre indivíduos, de modo que se pode perceber que as pessoas não fazem as coisas pelas mesmas razões. Cada um tem sua expectativa de vida. E, no gerenciamento de pessoas, o gestor necessita ter um conhecimento prévio dessas expectativas, a fim de não criar conflitos e desmotivação.

Não importa se a organização é pública ou privada. O importante são as pessoas, que buscam no trabalho a materialização de suas aspirações e de seus sonhos, reconhecimento profissional, acesso a bens de consumo, lazer, representatividade social etc.

Cabe às organizações, por sua vez, oferecer condições para essas realizações, investindo na energia psicológica de seus profissionais. ◆

Referências bibliográficas:

BOOG, G.G. Manual de treinamento e desenvolvimento. 2. ed. São Paulo: Makroon Books, 1994.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.C. GAMBOA, M. Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas. São Paulo: Nobel, 2005.

***Teresinha Covas Lisboa** é Administradora,
Professora Doutora, Diretora-Presidente da Faculdade INESP e
Sócia-Diretora da TCL Consultoria e Assessoria S/C Ltda.

✉ tcl@tcl.com.br

DISCURSO PRECISA SER COMPROVADO NA AÇÃO

Um exemplo vale mais que mil palavras. Este artigo objetiva permitir que cada um de nós reflita sobre o seu comportamento diário nos vários papéis que representamos, com ênfase no de administrador.

Começemos pelas principais responsabilidades, os deveres de um administrador, de um gerente – ou de um líder – Ei-los, de forma sintética:

- 1) Obter resultados positivos para a empresa, garantindo sua perpetuação, seu contínuo desenvolvimento.
- 2) Ser um condutor, um formador de pessoas – os seres humanos com os quais se relaciona, com ênfase em sua equipe profissional.

Vamos considerar esta última missão. Para que possamos contribuir na formação de pessoas, algumas verdades devem ser recordadas:

- Não existem dois seres humanos exatamente iguais. Assim, devemos cuidar, tratar especificamente de cada pessoa, como um ser à parte, constituído com sua própria escala de valores, sua formação, sua personalidade.
- Nada ensinamos - os outros é que aprendem! Neste caso vemos grande complexidade: as pessoas aprendem se quiserem, na intensidade e profundidade que quiserem, quando quiserem.

Vamos proceder a uma pequena modificação em um ditado popular: “Se o aluno não aprendeu é que o professor não ensinou ou, ao fazê-lo, não amou suficientemente”.

É isso! Devemos amar o que fazemos, doarmos-nos às nossas tarefas, às nossas obrigações – sejam elas quais forem.

Muitos administradores, gerentes ou líderes conhecem tais verdades e as mencionam sempre que têm oportunidade. Contudo, uma coisa é falar. Outra, muito diferente, é colocá-las em ação!

Quantas pessoas conhecemos que têm poder de decisão nas em-

presas, que falam muito sobre as técnicas de negociação, de participação, de gerenciamento democrático, de qualidade total etc., mas continuam sendo centralizadoras, coercitivas, ditadoras mesmo! Muitas chegam a tratar os companheiros de equipe com grosseria, de modo agressivo, impiedoso, sarcástico. De que valem os conceitos, se não os vivenciamos, se não os colocamos em prática?

Claro, não conseguiremos mudar nosso comportamento, nossas atitudes, de uma única vez, de hoje para amanhã. Mas, uma ação, por mais simples que seja, repetida diariamente, se transforma em um hábito e, os hábitos constituem nossa maneira de ser, nosso caráter. Por outro lado, não devemos “ir com muita sede ao pote”. Não podemos querer tudo ao mesmo tempo, sob risco de nada de positivo obtermos. Devemos iniciar nosso programa de mudança, de transformação pessoal pela adoção de pequenas ações, mas fazê-lo com consistência e perseverança. Ações como:

- Falar “bom dia”, “boa tarde”, “até amanhã”.
- Dizer “por favor” ao transmitirmos instruções, ao solicitarmos que alguém faça alguma coisa.
- Concluir com um “muito obrigado” sempre que recebermos o resultado de nossas solicitações.
- Não esquecer de dar “parabéns”, “continue assim”, quando alguém realizar um bom trabalho.

Em suma, são pequenos atos de atenção e de respeito humano que contribuirão para que haja menores distâncias entre os nossos discursos e as nossas ações, em qualquer lugar ou situação em que nos encontrarmos.

Tente! A recompensa será enorme: uma equipe mais motivada e, sem dúvida, uma pessoa mais feliz: VOCÊ! ◆

***Antônio Carlos Cassarro** é Administrador,

Sócio-Diretor da CTO – Consultoria e Treinamento Organizacional e Professor de Graduação, Pós e MBA

em IEs do Estado de São Paulo

 cassarro@osite.com.br

Empresas de Administração, conheçam o **Sindaesp**.

Esse é o seu Sindicato.

@designtelemento



Promover **prosperidade** e **relacionamentos benéficos** através da Administração Profissional é a nossa missão.

As empresas que fazem parte das atividades econômicas que se enquadram nas áreas de administração, conforme citados no Registro Sindical do Sindaesp, devem fazer o recolhimento anual da GRCSU a este Sindicato.

Informações:

(11) 4119-1622 e (11) 3263-1140

sindaesp@sindaesp.com.br - www.sindaesp.com.br



SINDAESP

Sindicato das Empresas
de Administração no Estado de São Paulo



9 de Setembro Dia do ADMINISTRADOR

PARABÉNS A TODOS!

Uma homenagem do CRA-SP

Sempre em defesa e em prol
da valorização dos profissionais
de administração.



WWW.CRASP.GOV.BR



@CRA_SP



/OFICIAL.CRASP



GRUPO: CRA-SP CONSELHO REGIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO



CRA-SP

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SÃO PAULO