https://doi.org/10.58951/dataset.2024.037
Dataset Reports 3:1 (2024)
ISSN 2965-1182

RESEARCH ARTICLE

Administração organizacional, a nova gestão pela inovação

Organizational management, the new innovation-driven leadership

Fabio José Buchedid Vazquez [a*]

[a] Universidade Anhembi Morumbi, 03164-000, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Resumo
Este artigo explora os desafios da administração organizacional no século XXI, com ênfase na necessidade de adaptação frente à globalização, tecnologia e comportamento ético. Analisamos como empreendedorismo e inovação podem ser aplicados para transformar organizações. O estudo aborda exemplos concretos, como o Sterna Café e a Apple, e reflete sobre práticas organizacionais burocráticas, como na Receita Federal do Brasil. Destaca-se a importância do uso estratégico de tecnologias, resiliência comportamental e liderança inovadora.

Palavras-chave: Administração organizacional. Inovação. Tecnologia. Empreendedorismo. Gestão de pessoas.

Abstract
This article explores the challenges of organizational management in the 21st century, with an emphasis on the need to adapt to globalization, technology, and ethical behavior. We analyze how entrepreneurship and innovation can be applied to transform organizations. The study addresses concrete examples, such as Sterna Café and Apple, and reflects on bureaucratic organizational practices, such as those of the Brazilian Federal Revenue Service. The study highlights the importance of the strategic use of technologies, behavioral resilience, and innovative leadership.

Keywords: Organizational management. Innovation. Technology. Entrepreneurship. People management.

Graphical Abstract



*Corresponding author: Fabio J. B. Vazquez. E-mail address: fabio.vazquez@gmail.com
Submitted: 21 November 2024; Accepted: 29 November 2024; Published: 29 November 2024.
© The Author(s) 2024. Open Access (CC BY 4.0).

1. Introdução

No mundo atual, tão globalizado e moderno, jamais houve tanta informação disponível, tantas pessoas tecnicamente preparadas, tanta rapidez para fluxo de pessoas e de conhecimento, e ao mesmo tempo nota-se o dificuldade em filtrar o que é verdadeiro, do que não é, estabelecer prioridades no dia-a-dia, respeitando opiniões adversas, conviver em paz e buscar harmonia e equilíbrio entre fatores internos e externos nas organizações, focado na resiliência comportamental de seu capital humano; estas são somente algumas proposições para superação dos desafios da administração do século XXI. Ademais, temos pressões ligadas à própria globalização, preocupação relativa ao controle de custos, relação de confiança entre os *stakeholders* e valorização do comportamento ético e a responsabilidade corporativa.

Nesse sentido, estudos como o de Peci et al. (2021) enfatizam a relevância das interfaces entre administração, gestão e políticas públicas, ressaltando a complexidade dos desafios organizacionais e suas interações com o ambiente externo. Por outro lado, Silva et a (2014) destacam a importância dos modelos de gestão da inovação como ferramentas para lidar com as demandas de um mercado em constante evolução, analisando como esses modelos podem contribuir para soluções eficazes e sustentáveis. Complementando essa perspectiva, Zen et al. (2017) propõem uma metodologia para a gestão da inovação, sugerindo que rotas estruturadas podem facilitar o processo de inovação organizacional, promovendo estratégias que aumentem a competitividade e o impacto no mercado.

Atualmente, tecnologia e empreendedorismo são duas palavras que devem andar juntas. É praticamente impossível empreender sem utilizar as facilidades que surgiram nas últimas décadas, como a Internet, a automação, a computação em nuvem, os sistemas integrados de soluções empresariais, novas plataformas de pagamento, entre outras. Essas ferramentas são essenciais para que a mão de obra humana seja usada em todo o seu potencial — que é a criatividade e o espírito inovador — em vez de ser empregada somente a tarefas repetitivas e exaustivas.

Contudo, empreender é muito mais do que utilizar a tecnologia, mas também saber aproveitá-la para utilizar todo o seu capital intelectual para criar soluções para problemas antigos dos seus clientes. Portanto, aliar empreendedorismo e tecnologia significa enriquecer o mundo com novas abordagens, se diferenciando da concorrência e ganhando destaque no mercado em que atua.

Este artigo busca explorar como a administração organizacional pode alavancar a tecnologia, a inovação e o capital humano para enfrentar os desafios e demandas do século XXI, destacando práticas e exemplos concretos de sucesso.

2. Metodologia

O estudo utiliza uma abordagem qualitativa baseada em revisão teórica e análise de casos práticos. Fontes confiáveis, como sites especializados e artigos, foram empregadas para fundamentar o levantamento. Casos de empresas como Sterna Café e Apple, além de instituições públicas como a Receita Federal do Brasil, foram selecionados para exemplificar práticas de gestão organizacional inovadoras e tradicionais.

3. Resultados e Discussão

3.1 Benefícios da tecnologia no empreendedorismo

3.1.1 Facilidade para o marketing

Você pode oferecer o melhor serviço ou produto do mundo, mas não poderá ampliar o seu reconhecimento de marca se não investir em marketing.

Tenha em mente que ninguém ficará sabendo do potencial do seu produto sem uma divulgação adequada. Além disso, a propaganda boca a boca pode ser mais lenta e limitada que outros meios mais modernos de comunicação.

- **WordPress**: é uma das ferramentas mais utilizadas no marketing digital para atrair clientes. Com ela, você pode criar um blog e vinculá-lo ao site da sua empresa. Hoje em dia, a maioria das pessoas busca primeiro um produto no Google. Dessa forma ela conhece seu preço e custo-benefício para depois tomar a decisão de compra. Sendo assim, alcançar uma boa posição nos resultados desse buscador é uma grande chance de captar potenciais clientes.

- **Mailchimp**: é uma ferramenta praticamente completa para quem faz marketing digital. Por meio dela, é possível gerenciar as páginas no seu blog, disparar campanhas de e-mail marketing, enviar e-books para os clientes, criar boletins informativos periódicos, entre outras ações estratégicas de comunicação.

- **Google Ads e Facebook Ads**: Essas são as duas principais modalidades de anúncio pago atualmente. Com elas, você pode garantir que seu anúncio chegue ao usuário por meio da segmentação. Então, em vez de contar somente com estar nas primeiras páginas do Google, você também pode ter mais chances ao pagar um anúncio. Ele ficará sempre em lugar de destaque no buscador ou nas redes sociais

- **Mídias sociais**: Atualmente, as pessoas passam grande parte do seu tempo conectadas às redes sociais. Por isso, você precisa garantir que a sua mensagem, seus produtos e serviços se tornem famosos nessas redes. Dessa maneira, as empresas que investem em páginas interativas, conseguem um grande número de seguidores e, consequentemente, atingem mais pessoas.

O marketing digital é um fenômeno moderno que permite promover seus produtos ou serviços em todo o mundo. Então é um termo amplo que inclui muitos conceitos, entre eles:

- a otimização de mecanismo de busca SEO (Search Engine Optimization);
- pagamento por clique (PPC);
- blogging;
- fórum de discussão;
- envio de e-mail marketing;
- envio de SMS (Short Message Service) e MMS (Multimedia Messaging Service);
- marketing de redes sociais;
- anúncios em aplicativos para smartphones.

O mercado digital cresce em um ritmo muito acelerado. Afinal, a maioria dos empresários entendeu que o sucesso a longo prazo nos negócios não é possível sem a presença digital de uma empresa.

3.1.2 Softwares de gestão de projetos facilitam a gestão

O gerenciamento de projetos se tornou uma maneira fundamental para as organizações otimizarem os processos, garantindo uma performance de excelência aos projetos de uma empresa.

O software de gerenciamento de projetos é uma das ferramentas mais úteis para ajudar os gerentes de projetos a serem tão eficazes quanto possível, independentemente da área. A variedade de ferramentas disponíveis nesse tipo de software traz diversas vantagens, entre elas:

- Colaboração com sua equipe em tempo real;
- Compartilhamento de documentos;
- Gerenciamento dos custos do projeto, e
- Recursos de relatórios.

- **Trello**: muitos softwares de gestão de projetos oferecem plataformas que requerem pouco treinamento para implementar. Se a solução escolhida for simples de usar, você poupará bastante tempo.

3.2 A gestão financeira é simplificada

Atualmente, há diversas aplicações de gestão financeira que otimizam bastante o trabalho do gestor de finanças. Se você gere sua empresa sozinho e não tem muita familiaridade com a administração e a contabilidade, esse benefício pode ser ainda maior.

Com essas ferramentas, é possível registrar automaticamente cada produto que entra ou sai, oferecendo uma visão real do que está acontecendo no estoque e no fluxo de caixa.

Além disso, há ferramentas que ainda são capazes de informar sua taxa de lucro, seus principais indicadores financeiros, o montante de impostos a serem pagos etc.

Atualmente, um dos tipos de serviços mais interessantes são os intermediadores de pagamentos, pois eles permitem que as empresas "terceirizem" a etapa de pagamento. Contratar uma empresa especializada em cobranças abre a possibilidade de oferecer aos clientes formas de pagamento sofisticadas, como pagamentos únicos ou recorrentes via boletos, carnês e cartões de crédito.

Os melhores serviços nesse sentido oferecem uma API bastante completa e flexível, integrada a ferramentas eficazes de gestão de transações. Com isso, também é possível gerenciar e minimizar a inadimplência. Assim, os custos com pagamentos são reduzidos e os processos do financeiro são otimizados.

3.3 Suporte ao cliente e satisfação

Um maior nível de satisfação do consumidor é a chave para o crescimento, mas não pode ser alcançado sem um processo de suporte ao público em tempo real. A comunicação eficaz é a melhor ferramenta para entender as demandas, os problemas e as soluções dos clientes.

Além disso, temos os chatbots, que são os robôs de atendimento ao cliente. Assim eles podem oferecer muitas respostas instantâneas sem o auxílio de um atendente humano.

3.4 Exemplos de negócios que foram impulsionados com baixo custo através do uso das tecnologias e estabelecimento de parcerias estratégicas.

À medida que a Internet se desenvolveu, se tornou também uma plataforma mais difundida para interação, comunicação e ativismo. Assim, a evolução foi motivada, em parte, pelas novas tecnologias Web 2.0. Os consumidores querem cada vez mais se envolver online com organizações de todos os tipos. Nesse cenário, as empresas podem aproveitar esse novo clima de engajamento do cliente para seu benefício econômico.

Dessa maneira, pode-se citar a enciclopédia online Wikipédia, que é um produto "cocriado" por seus próprios clientes. Afinal, ela é uma plataforma colaborativa em que os próprios usuários inserem as informações disponíveis lá!

Como outro exemplo da cocriação no ambiente virtual, temos o OhmyNew. Ele é um popular jornal online, sul-coreano, que é escrito por mais de 60 mil contribuintes chamados de "repórteres cidadãos". Ele rapidamente se tornou um dos meios de comunicação mais influentes da Coreia do Sul, com cerca de 700 mil visitas por dia.

No Brasil, podemos ver essa tendência em lojas de camisetas online. Elas permitem que os clientes enviem suas próprias estampas para serem ofertadas na loja virtual. Além de divulgar o trabalho dos seus clientes, elas ficam com boa parte — senão todo — o lucro.

3.4.1 Sterna Café

Outro exemplo a ser citado, é o "Sterna Café, primeira rede de franquias de cafeterias de cafés especiais, procura empreendedores para crescer e se internacionalizar" (Grão Especial, 2018).

Deiverson Migliati nasceu remediado, filho de operário e mãe dona de casa. Fez faculdade graças ao FIES. Seu primeiro emprego foi nas Casas Bahia, em 2002 ainda sob o comando da família Klein. De estagiário chegou à coordenador de visual merchandising. Em 2009, foi demitido, pegou um empréstimo na Caixa e comprou uma franquia da Subway. E em pouquíssimo tempo, abriu mais três lojas da marca, além de diversas lojas da KFC.

Em suas viagens, onde conheceu mais de 60 países, teve a ideia de abrir a franquia Sterna Café.

Ao chegar na Coreia do Sul, em 2014, foi então que percebeu que a cena dos cafés especiais estava bombando. "Era uma cafeteria atrás da outra, bonitas, cheias de clientes e oferecendo em seus cardápios os melhores cafés especiais do mundo, inclusive do Brasil", conta.

Todavia, viu que as cafeterias ofereciam também, diversos métodos de preparo, coisa que o brasileiro definitivamente, não estava acostumado.

De volta ao Brasil, formatou seu negócio e, diante das dificuldades de capital para investir, começou a procurar oportunidades para abrir sua primeira casa, sem que precisasse investir em aluguel, luvas etc.

"Minha rede de contatos foi primordial. Rabisquei num guardanapo a proposta da Sterna Café (que até esse momento nem nome tinha), e vim apresentar o projeto em 1o. de setembro de 2015 para a diretoria do hospital Sabará, em Higienópolis, uma referência em atendimento infantil", lembra.

A cidade de São Caetano do Sul, na Grande São Paulo, é um caso à parte no Brasil. Com pouco mais de 160 mil habitantes, é a cidade brasileira com o melhor IDH do Brasil e é também o 48o. maior PIB brasileiro. Os índices de criminalidade são também, muito abaixo da média.

Nesse oásis, nasceu o empreendedor Deiverson Migliati que construiu em três anos, uma das mais admiradas redes de franquia, a Sterna Café, cuja principal missão é a de popularizar os cafés especiais para o brasileiro. Mas para isso, se vale dos preços praticados em suas 35 unidades, onde a xícara de café especial custa, em média, R$ 4,50, muito abaixo da concorrência.

A franquia. Sobretudo, o sucesso da franquia deve-se, em grande parte, aos lugares escolhidos: sempre em centros comerciais ou hospitais de referência. "Como não tinha dinheiro para investir, precisava ter certeza do retorno. Abrimos, então, no espaço de inovação do Banco Itaú, o Cubo Coworking, no Itaim, no prédio do Nubank, em Pinheiros, além dos hospitais Sabará, em Higienópolis e no Hospital São Luiz, em São Caetano. Todos os lugares com alta rotativa e consumo certo de cafés", explica. Nos últimos 24 meses, venderam 500 mil xícaras de café. É a primeira rede de franquias de cafeterias de cafés especiais homologada pela Associação Brasileira de Franquias.

Tecnologia como atrativo: Sterna 2.0. Como atuam em ambientes de trabalho onde tempo é fundamental, a rede está investindo R$ 100 mil até o final do ano, para o desenvolvimento

de duas plataformas. A primeira é um aplicativo, no formato “pre-order”, onde o cliente, de seu carro, do Uber, ou mesmo do transporte público, pode escolher o café e pagar antes de chegar ao local. “Os americanos já aderiram a essa novidade e o brasileiro irá pelo mesmo caminho”, sentencia.

A outra é a criação de um robô, o senhor Sterna, criado por meio de um algoritmo mais inteligente, para interagir com o cliente no portal de vendas da Sterna Café, www.sternacafe.com.br. As duas soluções estão sendo criadas pelas empresas Rakuten e Neomode.

Além disso, a rede também possui seu cartão fidelidade pré-pago Sterna Café. Através do QRCode, o cliente debita automaticamente a compra no sistema da empresa. O cliente também pode fazer seu pedido utilizando seu Apple Watch: para isso, basta aproximar o relógio junto ao POS da Rede e a operação é concretizada.

3.5 Análise de uma empresa big tech: a Apple

A Apple é reconhecida por diversas características, por exemplo:

- ✓ é uma das maiores empresas de tecnologia e inovação do mundo, com grande domínio no mercado econômico;
- ✓ é uma das Big Five, as cinco maiores empresas de tecnologia do mundo, juntamente com Amazon, Google (Alphabet), Meta (Facebook) e Microsoft;
- ✓ é a segunda empresa mais valiosa do planeta, com um valor de mercado estimado em mais de R$ 1,55 trilhão;
- ✓ é considerada uma marca a ser seguida, que não precisa de publicidade para ter o faturamento que tem;
- ✓ foi a big tech que mais comprou startups de inteligência artificial em 2023, e
- ✓ é responsável por produtos icônicos, como o iPhone, o Macintosh, o iPod, o iPad e o Apple Watch.

3.5.1 O iPhone

O lançamento do iPhone em 2007 revolucionou não apenas o mercado de Smartphones, como muitos pensam. Mais do que isso, trouxe ao mundo um pensamento “orientado a aplicativos”. Hoje em dia, contamos com lojas de aplicativos não apenas nos Smartphones, mas também em Televisões, aparelhos de Blu-ray e outros eletrodomésticos. Esse é o começo de um mundo onde todos os aparelhos estarão conectados à internet e todos os eletrodomésticos possuirão lojas de aplicativos. Isso também gerou um novo e importante mercado: o de aplicativos para smartphones. Hoje qualquer desenvolvedor que estudar “Objective-C” poderá desenvolver aplicativos para iPhone. Este é um mercado muito aquecido e que está trazendo cada vez mais adeptos e estimulando a inovação e o empreendedorismo, pois a mobilidade oferece novas oportunidades de negócio e possibilidades que os computadores e notebooks não ofereciam.

Objective-C, denominado frequentemente de ObjC ou mais raramente de Objective C ou Obj-C, é uma linguagem de programação reflexiva orientada a objeto que adiciona transmissão de mensagens no estilo Smalltalk para o C.

O ciclo de vida do produto (Silva, 2021) pode ser ilustrado na **Fig. 1**, e suas etapas explicadas na sequência.



Fig. 1 Esquema geral do ciclo de vida do produto.

Introdução: nessa etapa comunicar ao público-alvo que o produto existe, enaltecer suas vantagens e guiar o potencial consumidor para que eles experimentem. É a fase em que um novo produto é apresentado ao mercado.

No caso do iPhone e demais produtos da consagrada marca Apple, Steve Jobs foi um grande inovador. Mas na realidade não foram as suas “invenções”, suas maiores contribuições para o mundo, mas sim as mudanças culturais, sociais e mercadológicas que elas trouxeram. Na realidade, Steve Jobs não era um grande gênio da computação, muito menos da programação, longe disso. Jobs era um visionário, um “quebrador de paradigmas”. Suas criações tiveram muito mais foco social e mercadológico, do que técnico.

Crescimento: nessa fase em que o produto já é conhecido e tem boa aceitação do mercado, os lucros tendem a crescer. O produto passa a ser lucrativo. Todas as despesas/investimentos da fase de introdução são quitadas. O esforço do gestor é para prolongar o tempo nessa fase. E qual seria uma possível saída? Inovar!

Na contramão da crise enfrentada pelo setor no ano passado, as vendas da linha iPhone bateram recorde no quarto trimestre de 2020. Segundo a consultoria IDC, a Apple manteve a tradição e liderou com folga a venda de celulares no último trimestre do ano, aproveitando o lançamento do iPhone 12, com 90,1 milhões de aparelhos distribuídos no período (**Tabela 1**).

O volume de celulares no quarto trimestre representou uma participação de mercado de 23,4%, com um total de aparelhos 22,2% superior ao distribuído no mesmo período de 2019 (73,8 milhões).

Tabela 1 Cinco principais empresas de smartphones em remessas globais, participação de mercado e crescimento após ano, quarto trimestre de 2020 (remessas em milhões de unidades)

Empresa	Volume de remessas 4 ºT2020	Participação de mercado 4 ºT2020	Volume de remessas 4 ºT2019	Participação de mercado 4 ºT2019	Variação Anual
Apple	90,1	23,40%	73,8	19,90%	22,20%
Samsung	73,9	19,10%	69,5	18,80%	6,20%
Xiaomi	43,3	11,20%	32,8	8,90%	32,00%
OPPO	33,8	8,80%	30,6	8,30%	10,70%
Huawei	32,3	8,40%	56,2	15,20%	-42,40%
Outras	112,4	29,10%	107,1	28,90%	5,00%
Total	**385,9**	**100,00%**	**369,9**	**100,00%**	**4,30%**

Fonte: IDC Quaterly Mobile Phone Tracker, 27 de janeiro de 2021.

Maturidade: nessa fase, o produto ou serviço já é conhecido pelo público-alvo, e as vendas estagnaram em um patamar fixo. O mercado pode estar saturado; provavelmente, consumidores que têm a necessidade específica já possuem o dado produto e poucos são os novos consumidores que ainda procuram ou precisam comprar um novo. Nessa etapa, os lucros começam a cair.

O conceito acima, parece que ainda não afetou os produtos da Apple, tamanha a força de sua marca, associada à sua inovação, que o distancia de concorrentes, conforme demonstra a pesquisa de consultoria consagrada, na sequência.

Declínio: uma maneira manipuladora de domínio de mercado, é a prática forçada do clico de vida do produto, como ilusão de inovação pela política de obsolescência, cuja reportagem recente e atual, replicamos abaixo:

Conforme apresentado na Tabela 2, a Apple é a marca mais valiosa do mundo, com valor de mercado estimado em US$ 234,2 bilhões, segundo o relatório Best Global Brand da Interbrand, consultoria global de avaliação de marcas, em 2019.

Tabela 2 Valor de mercado, setor de atuação e variação de crescimento de grandes marcas

Marca	Valor de mercado (em US$ bilhões)	Setor de atuação	Variação de crescimento
Apple	234,24	Tecnologia	+9%
Google	167,71	Tecnologia	+8%
Amazon	125,26	Tecnologia/Varejo	+24%
Microsoft	108,84	Tecnologia	+17%
Coca-Cola	63,36	Alimentos e bebidas	-4%
Samsung	61,09	Tecnologia	+2%
Toyota	56,24	Automotivo	+5%
Mercedes-Benz	50,83	Automotivo	+5%
McDonald's	45,36	Alimentos e bebidas	+4%
Disney	44,35	Entretenimento	+11%
BMW	41,44	Automotivo	+1%
IBM	40,38	Tecnologia	-6%
Intel	40,19	Tecnologia	-7%
Facebook	39,85	Tecnologia	-12%
Cisco	35,55	Financeiro	+3%
Nike	32,37	Moda/Esportivo	+7%
Louis Vuitton	32,22	Luxo/Moda	+14%
Oracle	26,28	Tecnologia	+1%
General Electric	25,56	Tecnologia	-22%
SAP	25,09	Tecnologia	+10%
Honda	24,42	Automotivo	+3%
Chanel	22,13	Luxo/Moda	+11%
American Express	21,62	Financeiro	+13%
Pepsi	20,48	Alimentos e bebidas	-1%
J.P. Morgan	19,04	Financeiro	+8%

Fonte: Allan Gavioli, da Infomoney (2019)

3.5.2 Apple é processada em Portugal por obsolescência programada de iPhones

A instituição de defesa do consumidor Deco Proteste, de Portugal, processou a Apple por limitação do desempenho dos iPhones 6, 6 Plus, 6S e 6S Plus. Com a ação, a empresa solicita indenização em torno de sete milhões de euros a 115 mil usuários portugueses, aproximadamente 60 euros para cada, com base no cálculo do custo do conserto da bateria, acrescido de 10% do valor da compra dos smartphones afetados (DECO PROteste, 2017).

Conforme a Deco Proteste, a ação foi instaurada após três anos aguardando uma resposta da Apple, que manipulou de forma deliberada a obsolescência programada, proibida pela legislação europeia, incentivando a compra prematura de novos aparelhos. Além disso, a prática também tem consequências ambientais negativas, visto que leva ao descarte prematuro de aparelhos eletrônicos.

Um porta-voz da Apple afirma que a redução da velocidade visa impedir que os telefones com muito tempo de uso se danifiquem pelo desgaste natural da bateria.

A Apple já havia sido processada na Bélgica e na Espanha em 2020 pela organização Eurocomsumers; em janeiro de 2021 foi acionada em 60 milhões de euros pela italiana Altroconsumo; e em 2017, foi acusada de obsolescência programada nos EUA. Na ocasião, a companhia se desculpou, ofereceu um desconto na troca das baterias e criou um recurso no sistema iOS, permitindo checar a autonomia do componente.

Obsolescência programada é o desenvolvimento e fabricação de produtos de consumo de forma que se tornem obsoletos ou não funcionais mais rapidamente. O objetivo é forçar o consumidor a comprar a nova geração do produto, o que acontece muitas vezes, sobretudo quando o custo da reparação não compensa ou quando esta nem sequer é viável (por não existirem peças de substituição ou por existirem entraves à reparação). Os ciclos de vida curtos de alguns aparelhos prejudicam os consumidores e o ambiente, sujeito à acumulação de resíduos. Só para ter uma noção da dimensão do problema, o volume de resíduos elétricos e eletrônicos no espaço europeu aumenta 3 a 5% por ano, tendo chegado a 12 milhões de toneladas em 2020.

Caso semelhante ao acima, foi o da Microsoft, ao lançar sistemas operacionais de forma periódica, que pelo seu domínio quase absoluto neste segmento, "obriga" consumidores a migrar forçosamente, pela falta de suporte do sistema antigo. Isso gera problemas desde budget até de caráter técnico, pela também compulsória troca de hardware para adaptar rodar novos sistemas operacionais, que exigem mais de máquina e processamento de dados.

É um processo perigoso pois destrói bases do livre de mercado e da verdadeira inovação, reproduzo abaixo uma frase para nossa reflexão:

> "O germe da destruição do capitalismo está no próprio capitalismo" (Karl Marx)

Mais do que produtos em si e sua tecnologia de aplicada, eficiência e poder de processamento, variedade e compatibilidade de aplicativos, é necessário atentar para as grandes contribuições de Jobs, que não foram simplesmente os produtos que criou. Muito mais do que isso, Jobs criou novas categorias de produtos. Jobs criou o mercado de Computadores Pessoais, o mercado de animação em Computação Gráfica, o mercado de Música pela Internet, revolucionou o mercado de Telefonia e criou o mercado de Tablets, impulsionando uma nova tendência para o mercado de Computadores Pessoais (que também havia sido criado por ele). Dessa forma, podemos perceber que Jobs deixou conceitos muito mais permanentes do que simplesmente produtos. Produtos são efêmeros, suas ideias não. Pois suas ideias foram o pontapé inicial para mercados que podem se manter sozinhos, devido à competitividade de seus players.

Agora cabe a nós, desenvolvedores e empreendedores digitais continuar com as inovações iniciadas por Jobs através dos conceitos e indústrias que ele trouxe para mundo. Steve deu o caminho, cabe a nós percorrermo-lo.

3.6 Análise de uma Empresa Estatal: a Receita Federal do Brasil

A Receita Federal do Brasil (RFB) é uma instituição pública "fundada em 20 de novembro de 1968, substituindo a Diretoria-Geral da Fazenda Nacional, criada por Getúlio Vargas, em 1934. É um órgão que tem como responsabilidade a administração dos tributos federais e o controle aduaneiro, além de atuar no combate à evasão fiscal (sonegação), contrabando, descaminho, contrafação (pirataria) e tráfico de drogas, armas e animais. É integrada a estrutura básica do novo Ministério da Economia do Governo do presidente Jair Messias Bolsonaro" (Brasil, 2022).

Conforme artigo de "José Eduardo Pimentel de Godoy", em seu estudo "Aspectos gerais da evolução do sistema aduaneiro do Brasil", destacamos o seguinte trecho que corrobora com os conceitos de teoria da burocracia de Max Weber:

> "A criação da Secretaria da Receita, em 1968, restabeleceu a racionalidade da organização fiscal federal, e permitiu ao governo administrar convenientemente o complexo sistema de incentivos fiscais, ao mesmo tempo em que, modernizando os métodos, conseguiu reprimir, pelo menos em parte, a avalanche de contrabando que se despenhava contra as barreiras protecionistas".

Pelas próprias características do órgão federal escolhido para estudo, pela sua histórica de controle sobre arrecadação de impostos, controle sobre fronteiras, responsabilidade sobre arrecadação federal, enfim, seu papel exige padronização e formalidades em que a burocracia encontrou vasto campo para auxiliar em aspectos importantes e necessários para o objetivo a que se afiniza, cujas principais características, conforme Max Weber, podemos destacar a Formalidade, a Impessoalidade e o Profissionalismo:

> - Formalidade: apor de forma descritiva, as solicitações, para que se tenha clareza do pedido, atendendo ao "princípio da legalidade" (Brasil, 1988). “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”
>
> - Impessoalidade: sem flexibilidade ou exceções, tratando de forma padronizada, ignorando o princípio de isonomia e reciprocidade de exigências;
>
> - Profissionalismo: cumprir o que está na Lei, aplicando-a em seu rigor.

Podemos notar que como modelo de organização, a burocracia se encaixa perfeitamente para os propósitos da RFB, aonde as atividades são organizadas e previsíveis; contudo há que se ponderar que nem sempre o operacional deste modelo é rápido, na velocidade que se exige algumas demandas de mercado aonde podemos nos questionar "até que ponto o modelo burocrático é funcional?"

A situação em alguns casos, de como a leitura da Lei chega a ser uma forma de controle pelo poder, se tornando Senhor dos seus clientes Contribuintes com abuso de autoridade, ao invés de Servidores públicos, por experiência pessoal pois além de Estudante de Engenharia da Computação, também sou Despachante Aduaneiro; me deparo quase que diariamente com algumas dificuldades, a saber:

> - interpretação subjetiva (interpretando sempre ao rigor da Lei, como uma forma de prejudicar o Contribuinte): numa silenciosa forma de maior política arrecadativa ao Estado;
>
> - punição em forma de demora de análise (sem prazos formais definidos para retorno ou resolução ao Contribuinte);
>
> - excesso documental para desestimular ou dificultar iniciativa para obtenção de concessão de benefícios previstos em Lei;
>
> - benefícios pouco divulgados e pouco esclarecidos, quanto à forma de obtenção;
>
> - restituição de valores arrecadados a mais (por exemplo) no limite de sua prescrição, ou resposta no prazo porém com alguma pendência, para se ganhar mais tempo da devolução de valores;
>
> - impossibilidade de atendimento presencial para explicar de forma humana, acerca da dificuldade pontual, tratando exceção como exceção, mesmo à luz da boa-fé e do respeito à Lei;
>
> - apesar dos investimentos pesados em automatização, nada substitui o contato humano para superação de desafios e busca de soluções; a resolução de um problema poderá servir para outro caso semelhante, formação de massa crítica para melhoria contínua da qualidade e aperfeiçoamento da Lei, para melhorar a vida da sociedade e seus cidadãos-contribuintes, contribuindo para um mundo melhor.

Além disso, podemos notar de muitas pessoas padecem do mesmo mal, conforme transcrevemos trechos do artigo intitulado "O lado B da Receita Federal", alguns depoimentos são revoltantes (Krohen, 2012):

> "Nos quase 360 postos de atendimento do órgão ainda predominam os enroscos, a má vontade e a presunção de que o Contribuinte é culpado até que se prove o contrário. “A Receita Federal é muito boa na parte da arrecadação, mas burocrática quando o contribuinte precisa dela”, diz o economista Raul Velloso. Os exemplos são abundantes. Na delegacia alfandegária do Porto de Santos, qualquer deslize, por menor que seja, no preenchimento de documentos é castigado com máxima severidade. A punição para quem precisa corrigir uma informação é ir para o final da fila e aguardar até dois anos para desembaraçar a carga".

Analisando algumas deficiências geradas pelo próprio modelo burocrático excessivamente racional, podemos destacar algumas disfunções, a saber:

> - excesso de formalismos: formulários mesmo sendo eletrônicos, são imensos com campos muitas vezes repetidos de forma prolixa, cujos dados já estão disponíveis "em tela" e atualizados nos sistemas legados da RFB;
>
> - resistência à mudanças: quebra de paradigmas e cultural, na velocidade necessária para sermos mais competitivos, com um tempo de resposta ágil e trabalho eficiente, colocando prazos de análise para a RFB/Servidor tal qual o Contribuinte também tem prazos: princípio de isonomia de exigências;
>
> - despersonalização do relacionamento (também é difícil responsabilizar o ente público, tanto no papel do profissional pessoa física que está atendendo, quanto do CNPJ da RFB, determinar responsabilidades e clareza no entendimento chega a ser uma tarefa árdua, beirando o impossível);
>
> - pelo mesmo motivo retro, exibição de sinais de autoridade e ritualismos, criando dificuldades e ferindo princípio da reciprocidade de exigências;
>
> - conformismo: não há com quem reclamar; algumas vezes o Contribuinte se sente achacado pelo poder maior e sentimento de dominância de que o representante do Estado (RFB), trata o Contribuinte, agravado pela "placa" mostrada em local plenamente visível, exatamente para dissipar qualquer possibilidade de um diálogo mais argumentativo, acerca do que versa ser crime de Desacato, previsto no "Código Penal": "- Art. 331 - Desacatar funcionário público no exercício da função ou em razão dela. Pena - detenção, de seis meses a dois anos, ou multa".

Algumas mudanças que vem sendo tomadas, para melhoria deste órgão público tão importante para resguardar nossa soberania nacional, há que se destacar:

> - Portal único de atendimento ao e-cac (Centro Virtual de Atendimento da RFB), onde é possível resolver diversos assuntos relativos às atividades do dia-a-dia do Contribuinte, junto à RFB: agendamentos, perguntas e respostas, legislação, manuais, etc.;
>
> - Portal único do Comércio Exterior: com automatização de processos e formalização de protocolos eletrônicos, outrora formalizados por infindáveis formulários e procedimentos operacionais sem fluxo certo, nos prazos segundo vontade subjetiva de autoridades aduaneiras, agora possuem maior simplicidade, clareza e rastreabilidade de setores e pessoas envolvidas na análise;
>
> - integração eletrônica da colcha de retalhos de informações, organizando e centralizando pedidos, não só junto à RFB, mas também quando se envolve outros órgãos públicos anuentes;
>
> - adoção ao programa de Operador Econômico Autorizado, uma tipo de ISO/31000 (Gestão de riscos) para procedimentos aduaneiros, o qual o Brasil é país signatário, isso obriga a RFB à seguir padrões de eficiência globais, de melhor controle e ao mesmo tempo desburocratizando procedimentos (minimizando as exigências operacionais, com foco maior no "compliance" - conformidade);
>
> - Preocupação com foco no apoio e esclarecimento ao Contribuinte, para mitigar falhas;
>
> - investimento em sistemas de controle que cruzam dados para punição dos Contribuintes que realmente lesam a arrecadação do Tesouro Nacional;
>
> - diminuição do fluxo de papéis com a adoção de "upload" de arquivos eletrônicos, assinados digitalmente com Certificado Digital, amparado pelo "princípio de não repúdio", "Nos termos da Lei 11.419/06, de que se trata da Segurança da Informação, com a finalidade de legitimar e responsabilizar as partes, pela fidedignidade documental, aonde destacamos: - Não repúdio: visa garantir que o autor não negue ter criado e assinado o documento".

Tais ações fazem parte de um esforço (e reconhecimento) do próprio governo federal para reduzir entraves burocráticos, conforme artigo intitulado "Brasil, campeão de burocracia" (TCU, 2018):

> - com a promulgação do Decreto de 7 de março de 2017, assinado (na época) pelo então presidente Michel Temer, criou o Conselho Nacional para a Desburocratização – Brasil Eficiente, que promove a simplificação administrativa, a modernização da gestão e a melhoria da prestação de serviços às empresas, aos cidadãos e à sociedade civil;
>
> - então nasceu o "decreto da boa-fé" - Decreto Nº 9.094, de 17 de julho de 2017; e
>
> - a Estratégia de Governança Digital (EGD), instituída pelo governo federal em 2016, com o objetivo de tornar as políticas públicas mais eficientes e econômicas a partir do uso de tecnologia.

Com o conjunto das medidas acima, vislumbramos uma RFB renovada:

> - foco maior no que realmente gera atendimento eficiente, atenta à filosofia do papel do Homem organizacional;
>
> - maior controle sobre eventuais e possíveis fraudes, mantendo sua finalidade como estrutura organizacional;
>
> - sistema de dados robusto e integrado, dirigindo na concepção de sociologia da burocracia;
>
> - maior automatização eletrônica, pode-se gerir maior percepção estatística das dificuldades e focar de forma antecipada em soluções de desafios, seja pelo número de ocorrências, ou seja pelo tipo de ocorrência, poder identificar um comportamento atípico, combinando probabilidade e risco, disponibilizando um sistema social como conjunto de funções oficializadas.
>
> - no propósito de "melhor ser gestor de risco, do que ser gestor de crise", a RFB busca antecipar-se, conforme elucida o palestrante "Jorge Alberto Teixeira", ex-Auditor Fiscal da RFB por aposentadoria voluntária: "Conhecer e administrar o risco: apagar incêndios ou antecipar-se? Existem duas maneiras de lidar com riscos: ser surpreendido por eventos que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos da organização e então reagir a eles, o que caracteriza a cultura de “apagar incêndios”; ou antecipar-se a eles, adotando medidas conscientes que mantenham ou reduzam a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos. Apenas a segunda maneira pode ser chamada de gestão de riscos, que também habilita a organização a aproveitar oportunidades".

Podemos perceber que o futuro da RFB está no sentido para um maior controle, pela adoção de automatização de processos, contudo mais qualitativo, focado no Ser, para ouvir a necessidade do Contribuinte, procurando entender seus requisitos, para atender dentro de regras comerciais e acordos internacionais, com competitividade que o mundo globalizado nos exige; sem deixar de lado seu papel Fiscalizador, procurando se antecipar a possíveis situações de riscos para os interesses nacionais, resguardando nossa soberania e a nossa arrecadação fiscal, preservando o nosso comércio e a nossa democracia.

4. Conclusões

Dadas algumas das reflexões mencionadas, podemos nos questionar “por que é tão desafiador fazer mudanças nas organizações?” Porque somos humanos e nos envolvemos com pessoas, diversidade heterogênea de cultura, vivências diferenciadas, expectativas diversas; do ponto de vista organizacional, é buscar um realinhamento focado numa comunicação interna muito transparente e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, para que todos entendam de forma motivada, a postura alvo para atingir coletivamente um posicionamento de mercado, e garantir dessa forma, a sobrevivência e viabilidade da organização. A capacidade de construir confiança é essencial, também para fortalecer os laços com o público externo que interage com a empresa, sejam clientes ou *stakeholders*; para que visualizem seus valores e preocupação com a sociedade, isto é responsabilidade social.

Além da responsabilidade corporativa, do compromisso da alta gerência (proprietários e gerentes), lidando com controle de custos, ratificando a relação de confiança com os acionistas, funcionários, *stakeholders* e clientes. Nesse contexto, podemos nos questionar “como a definição de propósitos e objetivos de uma organização pode influenciar em sua gestão contemporânea?” É a busca constante da decência e da ética, com maior vigilância sobre os decisores, agregando valor em torno da “geração de valor” como foco de gestão de resultados, obtido pela cooperação e participação dos *stakeholders*, onde se compõem comitês (colegiados) para análise numérica da empresa e decisões estratégicas de alinhamento ou realinhamento mercadológico. Dessa forma busca-se controlar possíveis excessos e também a construção permanente de um ambiente de maior confiança nas organizações.

Portanto, há que se notar que a gestão de pessoas, vem desenvolvendo colaboradores de forma mais efetiva e contribuindo para o bom controle da empresa, nesse cenário, podemos nos indagar “como as pessoas, através da diversidade, contratação e engajamento podem influenciar o processo de mudança organizacional?” A chave para responder essa questão é entender “como” a gestão de pessoas, tem sido exercida nas organizações. Na verdade, com enfoque na análise do potencial de resultados de cada indivíduo, maximizando seus talentos com atividades, a saber: reconhecimento, incentivo, comunicação e transparência e benefícios corporativos; uma demonstração de contrapartida das organizações, pelas contribuições diferenciadas que seus colaboradores podem dar (inovação, criatividade, sugestões e/ou soluções), ao participar no presente, contribuindo para a sobrevivência da organização; despertando a consciência de que perpetuação da empresa, é uma responsabilidade de todas as pessoas que atuam na empresa. Logo, uma empresa que não conta com uma gestão de pessoas na atualidade, para concatenar ideias, mediar conflitos e direcionar comunicações, poderá ter sérios problemas porque funciona e é administrada por pessoas, com pessoas e para pessoas.

Mas, a transformação digital tem gerado mudanças significativas no ambiente corporativo, revelando um futuro que, na realidade, já começou. Então podemos nos questionar “como a gestão de negócios é afetada pela tecnologia?” Mantendo a valorização do ser humano, das pessoas que fazem uso dessa tecnologia, e que ela veio para facilitar (automatizar rotinas, processos e gerar mais produtividade) e contribuir para uma gestão de pessoas mais estratégica; mas jamais para substituir tomadas de decisão, pois se a tecnologia existe, é porque tem alguém por trás para comandar tudo. No futuro, a tendência é de que as pessoas sejam cada vez mais valorizadas, entregando resultados mais diferenciados dentro das métricas organizacionais, aprimorando-se em uma participação mais interativa e mais democrática dentro das organizações.

Notadamente o gestor, líder do futuro, para capitanear sua organização deverá ter um conhecimento amplo, não somente de ferramentas científicas de administração para entrega de resultados, mas também um autoconhecimento, com destaque para inteligência emocional moldada por *coaching* de gestão (focado nos elementos “ser”, “fazer” e “ter”), possuindo exemplar capacidade de resiliência, além de possuir clareza de comunicação e visão sistêmica do ambiente organizacional, sabendo identificar as possibilidades das pessoas nesse ambiente e alocá-las de forma mais exitosa, conforme suas potencialidades. Um gestor de talentos, com efeito, antes de tudo é um gestor de si mesmo: seguro e equilibrado (um diapasão referencial).

Contribuições dos Autores

F.J.B.V.: Curadoria de Dados, Redação - Preparação do Rascunho Original; Edição, Revisão e Edição. O autor leu e aprovou o manuscrito final.

Conflitos de Interesses

O autor declara que não tem interesses conflitantes.

Referências

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Acesso em: 25 de novembro de 2024. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.

Brasil. (2022). *Receita Federal. Institucional*. Acesso em: 25 de novembro de 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>.

DECO PROteste. (2017). Apoie a nossa ação judicial contra a Apple. Acesso em: 25 de novembro de 2024. Disponível em: <https://www.deco.proteste.pt/acoes-coletivas/apple>.

Grão Especial.(2018). *Sterna Café, primeira rede de franquias de cafeterias de cafés especiais, procura empreendedores para crescer e se internacionalizar*. Acesso em: 25 de novembro de 2024. Disponível em: <https://graoespecial.com.br/sterna-cafe/>.

Kroehn, M. (2012). O lado B da Receita Federal. *Exame.com*. Acesso em: 25 de novembro de 2024. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/o-lado-b-da-receita-federal/>.

Tribunal de Contas da União - TCU (2018). *Brasil, campeão de burocracia*. Acesso em: 25 de novembro de 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/brasil-campeao-de-burocracia.htm>.

Gavioli, A. (2019). Apple é a marca mais valiosa do mundo pelo 7° ano consecutivo; Facebook sai do top 10. *InfoMoney*. https://www.infomoney.com.br/negocios/apple-e-a-marca-mais-valiosa-do-mundo-pelo-7-ano-consecutivo-facebook-sai-do-top-10/

Peci, A., Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (Eds.). (2021). Administração, gestão e políticas públicas: interfaces e diálogos com o campo organizacional. *Cadernos EBAPE. BR, 19*(spe), 1-2. https://doi.org/10.1590/1679-395183908

Silva, D. O. D., Bagno, R. B., & Salerno, M. S. (2014). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production, 24*, 477-490. https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059

Silva, L. T. S. da. (2021). *Desenvolvimento integrado de produtos - gestão e projeto de produto: do tradicional ao inovador*. Belo Horizonte: ULIFE.

Zen, A. C., Machado, B. D., López, A. I. J., Borges, M. C., & Menezes, D. C. D. (2017). Rota da inovação: uma proposta de metodologia de gestão da inovação. *Revista de Administração Contemporânea, 21*, 875-892. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170151

DATASET REPORTS

journals.royaldataset.com/dr