



GESTÃO ESTRATÉGICA - MODELO TSMS

STRATEGIC MANAGEMENT - TSMS MODEL

*André Luís Gomes Franco*¹
*Luciane Albuquerque Sá de Souza*²

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso descreve alguns comportamentos presentes na Gestão Estratégica, e como ela influencia na estruturação organizacional de uma empresa. Gerir de forma estratégica é buscar a qualidade de vida no trabalho tornando o dia a dia saudável para todos os níveis hierárquicos das organizações, reduzindo gastos, maximizando resultados e, com isso, aumentando a competitividade nos negócios. Para um maior entendimento da problemática tratada, este estudo faz, de forma breve, uma abordagem histórica acerca da gestão de recursos humanos e do surgimento da gestão de forma estratégica, passeando desde a revolução industrial até os dias de hoje, na era da informação e da inovação. Fazendo uso de uma metodologia descritiva, este artigo disserta, especificamente, sobre um modelo de gestão estratégica, desenvolvido pela Companhia Valid S.A., que será apresentada posteriormente. Obviamente, diante da vastidão de assuntos relacionados à temática, aqui não estão detalhados todos os modelos de gestão, mas é importante salientar os descritos para se analisar o que é preciso para que os processos de gestão possam desempenhar bem o seu papel dentro de uma organização ou da vida dos indivíduos.

Palavras-chave: Gestão; Estratégia; Mercado.

ABSTRACT

This Course Completion Work describes some behaviors present in Strategic Management, and how it influences the organizational structure of a company. Strategic management is to seek quality of life at work, making everyday life healthy for all hierarchical levels of organizations, reducing costs, maximizing results and, therefore, increasing business competitiveness. For a better understanding of the problem dealt with, this study makes, in a brief way, a historical approach about the management of human resources and the emergence of management in a strategic way, strolling from the industrial revolution to the present day,

¹ Pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoa pela Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail:

² Pós-Doutora; Docente da Especialização em Gestão Estratégica de Pessoa da Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail: luciane.souza@estacio.br

in the age of information and of innovation. Making use of a descriptive methodology, this article specifically discusses a strategic management model, developed by Companhia Valid S.A., which will be presented later. Obviously, given the vast amount of issues related to the subject, all management models are not detailed here, but it is important to highlight those described in order to analyze what is needed so that management processes can play their role well within an organization. or the lives of individuals.

Keywords: Management; Strategy; Market.

INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas relações de trabalho após a Revolução Industrial afetaram diretamente a gestão de pessoas dentro das organizações, haja vista, que durante o período dos séculos XVIII e XIX, as empresas tinham como fator primordial para o desenvolvimento da indústria o capital financeiro. Ao longo do tempo as transformações ocorridas no mundo de um modo geral relacionadas ao cenário político, social e econômico, levaram as organizações a se estruturarem e desconstruírem seus conceitos sobre a administração científica redirecionando seu foco para o capital intelectual. As pessoas passaram a constituir o principal ativo das organizações, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus colaboradores.

Portanto, este novo cenário requer uma gestão estratégica voltada para a busca de mecanismos de adequação à nova realidade, exigindo dos seus líderes conhecimentos mais específicos e utilizações de ferramentas gerenciais, capazes de identificar as habilidades e competências dos funcionários que representem uma vantagem competitiva para elas.

De acordo com Peter Drucker (2001), toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é o seu negócio, quais seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam.

Temáticas relacionadas à gestão, e suas diversas vertentes, são sempre evocadas com o encetamento das transformações que se operam no mundo empresarial. Compreendidos Valores, Missão, Visão de Futuro e Estratégias de Atuação, passos já bastante conhecidos, quase tradicionais, a questão é como gerenciar os recursos da organização para alcançar os objetivos.

Esta pesquisa, fundamentalmente, tem como objetivo demonstrar a eficácia no uso de um modelo original de gestão estratégica e como ele foi importante na contribuição para

melhorias na cultura organizacional da companhia estudada, assim como dos líderes e liderados que nela trabalham.

Para Drucker (2001) as pessoas nascem, desenvolvem-se, divertem-se e trabalham em organizações. Assim, elas dependem das organizações, para atingir os objetivos pessoais, individuais e coletivos, caracterizando uma relação de dependência na qual há benefícios mútuos, tornando difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações, que funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome.

Cada vez mais o capital humano tem sido reconhecido como elemento que faz a diferença dentro das organizações e, em virtude disso, busca-se, incessantemente, a sua valorização, desenvolvendo mecanismos para captar e manter seus talentos dentro das organizações buscando atingir os resultados almejados.

Anthony, Perrewé e Kacmar (1996 apud STEFANO 2008 p. 11), destacam que a área de gestão estratégica de pessoas tem grande influência no planejamento das estratégias organizacionais, pois:

A área de gestão de pessoas está em melhor posição do que qualquer outro setor da organização para fazer a análise do ambiente de recursos humanos e do mercado de trabalho. A área de gestão de pessoas pode ajudar a organização a obter a informação ambiental e alimentá-la aos responsáveis pelas decisões estratégicas. Na realidade, a área de gestão de pessoas pode ter um papel importante no processo de decisão como explicado anteriormente. A área de gestão de pessoas tem também a responsabilidade de obter a informação organizacional interna para a consideração dos responsáveis pelas decisões estratégicas.

Os processos de gestão, em tese, envolvem planejamento, execução, controle e ações corretivas. Eles direcionam as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, e para a obtenção dos resultados esperados. Os próximos elementos são, na verdade, parte deste processo, no entanto precisam ser destacados porque é exatamente no processo de gestão que as fórmulas são esgotadas. Os gestores desatinam diante da oferta de abordagens e da diversidade de variáveis que demandam sua atenção. Harmonizar e ao mesmo tempo estar atento a estas variáveis, mostram a extensão do desafio a cumprir.

METODOLOGIA

O estudo apresentado é caracterizado pela utilização de métodos descritivos, pois apresenta a descrição das características de um modelo gerencial utilizado pela companhia Valid S.A., e cria uma relação entre os conceitos envolvidos e os fenômenos em questão. O método que foi utilizado demonstra que a pesquisa tem foco em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Esse tipo de pesquisa ocorre de maneira empírica, e é realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo com o objetivo de melhor compreender o objeto de estudo da pesquisa.

Mas o que vem a ser a Gestão Estratégica em uma organização? Pedro D'angelo, no blog Opinion Box, conceitua: “a gestão estratégica é uma forma de otimizar e tornar mais eficaz a gestão de um negócio. Chamamos de gestão estratégica o conjunto de ações de gerenciamento dos recursos da empresa, a fim de alcançar metas e objetivos”.

A seguir, um breve passeio pela história, demonstrará a influência dos cientistas e de seus projetos e a importância de suas pesquisas até os dias atuais.

INFLUÊNCIAS HISTÓRICAS, INTERNAS E EXTERNAS

A relação instituição-indivíduo com o objetivo de permanente aprendizagem e crescimento pessoal da organização é traduzida pelos Sistemas de Gestão de Desempenho de Pessoas, de Remuneração e de Reconhecimento atrelado ao Desempenho, pelo Plano de Cargos, Carreira e Sucessão Gerencial, pela Gestão da Qualidade de Vida e pelos Planos de Desenvolvimento Profissional. Além dos Sistemas e Planos citados, a Comunicação interativa e contínua merece destaque para o gerenciamento dos negócios já que pode facilitar a compreensão do rumo desejado, mobilizar para o atingimento das metas traçadas e estreitar as relações entre gerentes e empregados. Além disso, investir nas pessoas para que flua a consciência da sua missão pessoal e, ao mesmo tempo, compartilhar a missão organizacional, traz maior facilidade no alinhamento de objetivos individuais a objetivos empresariais e uma oportunidade incrível de aumentar o nível de satisfação dos empregados e obter o desenvolvimento da organização.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.

O desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas sempre esteve atrelado ao desenvolvimento histórico da própria ciência da administração. Sua compreensão, portanto, passa pela compreensão da evolução. O movimento da administração científica teve seu marco inicial com as experiências de Frederick Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos e Henry Fayol (1841 -1925), na França, estes cientistas tinham por objetivo fundamental substituir o empirismo e improvisação com que as atividades administrativas eram executadas, buscando através de embasamento científico a eficiência do trabalho.

Esta evolução se deu através das três eras: era Industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação, as quais serão tratadas brevemente a seguir, junto com os estudiosos que marcaram os períodos com suas inovações.

Era Industrial Clássica (1900 -1950)

Nesta fase o cenário foi marcado pelo início da industrialização, poucas mudanças eram apresentadas nas relações comerciais as quais se desenvolviam diante de um clima de previsibilidade, estabilidade e certeza.

As pessoas tinham cargos individuais e especializados com tarefas monótonas e simples. Neste período a Área de Recursos Humanos tinha como função as atividades burocráticas e operacionais da organização, as empresas eram mecanicistas preocupando-se somente com o lucro. (CHIAVENATO, 2000).

Frederick Taylor (1856-1915), engenheiro americano que se destacou por transformar a administração da eficiência do trabalho. Desenvolveu seu sistema de administração de tarefas (controlava todos os aspectos da produção e dispunha do trabalho padronizado) conhecido, mais tarde como sistema Taylor, (Taylorismo) fundamentava-se no estudo de tempos e movimentos.

Henri Fayol, engenheiro francês conhecido por ter elevado ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, ou seja, a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado formularam a doutrina administrativa que passou a ser conhecido como *fayolismo* atribuindo aos subordinados uma capacidade técnica.

Henry Ford (1863-1947), também contribuiu para fundamentar a Administração Científica, foi defensor da teoria que se fundamentava na introdução da tecnologia como

ferramenta capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários, o trabalho deveria ser especializado e cada tarefa deveria ser realizada por um operário especificamente, precursor na defesa da remuneração justa e jornada de trabalho menor como forma de buscar a eficiência dos operários.

Era Industrial Neoclássica (1950 a 1990)

Neste período o cenário já apresenta mudanças significativas nas relações comerciais e consequentemente nas relações de trabalho, havia indícios de desenvolvimento da indústria em ritmo acelerado, a imprevisibilidade passa a ocupar o lugar do que antes se apresentava previsível na economia, surgem as inovações tecnológicas nos processos produtivos. O termo Administração de Recursos Humanos foi substituído pelo termo, Gestão Estratégica de Pessoas, pois se adequa melhor a visão que hoje se tem das pessoas dentro de uma organização. O termo anterior é muito restrito em virtude da percepção de que a pessoa que trabalha em uma organização limita-se a recursos de fontes esgotáveis tais como os recursos financeiros e materiais.

Com o final da Segunda Guerra Mundial, a teoria neoclássica substituiu a teoria clássica da administração, e o velho modelo tornou-se obsoleto. A tecnologia passou por um intenso desenvolvimento influenciando o comportamento das organizações e das pessoas.

Com a abordagem matricial, adicionou-se à organização funcional um esquema lateral de departamentalização por produto/ serviços para agilizar e funcionar como um tubo capaz de proporcionar uma estrutura com características de inovação e dinamismo e maior competitividade (CHIAVENATO, 2002, p. 29).

De acordo com Chiavenato (2002), nesse período a área ficou conhecida como Departamento de Recursos Humanos substituindo o Departamento de Pessoal, o RH ficou conhecido como o mais importante recurso organizacional somando mais tarefas em suas atribuições como: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene, segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais.

Era da Informação

A partir da década de 1990, têm-se a era da informação, que se constitui num marco da tecnologia da informação, onde a comunicação se dá em tempo real, as mudanças de mercado

são constantes, os comportamentos do consumidor estão mais apurados, tornando-os mais exigentes, dando ênfase às ações como responsabilidade social, ambiental e qualidade total que deixaram de ser diferenciais para serem fundamentais à permanência de uma organização no mundo dos negócios. Nesta nova era o capital intelectual e o potencial humano passa a ser o maior ativo de uma organização, representando o grande diferencial de competitividade responsável por impulsioná-la ao sucesso.

Nesta fase, foi dado o espaço para uma nova abordagem: a Gestão com Pessoas, trabalhando com os colaboradores internos, procurando uma melhor forma, utilizando estratégias para conseguir a sinergia de sua equipe proporcionando alcançar os objetivos individuais e os da organização. A ênfase nos aspectos produtividade, qualidade, competitividade, cliente e globalização, são abordados pelos novos estilos de liderança para subsidiar suas estratégias dentro das organizações.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui a rigor uma revolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2001, p.18).

O histórico de estruturação das organizações ao longo do tempo apresenta mudanças consideráveis em diversos aspectos relacionados à economia, sociedade e a cultura dos indivíduos que as compõem, mas diante das transformações que ocorrem em velocidades jamais vistas antes pelo homem, é indispensável para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas, focarem no capital intelectual que passa a representar o seu maior patrimônio, daí a importância da gestão de forma estratégica com pessoas como uma nova abordagem para as organizações.

IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Conforme foi comentado na seção anterior a Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de mudanças. Técnicas e métodos de trabalho vêm sendo aplicados. No atual contexto, observa-se uma gradativa mudança até na forma como o colaborador é tratado nas organizações. Antes, era visto como ferramenta a qual somente produzia, sem se quer saber se o mesmo estava sendo respeitado, motivado, incentivado e valorizado dentro da organização.

Hoje em dia, as organizações mudaram o seu modo de ver este colaborador, promovendo grandes transformações, para que se possa alcançar o sucesso, o crescimento, segurança no segmento em que atua, reconhecimento, entre outros. Este tem que se sentir parte da organização, fazendo com que a empresa tenha uma relação pertinente com o departamento de Gestão de pessoas tornando estas atividades eficientes.

De acordo com Albuquerque (2002), como função estratégica da organização a gestão com pessoas possui diversos objetivos, que interligados às demais áreas promovem a sinergia organizacional, capaz de direcioná-la para realização de seus interesses e conseqüentemente de seus colaboradores.

Para os autores Gil (2001) e Lacombe (2005), os principais objetivos da gestão de pessoas consistem em desenvolver a organização para o alcance de seus objetivos e realizar sua missão através dos colaboradores, trabalhando com eficiência e eficácia, para obter resultados, tornar a organização mais competitiva trabalhando a sinergia do grupo, suas habilidades e competências objetivando o sucesso. Medidas como prover um quadro de pessoal treinado e motivado, promover a auto realização e a satisfação dos funcionários, contribuindo para sua qualidade de vida, administrando as mudanças e os conflitos e mantendo uma política ética, poderão contribuir para que a Gestão Estratégica no âmbito das pessoas obtenha êxito em seus propósitos.

A consideração dos atributos de satisfação dos stakeholders, a exemplo dos clientes, concorrência, acionistas, fornecedores, governos, comunidade e outras entidades externas é vital para a organização. A posição no mercado, a imagem institucional, o aprimoramento dos produtos, serviços e processos para atendimento a clientes, as estratégias de colocação de produtos/serviços em mercados e segmentos, o foco intenso nos clientes, o estabelecimento de uma base de clientes de cada segmento de mercado, a compreensão dos interesses e o relacionamento com os acionistas, as parcerias com fornecedores e concorrentes, o aperfeiçoamento dos meios de comunicação com o público externo e o fortalecimento das ações de marketing para alavancar negócios, são aspectos chave deste componente. Ademais, a participação e o desenvolvimento das comunidades serão fundamentais para as organizações que quiserem fazer a diferença no futuro.

Não há como falarmos em futuro nos diversos cenários atuais, sem falar em inovação. A seguir será explanado o Processo de Gestão da Inovação e suas fases.

PROCESSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

A gestão de uma empresa pode ocorrer de maneira profissional ou mesmo de maneira tácita, pelo feeling do empresário ou dos gestores que a conduzem. Mas é fato que ela existe, podendo conter um nível maior ou menor de organização e sistematização.

A inovação, assim como outras áreas de competência da empresa – finanças, marketing, recursos humanos, dentre outras, necessariamente, fará usufruto de um processo de gestão. Este processo é necessário para que as inovações possam surgir e serem implantadas, gerando assim os resultados esperados. É o chamado processo de gestão da inovação.

Quando uma empresa utiliza um processo de gestão da inovação, é possível sistematizar a geração de inovações, tornando-o um processo contínuo.

A seguir, será demonstrada uma breve descrição de como ocorre o processo de gestão da inovação em suas principais etapas:

Levantamento

A primeira fase do processo é a de levantamento, onde as ideias são prospectadas e arquitetadas, e também onde as oportunidades de inovação são identificadas. Esta é a fase onde a criatividade impera e onde se devem buscar informações no mercado, nos centros de pesquisa, de tendências de processos/produtos, para que ideias com qualidade possam ser trabalhadas.

Seleção

A segunda etapa é a de seleção, onde uma ou mais oportunidades de inovação são selecionadas, de acordo com a estratégia de inovação da organização. Nesta etapa é importante definir parâmetros que para a empresa são importantes para a implementação de uma inovação, como custo, tempo de lançamento no mercado, retorno esperado, dentre outros. Com base nos parâmetros escolhidos, são avaliadas as oportunidades de inovação para se identificar as que possuem maior potencial para serem colocadas em prática.

Definição de Recursos

Na terceira etapa do processo de gestão da inovação acontece a definição de recursos. Nesta etapa deve-se verificar todos os recursos necessários para a efetivação da inovação: recursos financeiros, *headcount*, infraestrutura e tecnologias. Também é importante identificar, nesta fase, a forma como se dará o acesso a esses recursos: se serão utilizados recursos internos ou externos, se será necessário o estabelecimento de parcerias, se haverá a necessidade da aquisição de tecnologia, entre outros.

Implementação

A quarta etapa é a implementação. Esta é a fase de execução dos projetos de inovação selecionados, por meio do acompanhamento de seu desenvolvimento em termos de prazo, custos e qualidade, alinhados às necessidades de outros setores da empresa (marketing e vendas, por exemplo). Ao final desta etapa a oportunidade de inovação deverá ser introduzida no mercado e tornar-se-á uma inovação.

Aprendizagem

A quinta e última etapa contempla a aprendizagem. É nessa fase que vai se repensar todo o processo de gestão da inovação, refletindo sobre as ações que funcionaram bem e sobre as que não funcionaram. Nessa etapa, será preciso registrar as lições aprendidas em cada fase do processo para que sirvam de insumos para melhoria contínua do processo.

De forma genérica estas são as cinco etapas do processo de gestão da inovação, que são relevantes para o sucesso organizacional porque permitem o estímulo à introdução e/ou implementação de inovações bem sucedidas.

É importante ressaltar que esse processo é dinâmico. Ao final das etapas, o processo se reinicia em um circuito contínuo. Afinal, não adianta inovar uma única vez e acreditar que os resultados dessa inovação serão perenes. A busca da inovação sim é que deve ser permanente.

A seguir será explorada a introdução irreversível de um elemento atualmente essencial para o processo de gestão: a internet.

A INTERNET NO PROCESSO DE GESTÃO

A tecnologia da Informação passou a ter domínio, produzindo grandes avanços tecnológicos e as organizações adotaram rapidamente essas técnicas, modernizando suas estruturas, (CHIAVENATO, 2003).

A clássica associação dos conceitos de estratégia aplicada aos negócios à necessidade de interação das organizações com seu meio ambiente, buscando constantemente e intensamente a prática da inovação, antecipando-se na busca pelos melhores caminhos atinge o auge com o processo consumado de globalização da economia, como decorrência natural do rompimento sucessivo de barreiras, principalmente as de dimensão geográfica, cultural e política a partir da necessidade do desenvolvimento do acesso à comunicação sem fronteiras.

Sendo um meio de comunicação que combina tecnologia de vanguarda com simplicidade operacional, que permite atualização constante e relativamente barata dos equipamentos e programas utilizados, a rede mundial cada vez mais consolida sua popularização como meio direto e indireto de comunicação interpessoal, atendendo satisfatoriamente uma série de necessidades e conveniências de pessoas físicas ou jurídicas.

Talvez, por se constituir em um canal que representa um simples acesso à informação, como um jornal, uma revista, um livro, um aparelho de televisão ou de rádio, com a vantagem de permitir a atualização constante, e também ao lazer, associando a ânsia de saber ao prazer lúdico, a Internet há muito se incorporou aos costumes das pessoas que ocupam as posições mais inseridas no processo decisório das organizações. Assim sendo, de forma natural e crescente, a rede mundial passou a figurar como um dos principais meios de execução das atividades organizacionais, revelando capacidade de potencializar a produtividade e eficácia através da padronização e disponibilização de instrumentos para a execução de funções administrativas, financeiras, mercadológicas, comerciais, logísticas, produtivas e outras tantas no processo operacional das organizações, a custos muito mais acessíveis que as opções de outrora.

Esse fenômeno tem mantido a rede mundial como foco dos mais variados estudos. No campo da estratégia empresarial, muito se tem discutido sobre a importância da Internet como meio para a realização de negócios, operação que se convencionou denominar “*e-business*”. Diante do caráter inovador inerente ao raciocínio estratégico, que conduz à constante preocupação com a competitividade sustentável, trata-se de prioridade indiscutível encontrar os meios e as justificativas para se otimizar a utilização desse fantástico canal de *marketing*.

Para a essência da estratégia, trata-se do encontro do meio ideal da efetiva prática do comportamento estratégico corporativo, até mesmo pela expressiva facilidade em propagar as diretrizes estratégicas, passíveis de mudanças constantes, em tempo real e *on-line*.

Como consequência do círculo virtuoso que assim se desenha, a velocidade de mudança e inovação passa a ser potencialmente multiplicada, o que conduz à uma reflexão sobre a influência recíproca entre a estrutura organizacional necessária à prática da estratégia empresarial e o desenvolvimento da rede mundial de computadores. Vale ressaltar também que, no mundo interdependente e interconectado da internet, as redes e a infraestrutura de tecnologia ficaram muito mais complexas e com infinitas possibilidades, inclusive de riscos e vulnerabilidade de dados, onde a gestão estratégica de TI deverá atuar em concordância com os interesses da organização.

Após apresentados alguns processos de gestão, e como eles auxiliam nas estratégias das organizações, a seguir será demonstrado um estudo de caso com um modelo de gestão que denota a origem desta pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A conjunção dos recursos tecnológicos de comunicação e processamento de informação revolucionou o mundo, permitindo a abertura de fronteiras por meio de novas formas de comunicação e uma eficiência maior dos sistemas computacionais (SOARES; LEMOS; COLCHIER, 1995).

A década de 1950 foi marcada por grandes avanços científicos e tecnológicos. É nesse contexto que nasce a Valid S/A. Uma organização com um portfólio diversificado, que logo se tornaria um gigante no setor de cartões (hoje smart cards), sistemas de identificação e impressos de segurança. A Valid está presente em 18 dos estados do território nacional, além de países como os Estados Unidos, México, Argentina, Colômbia, Espanha, Dinamarca, África, Índia e China, com mais de 6 mil profissionais desenvolvendo soluções personalizadas em processos e tecnologias. Ao todo, são 7 fábricas e 54 sites de personalização atendendo grandes instituições financeiras e órgãos públicos, entregando soluções para gestão e proteção dos dados dos clientes da companhia.

A liderança dos segmentos aonde atua está registrada em números. Em 2019, as vendas totalizaram 475,1 milhões de cartões, 17,4 milhões de carteiras de habilitação e identidade, e 14,3 mil toneladas de papel. A Valid tem tecnologia, processos e equipe

capacitada para entregar soluções, produtos e serviços de Mobile ID, meios de pagamento, certificadora digital e sistemas de identificação a grandes instituições públicas e privadas.

Abaixo segue o mapa de atuação da companhia no mercado mundial:

Figura 1: Mapa de atuação da companhia no mercado mundial.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Após mudanças na alta gestão da companhia e tendo em vista o surgimento de várias concorrentes, a Valid decide diversificar mais uma vez sua oferta de produtos e faz a aquisição de outras empresas. Uma delas é a Agrotopus, adquirida em outubro de 2018, localizada no estado do Paraná. Esta aquisição coloca a Valid num segmento até então desconhecido para seus stakeholders, mas muito promissor. O Agronegócio, por meio de uma linha de negócio denominada Agritech.

No ano de 2020, em meio a pandemia pelo Coronavírus, a companhia, em um movimento estratégico, entra no mercado de fintech fazendo a aquisição da empresa BluePay, especializada em transações financeiras em blockchain.

Atuação no Mercado Regional

No estado da Paraíba, a Valid trabalha no segmento específico de sistemas de identificação, tendo como principal cliente o governo do estado e alguns órgãos públicos, fornecendo soluções com segurança máxima na coleta biométrica em sistema integrado, no uso e no sigilo das informações dos usuários desses serviços.

Os serviços oferecidos na região são: identificação por biometria, captura de imagens *on-line*, aplicação de exames técnico-teóricos em modo *on-line*, impressão de Carteira Nacional de Habilitação (CNH), Certificado de Registro de Veículos (CRV), Certificado de Registro e Licenciamento de Veículos (CRLV), Gerência Eletrônica e Microfilmagem de Documentos (GED).

A tabela a seguir demonstra os volumes anuais de emissão de documentos (Carteira Nacional de Habilitação e Permissão Internacional para Dirigir), captura ao vivo de imagens e coletas biométricas, e exames teóricos técnicos, efetivamente executados, até a presente data, no estado da Paraíba:

Tabela 1: Volumes anuais de emissão de documentos (Carteira Nacional de Habilitação e Permissão Internacional para Dirigir).

ANO	CNH	PID	CAPTURA AO VIVO	EXAMES TEÓRICOS TÉCNICO
2017	95.580	310	68.010	12.478
2018	201.454	796	150.321	28.418
2019	195.782	853	153.632	28.570
2020	78.637	257	85.702	14.483
TOTAL	541.453	2.116	417.665	82.949

Fonte: Atestado de Capacidade Técnica 2020 – Arquivo Detran-PB.

Gestão TSMS

A Valid S.A. mantém sua posição de liderança nos mercados em que atua nos segmentos de cartões, serviços de impressão e sistemas de identificação. Para isto desenvolve relações de longo prazo com clientes corporativos baseadas na integridade de seus colaboradores e na segurança de seus produtos e serviços. Nesse contexto, a organização mostra responsabilidade com a ética empresarial e gere seus recursos com o modelo de Gestão TSMS, um sistema de gestão criado pela própria companhia, alicerçado em normas que estabelecem boas práticas de qualidade e sustentabilidade.

“T” Gestão da Tecnologia (ISSO 9001 E ISSO 27001)

Com compromisso tecnológico, a Valid oferece soluções avançadas e atende a todas as necessidades de seus clientes, pois têm um sistema de segurança de informação que permite garantir a confiabilidade total dos dados pessoais e cadastrais de seus clientes. Mantêm também, parcerias com seus fornecedores através de contratos e regras claras e objetivas, valorizando o comprometimento dos fornecedores com os requisitos do Sistema de Gestão TSMS.

“S” Gestão da Responsabilidade Social (SA8000)

O sucesso dessa organização é proporcional a qualidade de vida de seus colaboradores. A Valid tem o objetivo de ter os melhores talentos adaptados aos valores da empresa. Todos são tratados com respeito e dignidade e remunerados de acordo com o mercado de trabalho de cada região. Todos os colaboradores são valorizados pela sua contribuição aos resultados e pelo padrão ético. A Valid recompensa em todos os níveis e, por este critério, o trabalho se torna fonte de realização individual.

“M” Gestão do Meio Ambiente (ISSO 14001)

Abraçando o desenvolvimento sustentável, a Valid promove tratamento especial aos seus resíduos, de forma que estes não prejudiquem o ar, solo e os mananciais, respeitando o patrimônio ambiental da humanidade. Todos os recursos naturais renováveis ou não são utilizados de maneira racional e com parcimônia. Tendo isso como mais uma estratégia para atrair, manter e garantir que os fornecedores se sintam seduzidos pela preservação ambiental para as futuras gerações.

“S” Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho (OHSAS 18001)

Trabalhar para promover a melhoria contínua do desempenho da saúde ocupacional e de segurança da companhia, mantendo sempre o compromisso de proteger os seus

colaboradores, identificando perigos e riscos para a saúde e segurança dos mesmos, e adotando medidas necessárias como forma de minimizar estas ocorrências.

CONCLUSÃO

O corporativismo do mundo atual vem sendo modificado a cada minuto com processos de modernização tecnológica, privatizações, política econômica e fiscal, e automação produtiva. A informação está se solidificando cada vez mais como base de nossa sociedade. Com isso, os gestores deverão estar mais atentos a qualquer mudança, participando ativamente dos processos das empresas.

De acordo com Tim Brown, CEO da IDEO, “mais do que a eficiência em realizar tarefas do dia a dia, a capacidade criativa para solucionar os problemas humanos será a verdadeira chave para o sucesso de lideranças empresariais nos próximos anos”.

Neste trabalho, foi apresentado um modelo de gestão que influencia estrategicamente no desenvolvimento de todos os recursos da organização em questão, assim como da mesma. Ilustrando a temática do comportamento estratégico do processo de gestão, foi mostrado o exemplo da empresa Valid S.A. Organização que lidera nos locais aonde atua, em seu segmento com um sistema de gestão criado pela própria empresa, com base em normas que estabelecem as boas práticas de qualidade e sustentabilidade. São quatro compromissos adotados como premissas para o desenvolvimento da companhia batizado de Política de Gestão TSMS: Gestão da Tecnologia, Responsabilidade Social, Meio Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho.

Os gestores, em qualquer nível hierárquico, entendem que precisam desempenhar um papel importante junto ao seu time (Gestão Estratégica). Não apenas o do status do seu cargo, mas o de estar próximo e fazer a diferença nas vidas de cada funcionário. Para realizar essa difícil tarefa, resiliência, empatia e feedback são instrumentos de precisão cirúrgica no auxílio para ter êxito como resultado.

O empresário americano Brian Chesky disse: “Você precisa construir um time tão talentoso que faça com que você se sinta quase desconfortável ao redor deles”.

Atrair, desenvolver e reter talentos dentro de uma organização, humanizando o dia de trabalho e harmonizando o clima dentro da organização é uma árdua missão. É nesse lugar que mora o desafio da Gestão Estratégica de Pessoas. Liderar pessoas é gerir diferenças. E quando o líder começa a entender estas diferenças, e como adequá-las às rotinas dentro da

organização, é o momento em que ele percebe que o seu capital humano é o seu grande diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANDRADE, R. O. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Gen LTC, 2011.

CHIAVENATTO, I. **Administração: Teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Remuneração benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

D'ANGELO, P. **Opinion box**, 2019. Disponível em: < <https://blog.opinionbox.com/o-que-e-gestao-estrategica/>>. Acesso em: 18 de ago. 2020.

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker. O Homem, A Administração, A Sociedade** (Três volumes) São Paulo: Nobel, 2001.

FAE. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acesso em: 17 ago. 2020.

FILHO, E. H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica – Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOARES, L. F. G.; LEMOS, G.; COLCHIER, S. **Redes de computadores: das LANs, MANs e WANs às redes ATM**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

STEFANO, S. R. **Liderança e Suas Relações Com a Estratégia de Gestão de Pessoas e o Bem-estar Organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. São Paulo, 2008

VALID, Copyright. Disponível em: <<https://valid.com/pt-br/>> Acesso em: 10 jul. 2020.