

revista

# MASTER

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL | maio-junho 2016

Edição 145  
ISSN 2236-5737

*GESTÃO PÚBLICA*

*Olhar para longe,  
trazer bons  
exemplos para  
perto*





*Administrador:  
estar do seu lado é oferecer  
os melhores planos de saúde.*

Só a Qualicorp oferece inúmeras opções com o melhor da medicina para você escolher uma que atenda às suas necessidades. Líder de mercado, temos parceria com o CRA-RS e mais de 470 entidades de classe para negociar o melhor para você.

Planos  
a partir de

R\$ **153**

(valor mensal  
aproximado por pessoa)<sup>1</sup>

Qualidade e credibilidade.



**Bradesco**  
Saúde

**SulAmérica**  
Saúde

Deixe a Qualicorp oferecer o melhor plano para você.

**0800 799 3003**

De segunda a sexta-feira, das 9h às 21h; aos sábados, das 10h às 16h.

**[www.qualicorp.com.br/anuncio](http://www.qualicorp.com.br/anuncio)**



**Qualicorp**

*Sempre do seu lado.*

Bradesco Saúde:  
ANS nº 005711

SulAmérica:  
ANS nº 006246

<sup>1</sup>R\$ 152,23 - Bradesco Saúde Nacional Flex E CA (registro na ANS nº 465.750/11-1), da Bradesco Saúde, faixa etária até 18 anos e acomodação coletiva (tabela de julho/2016 - RS).

Planos de saúde coletivos por adesão, conforme as regras da ANS. Informações resumidas. A comercialização dos planos respeita a área de abrangência da respectiva operadora de saúde. Os preços e as redes estão sujeitos a alterações, por parte da respectiva operadora de saúde, respeitadas as disposições contratuais e legais (Lei nº 9.656/98). Condições contratuais disponíveis para análise. Maio/2016.

Qualicorp  
Adm. de Benefícios:  
ANS nº 417173



**Adm. Valter Luiz de Lemos**  
Presidente do CRA-RS  
CRA-RS nº 843

## *É preciso seguir bons exemplos*

No último número da revista Master, abordamos a atual situação econômica, política e administrativa do Brasil. Desta forma, nesta edição, trazemos aos leitores bons exemplos de gestão praticados em países como Chile, Canadá, França e Alemanha, essa visitada em recente Missão Técnica do CRA-RS. O que percebemos por meio dessas experiências é que em nosso País falta a ciência da Administração na gestão e um equilíbrio entre o marco legal, técnico e político.

Contemplamos no espaço Conexão CRA-RS o conhecimento adquirido durante a Missão Técnica à Alemanha àqueles que não puderam participar. A vivência no País europeu foi enriquecedora, pois os participantes puderam trazer ideias e iniciativas realizadas lá para suas funções no Brasil. Visitamos a Feira de Hannover, a Prefeitura de Hannover, além das visitas técnicas à companhia aérea Lufthansa, a uma usina de reciclagem que gera energia a partir do lixo e à maior produtora de leite da Alemanha, com 700 hectares.

Ainda abordamos nesta Master, os novos formatos de negócio, destacando a importância do e-commerce e o papel do Administrador nesse processo. No espaço “Na Universidade” também falamos sobre as novas oportunidades da área aos futuros Administradores, destacando o empreendedorismo ligado ao social. Outro assunto destacado é a Administração hospitalar, uma área favorável ao setor e que vem se consolidando e crescendo cada vez mais. Além disso, abordamos como case uma fazenda familiar que tem a Administração como diferencial no seu desenvolvimento. Encerramos a série de matérias sobre os problemas fronteiriços no Brasil, ressaltando as dificuldades enfrentadas pela nossa região, no Sul do País.

O objetivo é olhar para o próximo, analisar os pontos negativos e as atitudes positivas, levar ao conhecimento dos leitores modelos de gestão que podem e devem inspirar o Brasil com mais profissionalismo e menos partidarismo. É preciso seguir bons exemplos para tirarmos o nosso País da crise!

REVISTA MASTER É UMA PUBLICAÇÃO DO  
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO  
DO RIO GRANDE DO SUL | CRA-RS  
ISSN 2236-5737

**PRESIDENTE:** Adm. Valter Luiz de Lemos

Adm. Vinícius Seibel Hummes (Vice-Presidente Administrativo)  
Adm. Sérgio José Rauber (Vice-Presidente Financeiro)  
Adm. Cesar Marques Sarmiento (Vice-Presidente de Fiscalização e Registro)  
Adm. Rogério de Moraes Bohn (Vice-Presidente de Relações Externas)  
Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler (Vice-Presidente Institucional)

**COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS:** Adm. Lourdes Maria Ritt; Adm. Helenice Rodrigues Reis e Adm. Izabel Cristine Lopes. **CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO:** Adm. Marco Aurélio Kihns; Adm. Elimar Kroner Teixeira e Adm. Marcia Valéria Borba Brasil. **CÂMARA DE REGISTRO:** Adm. Renato Luiz Tavares de Oliveira; Adm. Mauro Ochman e Adm. Nadir Becker

#### CONSELHEIROS DO CRA-RS

##### Conselheiros Efetivos

Adm. Cesar Marques Sarmiento; Adm. Elivelto Nagel da Rosa Finkler; Adm. Helenice Rodrigues Reis; Adm. Izabel Cristine Lopes; Adm. Lourdes Maria Ritt; Adm. Marco Aurélio Kihns; Adm. Rogério de Moraes Bohn; Adm. Sérgio José Rauber; Adm. Valter Luiz de Lemos e Adm. Vinícius Seibel Hummes

##### Conselheiros Suplentes

Adm. Cezar Augusto Vieira de Oliveira; Adm. Elimar Kroner Teixeira; Adm. Fernando Fagundes Milagre; Adm. Marcia Valéria Borba Brasil; Adm. Mauro Ochman; Adm. Nadir Becker; Adm. Otília da Costa e Silva Gomes e Adm. Renato Luiz Tavares de Oliveira

##### Conselheiros Federais

Efetivo: Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro  
Suplente: Adm. Cláudia de Salles Stadtober

#### PRODUÇÃO DE CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Usina de Notícias  
www.usinadenoticias.com.br  
Adriana Kühn - Jornalista | Brigida Sofia - Jornalista  
Rafaela Johann - Jornalista | Carolina Appel - Assistente  
Raquel Souto - Assistente | Barbara Teixeira - Publicitária

#### IMPRESSÃO

Gráfica COAN  
www.coan.com.br

TIRAGEM: 18.000 exemplares

jornalismo@crars.org.br  
Rua Marcílio Dias, 1030  
Bairro Menino Deus  
CEP 90.130-000  
Porto Alegre - RS



/conselhoregionaldeadministracaodors  
www.crars.org.br



#### SECCIONAIS REGIONAIS

##### CAXIAS DO SUL

Delegado: Adm. Fabio Teodoro Tolfo Ribas - CRA-RS nº 37.678  
Rua Ítalo Victor Bersani, 1134 - Jardim América  
95050-520 - Caxias do Sul / RS  
Telefone: (54) 3029-6663  
E-mail: caxiasdosul@crars.org.br

##### IJUÍ

Delegado: Adm. Benísio Roque Rodrigues - CRA-RS nº 31.115  
Rua 14 de Julho, 1220/02 - Bairro São Geraldo  
98700-000 - Ijuí/RS  
Telefone/Fax: (55) 3333-6480  
E-mail: ijuí@crars.org.br

##### NOVO HAMBURGO

Delegado: Adm. Carlos Roberto Escher - CRA-RS nº 23.036  
Rua Domingos de Almeida, 135 - Térreo  
93410-100 - Novo Hamburgo/RS  
Telefone: (51) 3582-6444  
E-mail: novohamburgo@crars.org.br

##### OSÓRIO

Delegado: Adm. Thiago Conceição Camargo - CRA-RS nº 24.489  
Rua Marechal Floriano, 920 sala 109  
95520-000 - Osório/RS  
Telefone: (51) 3601-1381  
E-mail: osorio@crars.org.br

##### PASSO FUNDO

Delegado: Adm. Luis Carlos Bortoncello - CRA-RS nº 33.631  
Rua General Neto, 443 sala 503 - Bairro Centro  
99010-023 - Passo Fundo/RS  
Telefone: (54) 3601-5447  
E-mail: passofundo@crars.org.br

##### PELOTAS

Delegado: Adm. João Alberto Gonçalves Junior - CRA-RS nº 39.712  
Rua XV de Novembro, 607/45  
96015-000 - Pelotas/RS  
Telefone/Fax: (53) 3025-4362  
E-mail: pelotas@crars.org.br

##### SANTA MARIA

Delegado: Adm. Neiva Maria Cantarelli - CRA-RS nº 2.366  
Rua Cel. Niederauer, 1565 sala 06/08  
97015-123 - Santa Maria/RS  
Telefone: (55) 3222-5815  
E-mail: santamaria@crars.org.br

##### URUGUAIANA

Delegado: Adm. Mauricio Jardim Ollano - CRA-RS nº 25.707  
Rua XV de Novembro, 2167  
97500-510 - Uruguaiana/RS  
Telefone: (55) 3411-0093  
E-mail: uruguaiana@crars.org.br



## 6 ENTREVISTA



## 10 ESPECIAL



## 24 CASE

### 6 ENTREVISTA

“É preciso de pessoas com formação para fazer a diferença. Não conseguiríamos implementar projetos de gestão em órgãos públicos sem Administradores”, com o Adm. Saul Sastre

### 8 CONEXÃO CRA-RS

- Missão à Alemanha: Um exemplo de futuro
- Feira Industrial de Hannover 2016: “Indústria Integrada, Descubra Soluções”
- Uma gestão pública qualificada
- Manifestações não são exclusivas do Brasil
- Lufthansa: excelência técnica tipicamente germânica
- Cases em gestão de negócios

### 10 ESPECIAL

E-commerce: progresso na contramão da economia

### 13 FISCALIZAÇÃO

CRA-RS manifesta contrariedade à ocupação irregular de coordenadoria

### 14 CAPA

Gestão Pública: modelos estrangeiros que podem inspirar o Brasil

### 18 NA UNIVERSIDADE

Impacto social é o segredo para estudantes que desejam empreender com sucesso, com o Adm. Jonas Venturini e com o acadêmico Ernane Nélio Valigura

### 19 OPINIÃO

O efeito da inovação no setor público, com o Adm. Diego Felipe Borges de Amorim

### 20 INTERNACIONAL

O contraste dos limites fronteiriços da região Sul

### 22 ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

Administrador nos hospitais: equilíbrio financeiro e crescimento organizacional

### 24 CASE

A profissionalização no manejo do gado na fazenda Santa Gemma de Lucca

### 26 CAIXA DE SAÍDA

“É preciso de pessoas com formação para fazer a diferença. Não conseguiríamos implementar projetos de gestão em órgãos públicos sem Administradores.”

*O Administrador e doutorando em Administração com mais de 20 anos de experiência em gestão de empresas públicas e privadas, Saul Sastre é o atual diretor de Administração e Finanças do DAER-RS – Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem do RS e lidera um programa de gestão estratégica defendendo a presença de profissionais qualificados em órgãos públicos.*

////

**LIDERAR UM PROGRAMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM ÓRGÃO PÚBLICO COMO O DAER É UMA MISSÃO QUE EXIGE PERSISTÊNCIA E MUITO ESFORÇO. QUAIS OS MOTIVOS E O CENÁRIO QUE LEVARAM À NECESSIDADE DE IMPLANTAR UM PROJETO COMO ESSE?**

O DAER é uma empresa em reestruturação. Ele precisa melhorar as respostas para a sociedade. Por isso nossa iniciativa foi reinventar uma reforma bastante profunda dentro desse órgão que vai com-

pletar 79 anos em agosto, só assim ele voltará a ser protagonista no desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul. O que acontece é que as ações do DAER fomentam o desenvolvimento dos municípios, em contrapartida, quando falha, condena-os ao subdesenvolvimento, se tratando de infraestrutura.

**AS PESSOAS TEM A VISÃO DE QUE O DAER FAZ APENAS ESTRADAS, MANUTENÇÃO E CONSTRUÇÃO DAS VIAS. PORÉM, HÁ MUITOS PROCESSOS**

**POR TRÁS DISSO. EXPLIQUE COMO FUNCIONA E ATUALMENTE QUAIS SÃO OS NÚMEROS DESTE DEPARTAMENTO?**

O negócio do DAER é a gestão do transporte rodoviário no Estado, englobando manutenção e construção de rodovias, operação das vias, transporte rodoviário, fretamento, turismo, além da segurança feita pelo batalhão rodoviário que também é vinculado ao DAER. Somos em cinco diretorias de área, uma diretoria geral e três conselhos. Todas as rodoviárias do Rio Grande do Sul,

por exemplo, são ligadas a uma área da diretoria de transporte. Qualquer ônibus que faz alguma excursão nas vias do Estado tem que ter a autorização do DAER. Ainda, as cargas especiais como geradores devem passar também pela diretoria de transportes. Em 1990, tínhamos 4944 servidores, hoje, em 2016, são 1253 servidores. São 197 técnicos de nível superior, 9 em cargos de confiança e 170 estagiários. Para cada servidor ativo, temos dois aposentados. Infelizmente uma realidade do Estado. Além disso, o orçamento previsto do DAER em 2015 era de R\$ 1.149.395,000,00, mas o realizado foi de R\$ 568.676.237,00, já que o RS não arrecadou o que era esperado.

### **NA SUA VISÃO, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS ERROS DO DAER PARA SE CHEGAR NESTA SITUAÇÃO?**

Com o passar dos anos houve um sucateamento e desaparecimento do órgão e muitos erros ocorrem até hoje. Um deles é não investir no desenvolvimento de pessoas, como por exemplo, o desenvolvimento de lideranças, empreendedorismo, senso de urgência, proatividade e gestão de competências. Além disso, a falta de uma gestão do patrimônio, investimento na estrutura física e tecnológica do órgão, falta de gestão estratégica e ainda um olhar especial na melhoria de processos.

**A PARTIR DE TODO ESSE CENÁRIO, HÁ DE SER ENFRENTADO UM PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO E ISSO NO**

### **PODER PÚBLICO É UMA INCUMBÊNCIA DESAFIADORA. DE QUE FORMA ESTÁ SENDO FEITO ISSO E QUAIS SÃO OS PRÓXIMOS PASSOS?**

Se o DAER não mudar, ele vai fechar. Se o departamento fosse uma empresa privada hoje estaria na "UTI". Iniciou-se um plano de trabalho que levou em consideração o planejamento estratégico e a transparência total, levantamos os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e definimos o direcionamento estratégico. O negócio do DAER é viabilizar o transporte rodoviário no Rio Grande do Sul, e a partir desse objetivo, definiu-se os focos do programa de gestão, os quais contemplam os resultados para sociedade, o servidor, a sustentabilidade, a credibilidade e a transparência. Estão sendo construídos a gestão estratégica com o mapa estratégico, indicadores de desempenho, metas e projetos estratégicos. Além disso, estamos trabalhando na modelagem estratégica do órgão, mapeando e redesenhando todos os processos com vias à manualização para posteriormente implantarmos o Workflow. Estamos também aprimorando a estrutura de pessoas de cada superintendência e, principalmente, investindo em pessoas. O objetivo é terminar o projeto em 12 meses, entregando resultados de curto, médio e longo prazo.

**VOCÊ, COMO PALESTRANTE, DEFENDE QUE A COMPETITIVIDADE ESTÁ DIRETAMENTE RELACIONADA AO DESEN-**

### **VOLVIMENTO DE PESSOAS. NA GESTÃO PÚBLICA UM DOS MAIORES DESAFIOS É FAZER COM QUE CARGOS TÉCNICOS DEIXEM DE SER ASSUMIDOS POR PARTIDOS E SEJAM TOMADOS POR PROFISSIONAIS COM COMPETÊNCIA. COMO FAZER ISSO?**

Defendo que os partidos precisam investir na formação de líderes capazes de implementar suas ideologias. Os cargos em comissão (CCs) devem ser formados por técnicos militantes partidários, especialistas em suas áreas. No caso do Daer, fizemos questão de promover a Administração. Temos Administradores CCS na diretoria e promovemos a cargos de liderança profissionais concursados. Não conseguiremos implantar as mudanças que queremos sem essas pessoas com formação e qualificação profissional. Ainda, é preciso investir no desenvolvimento pessoal e, para isso, criamos uma escola de gestão para capacitação e treinamento de técnicas de trabalho além de fomentar a liderança. O corporativismo nocivo, que não pensa na sociedade e sim somente nos seus interesses, deve ser enfrentado e as pessoas que querem fazer diferença devem ser valorizadas. Sou fã da meritocracia na área pública, pois acredito na remuneração por produtividade. Independentemente disso, queremos servidores que façam a diferença e não aqueles que só desejam sugar o poder público.

MISSÃO À ALEMANHA:

## Um exemplo de futuro

Experiência e conhecimento. As duas palavras resumem a Missão Técnica à Alemanha promovida pelo Conselho Regional de Administração (CRA-RS) entre os dias 21 de abril e 1º de maio. A comitiva composta por Administradores, empresários, professores e outros profissionais esteve na cidade de Hannover, com o objetivo de conhecer a gestão pública do local e visitar a principal feira da indústria do mundo, a Feira de Hannover 2016. A capital

da Baixa Saxônia foi quase totalmente destruída na Segunda Guerra Mundial. Muitos de seus monumentos e edifícios históricos foram reconstruídos como os originais, mas hoje a cidade é uma das mais importantes da Europa, sendo reconhecida como o centro das feiras e eventos.

Durante a Missão, o grupo assistiu a uma palestra sobre a situação da Alemanha em função da imigração, onde mais de 1,5 milhões de refugiados chega-

ram nos últimos anos. Segundo a Conselheira do CRA-RS, Adm. Nadir Becker, essa vivência tem grande importância, pois viabiliza a oportunidade de conhecer um ambiente cultural e uma gestão pública de uma cidade tão relevante. “Com certeza todos saíram com inúmeras experiências tanto teóricas, quanto técnicas para desenvolver com mais conhecimento suas funções no Brasil”, apontou.

## Feira Industrial de Hannover 2016: “Indústria Integrada, Descubra Soluções”



A Feira Industrial de Hannover 2016 trouxe o tema “Indústria Integrada, Descubra Soluções”, explorado por diferentes setores, inclusive, pela Administração. No primeiro dia de evento, houve uma ampla discussão sobre a importância da energia solar, a qual a Alemanha tem como meta gerar energia elétrica 100% limpa. Conforme o vice-presidente de Relações Externas do

CRA-RS, Adm. Rogério de Moraes Bohn, a tecnologia para a utilização da energia solar está em evolução e é produzida em grande escala em fazendas do país europeu, que já conta com um protótipo de automóvel movido por essa fonte. De acordo com engenheiros presentes no evento, daqui há dez anos será possível ver essa inovação nas ruas.

## Uma gestão pública qualificada

No intuito de conhecer o exemplo de gestão exercido, os participantes visitaram a prefeitura de Hannover. O presidente do CRA-RS, Adm. Valter Luiz de Lemos, destacou a importância da prefeitura da cidade. “A reconstrução faz parte da destruição.

Vimos Hannover reconstruída depois da Segunda Guerra Mundial, isso significa uma esperança na Administração Pública, já que conseguiu se recuperar, se transformar de um destroço para uma grande metrópole. O Brasil deve se inspirar em exemplos como

esse”, explica. Já a conselheira federal do CRA-RS, Adm. Cláudia Stadtlober ressaltou a força do povo alemão na forma como se transformaram em uma potência. “Hoje eles ensinam o mundo inteiro sobre gestão, sobre força e sobre trabalho”, afirmou.

# Manifestações não são exclusivas do Brasil

A comitiva da Missão do CRA-RS também verificou que até as manifestações são organizadas na Alemanha. Mais de 100 mil pessoas participaram de protesto em Hannover contra o Acordo de Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (TTIP),

que visa impulsionar as relações comerciais entre a União Europeia e os Estados Unidos. Os atos também tiveram como alvo o Acordo Integral de Economia e Comércio (Ceta), entre a Europa e o Canadá. O Adm. Rogério Bohn explica que os críticos temem que os tratados

possam dar poderes demasiados às multinacionais, à custa dos consumidores e trabalhadores. Além disso, o dia 25 de maio foi de greve geral nos transportes, provocando alguns atrasos. Houve também uma paralisação nos aeroportos do país.

## Lufthansa: excelência técnica tipicamente germânica

A visita à principal companhia aérea da Alemanha, Lufthansa, apresentou aos participantes um pouco mais sobre a história da empresa, destacando processos desde a recuperação, transformação, recondicionamento das turbinas à inovação tecnológica dos aviões. A Lufthansa é a maior companhia aérea europeia que reflete a imagem de qualidade, seriedade e excelência técnica, tipicamente germânica.

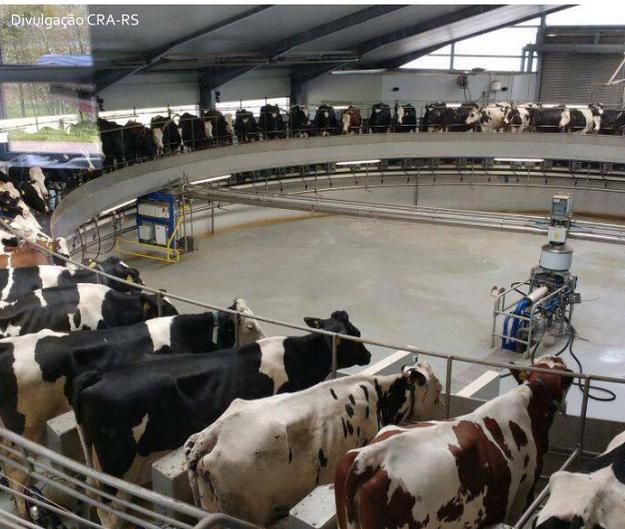


Divulgação CRA-RS

## Cases em gestão de negócios

Ainda, a comitiva liderada pelo CRA-RS conheceu uma usina de incineração de lixo na cidade que produz energia elétrica baseada no calor gerado com a queima de impurezas, a *EEW Energy from Waste*. De acordo com o Adm. Rogério Bohn, é uma forma bastante sustentável de geração de energia com um nível de emissões de resíduos muito baixo. "É lamentável que não temos esse tipo de alternativa em grande escala no Brasil, mas, certamente, é algo que promete para o futuro", constatou. A

Usina foi construída há dez anos, custou cerca de 100 milhões de euros e há um ano foi comprada por um grupo de chineses por aparentar ser um bom negócio. Outro case visitado foi a maior produtora de leite da Alemanha, com 700 hectares, que conta com uma ordenhadeira tipo carrossel para 80 vacas ao mesmo tempo (foto). Além disso, são 3300 cabeças de gado, dentre esses, 1600 são para a produção de leite gerando mais de 60 mil litros do produto por dia.



Divulgação CRA-RS

# e-commerce:

## *progresso na contramão da economia*

*O comércio eletrônico cresce em ritmo acelerado no mercado brasileiro em relação ao varejo convencional. Mesmo em cenário de crise, o setor vem se desenvolvendo, se consolidando e evoluindo de forma constante no País.*

**A** flexibilidade operacional, o baixo custo de investimentos e a facilidade de atendimento ao cliente – que ocorre, inclusive, através de chats – podem explicar as altas taxas de crescimento do comércio on-line nos últimos anos. De acordo com dados do E-bit, empresa especializada em informações de Comércio Eletrônico do Buscapé Company, o e-commerce faturou R\$ 9,75 bilhões no primeiro trimestre de 2016, mesmo em um cenário econômico desfavorável. O diretor de tecnologia do Grupo WTW, Adm. Kenneth Corrêa, destaca o impacto da migração das compras em varejo físico para o ambiente virtual. “As vendas on-line cresceram 15% em 2015, já o varejo tradicional obteve queda de 3%. Sendo assim, o lojista que só atuar no varejo físico e não se posicionar on-line, deve ter resultados ainda piores em 2016”, salienta. Para o especialista, houve uma mudança nas relações de consumo e, nesse sentido, a evolução do e-commerce atende, rapidamente, às necessidades desses clientes.

No livro “ZMOT: Conquistando o Momento Zero da Verdade”, Jim Lecinski, diretor de Vendas e Serviços do

Google, afirma que dois terços da população mundial dorme com o celular ao lado. Isso significa que 3,3 bilhões de pessoas carregam consigo um “scanner de códigos de barras” 24 horas por dia, e com um clique podem descobrir tudo o que querem saber a respeito de um serviço ou produto antes de comprá-lo. De forma simplificada, podemos dizer que telefones celulares são máquinas de ZMOT (Zero Moment of Truth). Mas, afinal, o que é um ZMOT? É o termo, criado pelo Google, para definir o momento da tomada de decisão on-line. Ou seja, o instante crucial em que as primeiras impressões acontecem e a decisão sobre a compra se inicia. Essa facilidade modificou as relações de consumo e requer que as empresas estejam à frente no que diz respeito ao novo marketing.

A empresária e professora da ESPM-Sul, Claudete Tavares, aliou sua expertise em Marketing Digital aos conhecimentos adquiridos na graduação em Administração para criar o e-commerce Puffs de Alessa, do qual é sócia-proprietária. “Fui responsável pela área digital da RBS para o mercado publicitário e vinha investindo em algumas startups na área, mas meu desejo era ter uma loja



virtual”, destaca. Identificada a oportunidade de mercado, Claudete resolveu apostar na comercialização on-line de *puffs* e almofadas de alto padrão no início de 2015. “O negócio ainda não é rentável, mas vem crescendo dentro de nossas expectativas”, evidencia. Apesar de ser recente, a gestora revela que a Puffs de Alessa foi afetada pela crise econômica, especialmente no que diz respeito à geração de ZMOT. “Sentimos as dificuldades do mercado em relação ao mesmo período do ano passado. Uma venda que antes fechava em apenas um clique, hoje passa por vários pontos de contato, como Facebook e Whatsapp, antes da tomada de decisão”, sustenta. Para driblar o cenário, a empresa decidiu oferecer mais opções para a comodidade dos clientes. “Agora, vamos oferecer uma loja física também, além de migrar para um mix maior de produtos”, assegura.

Já a About Blank Clothing foi criada em meio à crise. Embasado no Trabalho de Conclusão de Curso de Pedro Salerno, recém-graduado em Administração e sócio-proprietário da marca, o e-commerce de roupas e acessórios masculinos levou dez meses para ser planejado e está há seis meses no mercado. “Optamos por esse modelo de negócio pelo baixo investimento de entrada e custos fixos em relação a modelos tradicionais de comércio. Além disso, o alcance que a internet nos fornece, combinado a

ferramentas de divulgação, nos propicia a possibilidade de vender não somente para um público local, mas sim para um público nacional”, salienta o jovem empresário. Quanto ao atual cenário econômico, Salerno destaca que o importante é ter um diferencial. “Em tempos de crise, as pessoas compram só o essencial. Por isso, precisamos criar necessidades que elas nem sabiam que tinham”, afirma. Como diferencial, o responsável pela marca aponta a sustentabilidade. “Tentamos mostrar ao nosso público, através do conteúdo divulgado no site da *About Blank*, o quanto é importante cuidar do mundo; que ao vestir um bom produto, ele pode fazer o bem”, completa.

Há cerca de três anos o segmento de Moda e Beleza é o protagonista de vendas no e-commerce nacional, antes encabeçado pela divisão de eletrônicos. Mas, no que se refere ao território, tanto Claudete, quanto Pedro identificaram uma certa resistência do público gaúcho em relação ao comércio virtual. E eles não estão sozinhos. De acordo com o E-bit, a Região Sudeste do País concentra 70% dos negócios em e-commerce, sendo o estado de São Paulo o líder, com 55% das transações. Em geral, as demais regiões concentram um público ainda receoso. Ainda assim, a situação brasileira em vendas no varejo on-line é bastante promissora, e deve alcançar um crescimento percentual de dois dígitos até 2018. Atu-

*“Os consumidores estão modificando seus hábitos e permanecem, em média, cinco horas por dia on-line, através de seus smartphones.”*

ADM. KENNETH CORRÊA



almente, o Brasil ocupa o 10º lugar no ranking mundial de negociações em e-commerce, de acordo com dados do eMarketer, instituto especializado em pesquisas de mercado, e é o único representante da América Latina.

Motivado pela experiência em gestão e consultoria empresarial, o Adm. Vitor Torres enxergou na burocracia dos serviços contábeis uma oportunidade de mercado, e resolveu simplificar isso na Internet. Em 2012, Torres criou a Contabilizei, especializada em oferecer um serviço contábil on-line, fácil e econômico. “Com esta ideia na cabeça, parti para pesquisas de campo, me uni a um

sócio desenvolvedor de software e lançamos a plataforma”, destaca. Em quatro anos, a empresa não para de crescer e já conta com um quadro de 53 colaboradores. “Operamos com lucro desde o início do negócio. Trabalhamos muito para que nosso atendimento seja espetacular e nosso produto fique cada vez mais fácil e intuitivo”, revela. Questionado sobre a situação econômica do país, Torres explica: “Nós escolhemos não participar da crise. Para isso, ajudamos nossos clientes a economizar, e economia em tempos de crise é fundamental nos negócios.”



## Uma nova forma de negociar

O Bitcoin é uma moeda digital *peer-to-peer* (de ponto a ponto), que independe de uma autoridade central e de serviços de terceiros, como Paypal, graças ao seu código aberto. Ou seja, toda vez que uma transação em Bitcoin é feita, ela é registrada em uma espécie de livro-razão público, chamado de blockchain. Para o economista Fernando Ulrich, o Bitcoin é a moeda ideal para o comércio on-line. “Existe um grande potencial. As transações são rápidas e seguras e, em geral, as taxas de conversão são muito mais baratas em comparação aos meios tradicionais”, destaca. Mas, apesar de estar revolucionando a negociação on-line, a moeda digital ainda encontra alguns desafios. “A volatilidade da moeda ainda é grande, além de não ser muito popular entre os brasileiros”, destaca o economista. Ainda assim, é importante para quem compra e vende através de e-commerce estar por dentro dessa inovação que deve crescer cada vez mais rápido. Se você quer saber mais sobre o Bitcoin, o livro “Bitcoin - a moeda na era digital”, de autoria de Ulrich, está disponível para download na Internet.

# CRA-RS manifesta contrariedade à ocupação irregular de coordenadoria

*Caso chegou ao Conselho por questionamento do Ministério Público Federal e substituição já foi feita*

As ações de fiscalização do CRA-RS se dão por ofício ou demanda oriunda de diversas fontes. Em um caso recente, houve um questionamento do Ministério Público Federal acerca do exercício das funções de coordenador do curso de Administração por profissional não graduado em Administração. O fato ocorreu em uma universidade federal no Estado, cujo coordenador do curso de Administração possuía formação em outra área. Em resposta ao MPF, o Conselho manifestou-se pela obrigatoriedade do coordenador ser formado em Administração e ainda que fosse registrado.

O posicionamento do CRA-RS está alicerçado nos comandos da Lei de Regência da Profissão, Lei 4.769/65, e do Decreto regulamentador da profissão, 61.934/67, que se referem à obrigatoriedade de que atividades inerentes ao campo da Administração devem ser exercidas por profissional graduado na área. Neste contexto se insere o coordenador de curso, perante a necessidade de conhecimento específico sobre o setor que estará sob seu comando. Em subsídio aos dispositivos legais nominados, reforça o posicionamento da autarquia o entendimento do Ministério da Educação que institui que o coordenador de curso de nível superior deve possuir no seu perfil "área de graduação pertinente ao curso o qual coordena". Como a co-

ordenação é uma função gerencial, sendo o curso da área de Administração, é condição essencial ser graduado em Administração.

A partir disso, o Conselho foi informado que o coordenador do curso de Administração dessa Instituição de Ensino Superior (IES) foi substituído por outro profissional, esse graduado em Administração. A área de Fiscalização do CRA-RS esclarece que quando é precisa a atuação nesses casos, são efetuadas as diligências necessárias e obrigatórias para constatação e comprovação ou não da irregularidade. Ato contínuo, segue-se o rito de fiscalização, com oficialização à Instituição, apontando a situação de anormalidade e requerendo as providências necessárias. Pode ir desde uma intimação, emissão de Auto de Infração, penalização com multa, etc, até que haja a devida correção.

"Cabe referir que na Administração Pública, os cargos são criados por lei específica e muitas vezes temos dificuldade em requerer a adequação, pois nossa ação é corretiva, embora o CRA exerça seu papel fiscalizatório, nem sempre se obtém resultado efetivo. A eficácia seria obtida quando a lei que criou o cargo incluísse, desde lá, a exigência de formação em Administração", comenta o Adm. Marco Aurélio Kih, presidente da Câmara de Fiscalização do CRA-RS.

\*As tabelas completas você encontra em [www.crars.org.br/fiscalizacao](http://www.crars.org.br/fiscalizacao)

## NÚMEROS DA FISCALIZAÇÃO janeiro a maio de 2016\*

AUTO DE INFRAÇÃO	GERAL <b>213</b>
FICHA DE VISITA	GERAL <b>60</b>
REGISTRO DE COMPROVAÇÃO DE APTIDÃO (RCA)	GERAL <b>160</b>
PROCESSO DE EDITAIS E LICITAÇÕES	GERAL <b>04</b>
INTIMAÇÃO	GERAL <b>429</b>
NOTIFICAÇÃO DE DÉBITO	GERAL <b>45</b>
OFÍCIO PESSOA FÍSICA	GERAL <b>79</b>
OFÍCIO PESSOA JURÍDICA	GERAL <b>1.106</b>
PROCESSOS NOVOS	GERAL <b>171</b>
INFORMAÇÃO TÉCNICA	GERAL <b>544</b>
<b>Total Geral:</b>	<b>2.811</b>

## RELATÓRIO DE REGISTROS janeiro a maio de 2016\*

ADMINISTRADORES	<b>648</b>
TECNÓLOGOS	<b>155</b>
OUTRAS ÁREAS	<b>2</b>
REGISTROS PJ	<b>30</b>

**Total de Registros: 835**

# GESTÃO PÚBLICA

## *Modelos estrangeiros que podem inspirar o Brasil*

////

*A boa gestão pública, que parece inalcançável no País, é exemplo em outras partes do mundo*

No Brasil, criou-se a percepção de que o que é público não é de ninguém. Praças e monumentos são depredados. Prédios públicos mal conservados. Quem pode, foge dos serviços do governo, mesmo os essenciais, por não confiar na sua qualidade. Também é assim com o dinheiro público. Aliás, o panorama é este muito provavelmente pela falta de responsabilidade com a verba governamental.



França, Alemanha, Chile e Canadá evidenciam que é possível tratar bem o recurso público e receber bons serviços. Caminhos apontados são a fiscalização e a busca pela excelência, mesmo quando os resultados já são exemplares. Os desafios dos gestores são cada vez maiores e os recursos finitos. As populações querem mais com menos e também transparência ao alcance do celular.

O presidente do CRA-RS, Adm. Valter Luiz de Lemos, diz que a situação brasileira atual precisa de medidas drásticas, com foco em pessoal e orçamento. "A visão do Brasil lá fora é péssima. Não acreditam na situação que nosso País está passando", afirma. "É preciso fazer no setor público o que já fazemos na empresa privada. Na Alemanha, por exemplo, o prefeito leva com ele mais três assessores, no Brasil são mais de 30 mil pessoas na gestão pública que entram em função de partidos. Metade do orçamento público do Brasil vai para o pagamento da dívida." Para Lemos, hoje o principal desafio é equilibrar a atividade de Administração. "São cerca de 400 mil profissionais no Brasil inteiro. Destes, 70% estão na iniciativa privada, que vai bem relativamente. A economia brasileira, gestão pública, vai mal, por que? Porque falta a ciência da Administração em órgãos públicos. É resultado da má Administração."

Em entrevista exclusiva à Revista Master durante sua visita à Embaixada da França em Brasília no final de maio, a diretora da ENA-Escola Nacional de Administração da França, Nathalie Loiseau, afirmou que em todas as partes do mundo a ação pública se vê confrontada com os mesmos desafios. Nunca, até então, os cidadãos foram tão exigentes e

tiveram expectativas tão elevadas em relação aos serviços públicos. Frequentemente, tratam-se de novas expectativas, na medida em que surgem novas classes médias ou novos desafios a superar: a proteção do meio ambiente, a proteção sanitária, a luta contra pandemias e, em países como a França, o risco de terrorismo. Ao mesmo tempo, os cidadãos se recusaram a pagar tanto pelos serviços públicos. "Portanto, há restrições orçamentárias por toda parte. Também é verdade que não podemos continuar a viver com déficits, a viver com uma dívida pública que consiste em enviar a fatura de nossa ação pública atual para nossos filhos e netos", comenta.

*"A iniciativa privada pode ser inspiração, mas é preciso entender que o usuário do serviço público não é necessariamente um cliente."*

- NATHALIE LOISEAU -

Dessa forma, as escolas estão diante da necessidade de preparar Administradores de alto nível para responder a essas expectativas elevadas e a essas restrições igualmente fortes. "O desafio complementar é que a sociedade muda, que tudo muda muito depressa e que, na verdade, nós formamos para profissões que frequentemente ainda nem existem", pontua Nathalie. A ENA é uma escola de Administração criada em 1945, no fim da Segunda Guerra Mundial. Desde o início, sua ambição

foi recrutar e formar os servidores do alto escalão do Estado francês. Segundo Nathalie, o que ela tem de particular é ser subordinada ao Primeiro-Ministro e formar carreiras interministeriais de extremo alto nível, o que é chamado de escola de aplicação. Nela não são transmitidos conhecimentos como os ensinados nas universidades, mas expertises, competências profissionais.

"A boa gestão pública é certamente algo que se aprende e não algo que se improvisa", diz Nathalie. Além da técnica, a ENA transmite os valores do serviço público, a ética, a deontologia, todos considerados extremamente importantes e que correspondem às fortes expectativas dos cidadãos. "Isso é ensinado em uma escola de aplicação onde os professores são especialistas em ação pública que partilham seus *savoir-faire*, experiências profissionais, conselhos e, às vezes, suas interrogações", afirma.

Na sua visão, a iniciativa privada pode ser inspiração, mas é preciso entender que gestão privada e gestão pública são dois universos diferentes porque o usuário do serviço público não é necessariamente um cliente. Não escolhe adoecer e ser internado em um hospital, ir para a prisão, ou ficar desempregado e receber o seguro-desemprego. É bastante diferente do cliente da iniciativa privada.

Nathalie diz que na França o Estado está um pouco na origem da construção da nação. Os dois identificam-se fortemente e, a partir disso, as expectativas dos cidadãos franceses em relação ao Estado são, sem dúvida, mais fortes que em outros países. "Há também uma tradição de valores de serviço público na França. Eu diria que a ideia que a Administração

deve ser neutra em relação à política está muito ancorada na França, sendo fortemente defendida. Isso não é necessariamente o caso em outros lugares, mas o que eu constato é que as questões que nós levantamos, os desafios que devemos superar são mesmo assim bastante semelhantes. Identifiquei os mesmos questionamentos, por exemplo, sobre a desconfiança dos cidadãos em relação ao mundo político e a insatisfação em relação ao serviço público. Percebi isso tanto nos Estados Unidos quanto em países emergentes ou em antigos países do bloco soviético”, afirma.

Ela cita reformas recentes da Administração pública francesa, como a digitalização. Outras formas estão em curso, especialmente a gestão dos recursos humanos, com uma atenção especial no acompanhamento dos talentos, na identificação dos potenciais elevados, na implementação de critérios objetivos de acesso a funções de grande responsabilidade. “Para os que já exercem função de direção, a avaliação 360 graus é um verdadeiro progresso em matéria de gestão.” Neste modelo, ao invés de somente o super chefe avaliar o trabalho do chefe, pede-se a todos as pessoas (subordinados, parceiros) a avaliação sobre seu trabalho ou comportamento. Essa avaliação é anônima para não ter auto-censura.

Ela rebate a ideia que franceses são resistentes a mudanças no mundo do trabalho. “Há muitos anos a mídia francesa, os intelectuais franceses e os políticos franceses criaram o hábito de dizer que não havia reformas na França. Estamos diante de

uma reforma e agora uma parte, minoritária sem dúvida, do mundo sindical é contra. Isso nos mostra que, às vezes, coisas que repetimos como modismo durante anos deveriam ser relativizadas”, comenta.

A Alemanha é a maior economia da Europa e a chanceler Angela Merkel completou em 2015 dez anos em seu posto, o que indica a confiança do povo alemão em gestores que cumprem sua função e apresentam resultados. Para Erlo Endruweit, da DEULA-Brasil, os grandes desafios do gestor público são estabelecer as estratégias de desenvolvimento

*“Em um mundo em que os direitos trabalhistas vêm sendo amplamente reduzidos, a situação alemã constitui uma importante exceção.”*

*-ERLO ENDRUWEIT -*

sustentável, implantando ações de médio e longo prazos, numa abordagem de políticas públicas integradas. Cabe a ele discernir as ações assistencialistas das sociais e de políticas públicas, reforçando ações afirmativas em relação às populações que sofrem algum tipo de preconceito e criando condições de equidade social.

Para Endruweit, apesar das transformações na economia internacional e das pressões crescentes, a Alemanha vem preservando traços do seu modelo de capitalismo, marcado por melhor distribuição de renda e por baixas taxas de pobreza. “Em um mundo em que os direitos trabalhis-

tas vêm sendo amplamente reduzidos, a situação alemã, que inclui a participação dos trabalhadores nas decisões e a preservação dos direitos, constitui uma importante exceção. O caso mostra não apenas que a preservação dessas relações é possível, mas que podem desempenhar um papel no aumento da competitividade e das exportações”, afirma. O país tem um Estado de Bem-Estar Social que oferece um alto grau de proteção aos trabalhadores e aos desempregados, permitindo aguardar um emprego condizente com sua formação.

No entanto, vem sofrendo muitos desafios ligados às especificidades do seu sistema de inovação, à baixa capacidade de estimular o empreendedorismo e a problemas no sistema educacional. Ao mesmo tempo, demonstra bons resultados na área da economia limpa. Algumas medidas incluem a redução de impostos para empresas e a adoção de isenções tributárias e linhas especiais de crédito para certos setores, principalmente para aqueles que mais inovam.

Lá, gestores públicos são concursados. “O número de cargos de livre nomeação no poder executivo é muito inferior, são apenas 500”, diz Endruweit. Ele explica que existe uma preocupação muito grande por parte do povo alemão na preservação dos bens públicos e estes cuidados são ensinados na escola. Esta cultura favorece muito a gestão. Ao mesmo tempo, existe muita semelhança entre o serviço público e o privado e as privatizações são bem aceitas pela população.

# Fiscalização

No Brasil, criam-se leis facilmente, muitas delas sem nenhuma previsão orçamentária. Analistas apontam que mesmo a Constituição prevê serviços e direitos que na prática não existem por impossibilidade real. Ao mesmo tempo, é comum ouvir que “o Brasil tem leis demais, falta cumprir”. Para isso, um fator fundamental é a fiscalização, algo que o Chile aposta e traz bons resultados. O diretor jurídico da Câmara Regional de Comércio, Indústria e Turismo Brasil – Chile no Rio de Janeiro, Diego Ignacio Gómez Martínez, aponta que os avanços nos últimos tempos são inúmeros, mas ainda há muito por fazer. “Um dos avanços importantes alcançados na gestão pública

é a fiscalização, pois não adianta um regulamento muito específico em como realizar um trabalho ou uma lei se ninguém cumpre ou fiscaliza. Se ninguém fiscaliza, ninguém cumpre e portanto é uma letra morta que não serve.”

Ele explica que no Chile a fiscalização é presente permanentemente em todos os órgãos do Estado e entidades ajudam a desenvolver o trabalho. Outra coisa importante é a modernização das plataformas do poder executivo, que a cada ano são mais digitais, ajudando à desburocratização do sistema.

Martínez destaca que a gestão pública é bastante profissionalizada, funciona de uma forma diferente

do Brasil. “É um país muito menor e portanto mais fácil de administrar, de controlar e fiscalizar. Já aqui, pelo tamanho continental, é uma tarefa muito difícil. Além disso, a fiscalização no Brasil é bastante nula”, afirma. Essa profissionalização passa por carreiras da gestão pública, com formação universitária. “Não existem tantas indicações políticas para cargos técnicos, pois existe uma legislação e regulamentação que é fiscalizada. A alta direção pública é por concurso, as vagas relevantes passam por avaliações de qualificação, estudo e experiência profissional.” Em paralelo, os estatutos e normas específicos devem ser cumpridos por esses gestores.



## Mais que excelência

O Consulado Geral do Canadá no Brasil afirma que a excelência é o objetivo na concepção e entrega do setor público em políticas, programas e serviços do país. É parte da razão pela qual esta nação está entre os melhores serviços públicos do mundo. A excelência é vista como alimento para a produtividade e um serviço público profissional, bem treinado e bem gerido, oferece uma vantagem competitiva para o Canadá. O setor público apoia a boa governança, oferece programas de alta qualidade para a população e ajuda a promover valores e interesses canadenses no cenário mundial.

Os valores com foco na excelência vão continuar a orientar o profissionalismo nos próximos anos,

informa um documento recente do governo canadense. Ao mesmo tempo, é preciso se adequar às mudanças constantes. Segundo o Consulado, nos últimos anos, o Canadá deu passos para alcançar a excelência em todas as funções essenciais, reduzindo os gastos em todo o governo. Isto significou escolhas difíceis que continuam a repercutir em muitas organizações governamentais.

Ainda assim, novos desafios na gestão pública preocupam e estão na mira do governo: crescente globalização e sua complexidade, com atores de variados interesses e que fazem coisas que antes só governos faziam; Mudança tecnológica acelerada, que altera negócios e vida pessoal, aumentando a expectativa

em relação ao serviço público; Mudança demográfica, a nova composição social pede ações mais ágeis e personalizadas; Crescente demanda por prestação de contas e a obtenção de resultados tão eficientes quanto possível, cidadãos esperam que os governos vivam dentro de suas possibilidades, sejam cada vez mais abertos e transparentes; Novas expectativas com relação à força de trabalho e locais de trabalho, funcionários querem formas de trabalho flexíveis e ferramentas e tecnologias para isso. O novo ambiente valoriza a inovação, a agilidade e a produtividade, com o duplo objetivo de melhor atendimento e maior eficiência dos recursos.

Esse é o espaço que docentes e acadêmicos têm para abordar temas atuais que abrangem a Administração. Nesta edição, conversamos com o Adm. Jonas Venturini, Doutor em Administração e professor do curso na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, e com o acadêmico Ernane Nélio Valigura, do 7º semestre de Administração do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo - IESA.

# ADM. JONAS VENTURINI

Doutor em Administração e professor do curso na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (jonas@bruke.com.br)



Arquivo pessoal

O cenário econômico brasileiro é desanimador, mas ainda há espaço para quem deseja empreender e sair da inércia. O segredo? Impacto social. Trata-se de estender a percepção de mercado para além dos aspectos financeiros, apostando em melhorar a vida das pessoas. Essa é a opinião do Prof. Dr. Adm. Jonas Venturini, docente do Curso de Administração da Unisinos. "Hoje, e cada vez mais, a importância de um negócio será dada pelo impacto social que gera", destaca. Como exemplo, o professor cita os aplicativos Wase e Whatsapp, ambos desenvolvidos em escala global e que resolveram, sucessivamente, problemas de mobilidade urbana e de comunicação entre as pessoas.

Ele aponta, ainda, que em situações de crise surgem muitos empreendimentos por necessidade, o que não gera estabilidade. "Atualmente, temos mais de 11 milhões de desempregados no País. O ideal é valorizarmos a educação empreendedora desde o início da formação escolar, assim teremos mais empreendimentos por oportunidade", explica. Mesmo com planejamento, contar com um investidor ainda é essencial para abrir um negócio, apesar disso, o especialista afirma que essa barreira pode ser quebrada pelos empreendedores. À vista disso, ficam três concepções cruciais aos estudantes com espírito empreendedor: pesquisa, planejamento e impacto social!

## Impacto social é o segredo para estudantes que desejam empreender com sucesso

Segundo a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor*, 34 em cada 100 brasileiros possuem uma empresa ou estão envolvidos com a criação de um negócio próprio. Há dez anos eram 23%. Ainda, 58% dos estudantes brasileiros desejam empreender de acordo com um estudo do Instituto Endeavor. Os dados mostram que o mercado está mudando e, por isso, os estudantes que desejam abrir seu negócio próprio devem avaliar o cenário e também seu perfil pessoal e profissional, pois empreender não é só criar uma startup de alta inovação. O acadêmico do sétimo semestre de Administração da IESA Santo Ângelo, Ernane Nélio Valigura afirma que a força de vontade é o primeiro passo para se empreender, porém não o

único e nem o principal. "Abrir a própria empresa ou criar algo no Brasil, mesmo que esteja 'em alta', ainda é arriscado, por isso é evidente a necessidade da elaboração de um plano de negócios de excelência, já que é a principal ferramenta do Administrador para construir sua base e projetar o futuro", analisa. Ele destaca como nicho de mercado a área da tecnologia da informação, por ter grande potencial econômico e pouca mão de obra qualificada. Quando indagado sobre onde começar na área do empreendedorismo, Valigura aponta que é preciso buscar o máximo de conhecimento sobre o ramo que deseja atuar, realizar pesquisas, plano de negócios aperfeiçoados para, dessa forma, concretizar a ideia e tirá-la do papel.

# ERNANE NÉLIO VALIGURA

Acadêmico do 7º semestre de Administração do Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo - IESA (e.valigura@hotmail.com)



Arquivo pessoal

# O efeito da inovação no setor público

*Adm. Diego Felipe Borges de Amorim*

Gerenciar inovação é um dos aspectos mais importantes no trabalho de um gestor profissional diante do cenário competitivo atual. A contínua revolução tecnológica impulsionada pela velocidade e dinâmica dos mercados globais exige uma capacidade de resposta por parte dos gestores para que suas organizações não pereçam e, na medida do possível, criem um ambiente que lhes permita obter alguma fonte de vantagem competitiva. Se mudar é um requisito essencial para que se atinja o progresso, em muitas organizações esse assunto ainda é tabu e gera diversos paradigmas que obscurecem sua aplicabilidade.

Em se tratando de empresas privadas, é muito simples identificar que suas principais funções são a busca pelo lucro que aumenta o valor do patrimônio de seus acionistas e, sua filosofia para o bem-estar social que busca melhorar a vida da comunidade que a cerca através de programas e projetos sociais. Por outro lado, quando falamos em empresas públicas, não podemos identificar como uma de suas funções básicas a busca pelo lucro, pois sua função essencial é o bem comum. Sendo o orçamento o principal termo a ser cumprido, qualquer tentativa de empre-

ender e inovar pode ser um processo muito difícil e doloroso.

Certamente, aquilo que já é feito pelas instituições públicas parece ser o grande obstáculo para elas. Mas, na ausência do teste do “lucro”, como fazer obter desempenho? É uma questão tão antiga quanto a invenção da roda ou da teoria da fila. A “promoção do bem social” serve como um imperativo moral ao invés de ser encarada como econômica e relativa. Isso significa que as instituições públicas existem para maximizar recursos e não para otimizá-los. Desse modo, sua missão jamais pode ser alcançada.

Entretanto, podemos encontrar alguns bons exemplos de inovação no setor público como a solução de correio eletrônico chamada Expresso, que conecta e gerencia em uma única plataforma todos os órgãos públicos do RS; o sistema de agendamento eletrônico de serviços utilizado pela FGTAS e pelo IGP. A plataforma Interlegis; os TJs eletrônicos; a plataforma banco de oportunidades que intermedia empregos. Enfim, são apenas alguns exemplos da inovação que podem ser encontrados em órgãos públicos.



Arquivo pessoal

**Adm. Diego Felipe Borges de Amorim (CRA-RS 47.932)**

*diegofelipeborgesdeamorim@gmail.com*

*Servidor Público (FGTAS). Especialista em Gestão de Negócios (ULBRA), Consultoria e Planejamento Empresarial (UCAM) e Pós-graduando em Planejamento Estratégico e Finanças (FAVENI).*

# Fronteiras DO BRASIL

## O contraste dos limites fronteiriços da região Sul

*Encerrando a série sobre fronteiras, a Master trata desta vez da Região Sul, que apresenta um grande contraste. Ao mesmo tempo que concentra cidades mais estruturadas e população mais educada, conta com um trecho na faixa mais violenta das fronteiras do Brasil: Foz do Iguaçu (PR) - Ponta Porã (MS).*

////

O IDESF – Instituto de Desenvolvimento Econômico e Social de Fronteiras aponta que a Região Sul é a que tem maior concentração de cidades e pessoas, com municípios com infraestrutura desenvolvida e população educada. Mas o fato de ser a mais povoada não quer dizer que esteja protegida. “Toda grande concentração humana tem lados positivos e negativos. Positivo são mão de obra e o número de mercados consumidores. De negativo, quando

ocorre desemprego, há mais violência e atividades ilícitas”, comenta o presidente do IDESF, Luciano Barros. A ocupação sem planejamento também leva à formação de favelas, guetos de violência.

Em relação ao Paraguai, a extensão associada ao fluxo populacional dificulta a fiscalização. “É a fronteira mais populosa do Brasil, com Paraná e Mato Grosso do Sul”, comenta. Para o professor de Relações Internacionais da ESPM-Sul, Bruno Lima

Rocha, o trecho paranaense se caracteriza pela fronteira viva, fronteira quente (violenta). “Tem uma rota de contrabando pesado que não respeita a fronteira nacional. O lago de Itaipu é muito usado para contrabando”, explica. Já a fronteira com Santa Catarina ele considera arcaica, pois embora exista ocupação humana há 200 anos não tem uma grande movimentação de riqueza. Sobre o RS, pontua a diferença entre as fronteiras de água não tão integradas quan-

to as fronteiras secas, onde o contato é bem mais efetivo.

O vice-presidente de Relações Externas do CRA-RS, Adm. Rogério de Moraes Bohn, destaca que o Rio Grande do Sul está entre os oito estados brasileiros que têm fronteiras com mais de um país. Como elas não estão em região de mata fechada

ou de difícil acesso, os profissionais dos três países acabam interagindo mais. Por outro lado, algumas cidades, como Santana do Livramento, tem como separação para o outro país apenas uma rua ou praça, o que pode facilitar fraudes. O presidente do CRA- SC, Adm. Evandro Linhares, lembra que o Brasil tem mais de 16

mil km de fronteiras terrestres. “Em 2011, o governo federal lançou o Plano Estratégico de Fronteiras, um nome pomposo para um trabalho simples e óbvio: integrar os órgãos de segurança federal, estaduais e municipais fronteiriços. Pouca coisa mudou de lá para cá”, analisa.



## Soberania

O IDESF considera que a maior dificuldade é a leniência dos governos, que abre espaço para crimes. “Temos visto maior tráfico de pessoas na última década, o que reflete no RS, como os haitianos que chegam por coiotes. O contrabando de cigarros ficou mais violento também”, diz Barros. Para Rocha, o cenário nacional indica uma maior atenção a outros espaços fronteiriços. “A tendência é que a zona de defesa de soberania territorial seja na

Amazônia e não mais no Sul. A Amazônia é o queijo suíço”, afirma. Já o Centro Oeste (MT, MS), por ter fronteiras de narcotráfico com conflito armado mais forte, exige mais presença militar.

Uma aplicação melhor das regras do Mercosul poderia coibir os crimes. “As pessoas fazem contrabando por que dá muito dinheiro. O Mercosul poderia ajudar contra o contrabando se houvesse simetria tributária

e os preços fossem mais similares. O cigarro no Paraguai é muito mais barato, o lucro do contrabando é de 275%”, diz Barros. Ele considera a faixa de Foz do Iguaçu (PR) a Ponta Porã (MS) a mais perigosa do Brasil. Rocha concorda que o Mercosul deveria trazer mais benefícios. “Como projeto é maravilhoso, mas tem problemas de integração real. Os arrozeiros têm poder de veto, a indústria argentina também manda”, cita.



## ADM. NOS HOSPITAIS: Equilíbrio financeiro e crescimento organizacional

*Antigamente as organizações de saúde eram gerenciadas por médicos, enfermeiros e até mesmo pessoas da comunidade. Já hoje, a Administração ocupa lugar importante dentro da gestão dos hospitais, como acontece no Hospital Pronto Socorro de Porto Alegre, que valoriza fortemente a atuação da área administrativa. ///*

Administrador atuando em um hospital há meia década era utópico. No Brasil, as primeiras organizações da saúde eram administradas por religiosos, médicos, enfermeiros ou até mesmo pessoas da comunidade, devido ao fato de não serem vistos como uma empresa, mas sim como uma instituição de caridade. Naquela época não existia de fato o papel do gestor, mas, sim, a função de manter a estrutura física e controlar as despesas com os recursos existentes. Porém, nos últimos anos a área da Administração Hospitalar vem crescendo e se consolidando como

fundamental nos hospitais, visto que é necessário equilibrar as atividades administrativas e assistenciais, além de se ter uma gestão realizada por competências técnicas para atingir a excelência.

No atual contexto econômico aliado aos problemas administrativos do governo, o País encontra-se com uma enorme carência de políticas sociais capazes de atender às necessidades da população. Isso requer que a gestão das instituições de saúde seja realizada por profissionais que detenham conhecimento, competência e técnicas gerenciais que

permitam identificar e apresentar soluções aos problemas que afligem a área no Brasil.

Embora ainda esteja longe de ser uma realidade, o Sistema Único de Saúde (SUS) proporciona a garantia de acesso igualitário e universal a todos cidadãos brasileiros. O SUS prevê ainda a descentralização do Sistema de Saúde brasileiro, ficando a cargo dos municípios a gestão dos recursos e prestação dos serviços à população. O Hospital de Pronto Socorro de Porto Alegre (HPS), instituição 100% SUS da rede municipal de saúde, é um dos protagonistas

do plano de atenção à urgência e emergência, sendo referência em atendimento. Em números, o hospital presta mais de 300 mil atendimentos ao ano, gerando mais de 5 mil internações hospitalares.

Porto Alegre é um dos municípios, no território nacional, que compromete a maior parcela do orçamento, exclusivamente para a saúde, totalizando quase 22%. Em relação ao HPS, por exemplo, houve um investimento importante na reforma e ampliação da área de urgência e emergência, além de uma obra na UTI.

Segundo a Diretora Administrativa do HPS, Adm. Márcia Borba Brasil, administrar serviços de saúde não é tarefa fácil, exige profissional qualificado e preparado, com visão estratégica, usando de sua criatividade para inspirar seus liderados, usando da comunicação e ferramentas de trabalho para atingir os objetivos e metas da instituição. "A profissionalização da gestão é um instrumento imprescindível para a adequação dos serviços de saúde às necessidades da sociedade", explica.

Ela acrescenta que após 28 anos de implantação do SUS, a qualifica-

ção deste sistema é cada vez mais importante, sendo o Administrador, a partir da sua formação, um profissional com perfil adequado para realizar o seu gerenciamento. "O Plano Municipal de Saúde é o planejamento do SUS no município onde são estipulados objetivos, metas e indicadores devendo ser pactuados com o controle social. Esse plano necessita estar de acordo com o orçamento de cada cidade e a aprovação dos repasses financeiros deve ser controlada através dos relatórios de gestão", esclarece, ressaltando a importância da atuação do profissional de Administração em todas as etapas do processo.

De acordo com a diretora geral do HPS, Dra. Elisabeth Loguercio Collares, em vista da intrincada e por vezes até atrasada legislação, que rege o setor público, as áreas técnicas assistenciais necessitam do conhecimento mais específico do Administrador. "Esse profissional deverá ter conhecimento hospitalar, para que avancem, em conjunto, na gestão de processos de trabalho, qualificando a atividade fim. O Administrador é imprescindível para uma boa gestão", exalta.

Nesse sentido, é realizado um

projeto de treinamentos de gestão aos profissionais da residência do HPS. A Adm. Márcia enaltece a importância de reunir todas as competências dentro de um hospital. "É preciso levar o conhecimento de gestão para os futuros profissionais que aqui atuarão. Hoje não se desenvolve nada sem conhecimento de gestão, principalmente quando nos referimos sobre setor público", destaca.

*"A intrincada e, por vezes, até atrasada legislação, que rege o setor público, evidencia que as áreas técnicas assistenciais necessitam do conhecimento mais específico do Administrador."*

- ELISABETH L. COLLARES -



## POR MAIS ADM. EM HOSPITAIS

Você sabia que os cursos de Administração Hospitalar foram criados com o objetivo de preparar os profissionais para atuarem nos serviços de saúde e eliminarem o empirismo? Segundo os autores da área Fajardo Ortiz (1972), Malagón-Londoño (1996) e Barquin C. (1992), esse profissional incorpora a equipe de profissionais da área de saúde e se apropria de conhecimentos adquiridos na vida acadêmica, tendo como principal responsabilidade proporcionar o equilíbrio financeiro aliado ao crescimento da organização.



*SANTA GEMMA DE LUCCA*

# A profissionalização no manejo do gado

O campo é o setor que tem trazido as boas notícias do País nos últimos tempos. O meio rural tem sua importância e grandeza histórica, mas ainda é possível evoluir. Para isso, os produtores precisam abrir mais espaço para a gestão profissional, do mesmo modo que se abriram para as novidades técnicas. Um exemplo é fazenda Santa Gemma de Lucca, em São Jerônimo, que está inserida no mercado de gado para corte sob a gestão da Administradora Suzana Matte. Sua origem remonta à fazenda da "Água Boa", nascida do empreendedorismo de Constante Munari, filho de italianos vindos de Lucca, Toscana.

Suzana, graduada em Administração de Empresas e Administração Pública pela UFRGS, atua na gestão do empreendimento rural familiar desde 2001. Buscando sempre se especializar, a Administradora participou em abril da Missão Técnica à Alemanha, quando visitou a maior fazenda produtora de leite do país europeu. Os desafios da gestão profissional no campo são ter o *know how* da atividade em si e da gestão, ou seja, superar a falta de mão de obra qualificada, pois não há conhecimento de métodos e normas nessa atividade

profissional. Isso se manifesta com maior força na operação com gado de corte, o manejo das pastagens, que são necessárias devido à sazonalidade e à qualidade da carne, o melhoramento dos campos nativos, a atualização em relação aos avanços tecnológicos, a oscilação de preços da carne e na concorrência entre os estados brasileiros. A crise econômica, por exemplo, afeta o setor, impactando no preço de compra dos insumos e adubos.

Outros pontos são a questão da segurança, o cuidado com o meio ambiente e a contribuição para o desenvolvimento do Estado. "Antigamente tudo era diferente. A mão de obra era mais fácil, pois as atividades não exigiam tanta qualificação. No lugar do trator se usava o arado, as carretas, a enxada. Além de não se observar o êxodo rural. As pastagens não eram tão necessárias. O gado se alimentava com o que encontrava no campo nativo", comenta. Também são desafios buscar políticas favoráveis à área, como a facilidade de crédito na compra de produtos necessários e a valorização do setor do agro-negócio. A Santa Gemma de Lucca não aposta muito na diversificação, prefere focar. "A fazenda têm

*know how* nesta área, são 80 anos trabalhando com gado de corte. Já diversificamos em outras oportunidades, a ideia nunca está descartada. Atualmente diversificamos para consumo interno."

Para ela, administrar no meio rural é como gerir uma empresa qualquer. "Planejamento, direção, organização e controle estão presentes. Ainda, as estratégias são criadas para o alcance dos planos e a folha de pagamento e a contabilidade foram terceirizadas", explica. Uma alternativa tecnológica é a criação do gado em poteiros, visando à redução de energia gasta pelo animal em áreas de grandes extensões, sua alimentação é baseada em rações específicas como silagem. "Vimos isto na Alemanha. A possibilidade de eliminar o banho do gado para livrá-lo dos carrapatos, tratores e afins para o manejo de pastagens e manutenção do campo", enumera. A Administradora exalta a visita técnica à Empresa Agrícola Kriessmann durante a Missão à Alemanha promovida pelo CRA-RS. "Esta visita contribuiu de modo significativo para a minha qualificação como gestora da fazenda Santa Gemma de Lucca", comemora.

## GESTÃO E TÉCNICA LADO A LADO

A profissionalização da gestão nas propriedades rurais não acompanha na mesma medida a evolução técnica. O chefe da Divisão Técnica do SENAR-RS (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural no RS), João Augusto Araújo Telles, explica que é preciso mais capacitação e também uma mudança de comportamento, com quebra de paradigmas. "A agricultura vem a passos largos em modernização técnica, mas não na gestão da propriedade e das pessoas. Isso preocupa, pois são feitos grandes investimentos. Se não se souber quanto isso representa, pode ser que o resultado não seja o desejado. A conta é simples, quem não sabe quanto custa produzir não sabe quanto vai ganhar na venda", afirma.

## \* MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTÁ CONFIRMADO

Sediado em Porto Alegre em 2015, o Congresso Mundial de Administração terá a sua XII edição realizada na Colômbia, em Cartagena das Índias. A autarquia gaúcha já é reconhecida por promover eventos de grande porte que por meio de painéis e conferências levam conhecimento, experiências, técnicas e troca de ideias aos Administradores. Em breve mais informações sobre o evento. Acompanhe em nosso site [www.crars.org.br](http://www.crars.org.br).

## \* SANTO ÂNGELO É A PRIMEIRA CIDADE A RECEBER O CIDEAD

Parcerias, inovação, empreendedorismo, transformação, tecnologia. Esses foram alguns dos tópicos discutidos na primeira edição do XIV Ciclo de Debates de Administração do RS (CIDEAD), que ocorreu na IESA, em Santo Ângelo, no dia 12 de maio. O tema do ciclo em 2016 é "A nova economia e a economia tradicional sob a ótica da Administração", trazendo aos participantes a importância do papel do Administrador na mudança do País.

O palestrante da edição, Adm. Jonas Venturini falou sobre "A tomada de decisão sob a lógica empreendedora e inovadora", destacando a relevância de empreender sempre

com foco no social. "Hoje as pessoas procuram uma experiência de consumo que é reflexo do amadurecimento do perfil do consumidor. A maior mudança que houve foi a mudança social, há uma preocupação com o comunitário que não havia tempos atrás. Os conceitos do século 21 levam para a qualidade de vida", destacou.

O CIDEAD é desenvolvido pelo CRA-RS desde 2003 com o objetivo de discutir assuntos atuais e de interesse da classe dos Administradores percorrendo diversas cidades do interior do Rio Grande do Sul.

## \* EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Período: 1º de janeiro a 30 de abril de 2016. As tabelas completas podem ser consultadas no site do CRA-RS ([www.crars.org.br](http://www.crars.org.br)).

+	- RECEITAS -		- DESPESAS -
	<b>Correntes</b> <b>R\$ 5.980.063,20</b>		<b>Correntes</b> <b>R\$2.732.108,99</b>
	Tributária <b>R\$ 2.106,26</b>		Pessoal e Enc. Sociais <b>R\$ 464.662,97</b>
	Contribuições <b>R\$ 5.490.798,09</b>		Outras despesas correntes <b>R\$ 817.188,09</b>
	Serviços <b>R\$ 154.227,65</b>		Tributárias e Contributivas <b>R\$ 1.871,25</b>
	Financeiras <b>R\$ 198.661,13</b>		Demais despesas correntes <b>R\$ 203.811,92</b>
	Transf. Correntes <b>R\$ 0,00</b>		Serviços bancários <b>R\$ 122,40</b>
	Outras receitas correntes <b>R\$ 134.270,07</b>		Transferências correntes <b>R\$ 1.244.452,36</b>
			<b>Despesas de capital</b> <b>R\$2.585,00</b>
			Investimentos <b>R\$2.585,00</b>
			Inversões financeiras <b>R\$0,00</b>
			Outras despesas de capital <b>R\$0,00</b>
	<b>TOTAL: R\$ 5.980.063,20</b>		<b>TOTAL: R\$ 2.734.693,99</b>

Vice-Presidente Financeiro: Adm. Sérgio José Rauber (CRA-RS nº 15.952) Contador: Valdemar da Graça Stieh (CRC-RS nº 18.500)



# CIDEAD

XIV Ciclo de Debates de Administração do RS



Este ano o **CIDEAD** vai tratar do tema "**A Nova Economia e a Economia Tradicional**" – **sob a ótica da Administração**. Em algumas regiões do Estado do Rio Grande do Sul, o evento será desenvolvido paralelamente a outro evento de porte contando com a presença de grandes conferencistas, fortalecendo e dando visibilidade à profissão.

## **A NOVA ECONOMIA E A ECONOMIA TRADICIONAL**

*Sob a ótica da Administração*

- **Startups**
- **Inovação**
- **Tecnologia**
- **Empreendedorismo**

\*Abordagens setorializadas do CIDEAD 2016



As informações sobre os calendários dos eventos de cada cidade serão disponibilizadas em [www.crars.org.br](http://www.crars.org.br). Acesse!

Organização  
e realização:



DESTINATÁRIO:

[Empty dashed box for recipient address]

Endereço para devolução:  
AC Menino Deus | CEP 90150-970 | Porto Alegre - RS

Fechamento Autorizado.  
Pode ser aberto pela ECT.



PARA USO DOS CORREIOS

- |                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> MUDOU-SE     | <input type="checkbox"/> AUSENTE           | <input type="checkbox"/> NÃO EXISTE Nº INDICADO   |
| <input type="checkbox"/> DESCONHECIDO | <input type="checkbox"/> NÃO PROCURADO     | <input type="checkbox"/> INFORMAÇÃO ESCRITA       |
| <input type="checkbox"/> RECUSADO     | <input type="checkbox"/> END. INSUFICIENTE | <input type="checkbox"/> PELO PORTEIRO OU SÍNDICO |
| <input type="checkbox"/> FALECIDO     | <input type="checkbox"/> CEP               |   |

REINTEGRADO AO SERVIÇO  
POSTAL EM \_\_/\_\_/\_\_

\_\_/\_\_/\_\_

RESPONSÁVEL



O IMPACTO DAS  
MUDANÇAS NAS  
ORGANIZAÇÕES



Mudanças são constantes,  
e para não ser pego de surpresa,  
deve-se estar atento ao presente,  
mas com olhos no futuro.

**PARTICIPE DO ENBRA 2016**  
e veja como as mudanças estão  
impactando no mercado, nas  
organizações e na forma de  
trabalho.

14 a 16 de setembro de 2016  
Centro de Eventos do Pantanal  
Cuiabá/MT  
[www.eventospantanal.com.br](http://www.eventospantanal.com.br)

Informações:  
[www.cramt.org.br](http://www.cramt.org.br)  
[enbra2016@cramt.org.br](mailto:enbra2016@cramt.org.br)  
(65) 3644.4769

Apoio:



Co-realização:



Realização:

