



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA QUÍMICA
CURSO DE ENGENHARIA QUÍMICA

THAÍS DE OLIVEIRA SILVA

ANÁLISE DA GESTÃO DE SUPPLY CHAIN NO SEGMENTO DE SAÚDE

FORTALEZA

2022

THAÍS DE OLIVEIRA SILVA

ANÁLISE DA GESTÃO DE SUPPLY CHAIN NO SEGMENTO DE SAÚDE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Química do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Grau de Engenheiro Químico.

Orientador: Prof. Dr. João José Hiluy Filho

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S584a Silva, Thaís de Oliveira.

Análise da gestão de supply chain no segmento de saúde / Thaís de Oliveira Silva. – 2022.
61 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia Química, Fortaleza, 2022.

Orientação: Prof. Dr. João José Hiluy Filho.

1. Gestão de Projetos. 2. Scrum Agile. 3. Gestão de Processos. 4. Gestão Hospitalar. 5. Cadeia de Suprimentos. I. Título.

CDD 660

THAÍS OLIVEIRA

ANÁLISE DA GESTÃO DE SUPPLY CHAIN NO SEGMENTO DE SAÚDE

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Química do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Grau de Engenheiro Químico.

Aprovada em: 08/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João José Hiluy Filho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Profa. Dra. Maria Valderez Ponte da Rocha

Eng. Paulo Moisés Carvalho de Oliveira
SimCo Healthcare

Aos meus pais, Zilda e Régis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por me conceder vida e saúde para estar finalizando mais essa etapa em minha vida e por toda força e sabedoria dada por Ele para vencer todos os desafios enfrentados durante a graduação.

À minha mãe Zilda e ao meu pai Régis, que são meus pilares e minha fortaleza, por todo o amor, compreensão e esforço para que eu tivesse sempre a melhor educação e por acompanhar todos os meus passos e comemorar todas as minhas vitórias.

Ao Prof. Dr. João José Hiluy Filho, por todo o acompanhamento durante a graduação e pela orientação neste Trabalho Final de Curso.

Ao meu gestor Paulo, por todo aprendizado e oportunidades oferecidas para meu crescimento profissional e pessoal.

Aos meus colegas de estágio e amigos, Clerson, Ângela e Nayara pelo companheirismo e suporte durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os meus amigos, que contribuíram para que eu chegasse até aqui e estavam comigo nos melhores e piores momentos.

“Se vives de acordo com as leis da natureza, nunca serás pobre; se vives de acordo com as opiniões alheias, nunca serás rico. O homem que sofre antes de ser necessário, sofre mais que o necessário. Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las.” (Sêneca).

RESUMO

Com o intuito de contribuir para a área de engenharia e gestão – especificamente a hospitalar levando em consideração o papel do engenheiro – o presente trabalho aborda sobre a gestão, setores como Gestão de Processos, Cadeia de Suprimentos, Hospitalar e Organizacional assim como as metodologias eficazes para o bom desempenho e resultados da gestão, tais como *Scrum Agile*, que são abordagens modernas que priorizam a velocidade e assertividade, simplificando os processos e sendo cada vez mais objetivo. Para tal, os objetivos deste trabalho foram explanar conceitual e teoricamente acerca da importância da gestão de suprimentos no setor de saúde e qual o papel central do engenheiro no setor de gestão de planejamento, sendo os objetivos específicos comprovar o papel do engenheiro em cargos de gestão e analisar as habilidades necessárias ao engenheiro para o exercício dessas atividades. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é o aprimoramento e atualização do conhecimento mediante a investigação científica de obras já publicadas, donde foram organizadas 10 fontes literárias (de 200 estudadas) em uma tabela contendo o título do artigo, objetivo, autor e ano, a fim de realizar um diálogo conceitual teórico acerca do papel do engenheiro na gestão de projetos assim como comprovar suas habilidades de gestor. O trabalho concluiu que a qualificação, liderança e capacidade de tomada de decisão são o que falta para que a gestão de suprimentos hospitalar alcance os objetivos da empresa voltada ao setor de saúde, e para tal é necessário analisar a satisfação ou insatisfação do cliente para que se possa progredir.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Scrum Agile, Gestão de Processos, Gestão Hospitalar, Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

In order to contribute to the area of engineering and management - specifically hospital management taking into account the role of the engineer - this paper discusses management, sectors such as Process Management, Supply Chain, Hospital and Organizational Management as well as effective methodologies for good performance and management results, such as Scrum Agile, which are modern approaches that prioritize speed and assertiveness, simplifying processes and being increasingly objective. To this end, the objectives of this work were to explain conceptually and theoretically about the importance of supply management in the healthcare sector and what is the central role of the engineer in the planning management sector. The specific objectives were to prove the role of the engineer in management positions and to analyze the skills needed by the engineer to perform these activities. The methodology used was bibliographic research, whose purpose is the improvement and updating of knowledge through the scientific investigation of works already published, where 10 literary sources were organized (out of 200 studied) in a table containing the title of the article, objective, author, and year, in order to carry out a theoretical conceptual dialogue about the role of the engineer in project management as well as to prove his managerial skills. The work concluded that the qualification, leadership and decision making ability are what is missing for the hospital supply management to reach the objectives of the company focused on the health sector, and for this it is necessary to analyze the satisfaction or dissatisfaction of the customer in order to make progress.

Keywords: Project Management, Scrum Agile, Process Management, Hospital Management, Supply Chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logo da Coca-Cola	21
Figura 2 - Logo da empresa automobilística Ford	22
Figura 3 - Aplicativo da Startup Uber	24
Figura 4 - Startup: Amazon	24
Figura 5 - Ambiente de trabalho da empresa Twitter	25
Figura 6 - Ambiente de trabalho da empresa Google.....	25
Figura 7 - Comparativo entre Agile e Scrum	28
Figura 8 - Fluxograma sobre ser Ágil	30
Figura 9 - Indústria 4.0 (séc. XXI).....	32
Figura 10 – Indústria do séc. XIX	32
Figura 11 - Processo de Supply Chain.....	36
Figura 12 - Benefícios da Gestão de Projetos.....	39
Figura 13 - Habilidades do Gestor de Projetos.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de alunos de Engenharia.....	43
Gráfico 2 - Instituição de ensino dos alunos.....	43
Gráfico 3 - Grau de formação dos alunos	44
Gráfico 4 – Tempo de formação.....	44
Gráfico 5 – Tempo de conquista do cargo de gestão.....	45
Gráfico 6 – Tempo de atuação	45
Gráfico 7 – Cargos de gestão exercidos	46
Gráfico 8 – Tempo de atuação como gestor	46
Gráfico 9 – Formação complementar no segmento de saúde.....	47
Gráfico 10 – Relevância da formação complementar no segmento de saúde	47
Gráfico 11 – Área de formação complementar	48
Gráfico 12 – Escolha pela área de gestão	48
Gráfico 13 - Fator de sucesso segundo os alunos	49
Gráfico 14 - Desafios em cargos de gestão	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos selecionados para a pesquisa	18
Quadro 2 - Conceitos sobre ser ágil segundo Massari (2016)	29
Quadro 3 - Características Administrativas da Gestão de Processos	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SUS	Sistema Único de Saúde
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SEDECTES	Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
IA	Inteligência Artificial
B2B	Business-to-business
MBA	Master in Business Administration
EAI	Integração entre aplicações de empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. OBJETIVOS	17
2.1. Objetivo geral	17
2.2. Objetivos específicos	17
3. METODOLOGIA	18
4. CONCEITOS INTRODUTÓRIOS: Organização, Startups, Scrum Agile, OKRS.	21
4.1. Organização	21
4.2. Startups	23
4.3. Scrum & Agile como ferramenta eficaz	27
5. GESTÃO: CONTEXTO E HISTÓRIA.	31
5.1. Gerenciamento de Processos	33
5.2. Gestão da Cadeia de Suprimentos	36
6. GESTÃO DE PROJETOS: O PAPEL DO ENGENHEIRO	39
6.1. Habilidades necessárias para o Gestor-Engenheiro	40
7. RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	51
9. REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS	56
APÊNDICE B – ANÁLISE DETALHADA DO PERFIL DO ENTREVISTADO	62

1 INTRODUÇÃO

O setor de saúde constitui-se atualmente o mais importante segmento da atividade humana, decorrente sobretudo do quadro e efeitos da pandemia do COVID-19, em nível mundial. Como consequência essa esfera vem assumindo bastante relevância no âmbito econômico e social no momento atual, sendo responsável pela movimentação da economia, e como um dos setores que mais geram empregos e responsável também pelo desenvolvimento de novas tecnologias em equipamentos, medicamentos e serviços.

Vale salientar que o segmento da saúde não aglutina somente instituições públicas, que no caso do Brasil é bem representado pelo SUS (Sistema Único de Saúde), mas também onde estão inseridas clínicas particulares, clínicas populares, hospitais, terapias eletivas e telemedicina.

Neste campo surgiram várias empresas, dentre elas startups de tecnologia em saúde, que vem propiciando contribuição significativa, por serem inovadoras e apresentarem um crescimento ágil em tempos de tantas incertezas e mudanças. As startups são modelos de negócio disruptivos, ágeis e escaláveis, que trabalham em condições de incertezas e surgiram disrupção com o sistema tradicional de negócios.

Dentro desse modelo de negócio, destacam-se os setores de *Supply Chain*, Expansão e Manutenção. O *Supply Chain*, também conhecido como Cadeia de Suprimentos, envolve o gerenciamento dos processos, o planejamento estratégico, os serviços de informações e a integração entre os *stakeholders*, a fim de alcançar o melhor desempenho e funcionamento da empresa.

No setor de Expansão está diretamente relacionado à gestão e planejamento de projetos quanto a abertura de novas unidades e filiais, oferecimento de novos serviços e geração de ideias inovadoras com o intuito de impulsionar o desenvolvimento da empresa. No que se refere à Manutenção, está relacionado ao suporte na parte operacional do processo, com o objetivo de garantir seu bom funcionamento, além de prever possíveis falhas e defeitos e de realizar manutenções periódicas de forma preventiva, a fim de evitar que o funcionamento do processo seja prejudicado ou interrompido.

A gestão de suprimentos é de grande importância sobretudo no setor de saúde, no qual o farmacêutico é o principal representante desse setor, lidando com a logística do fornecimento e direcionamento de suprimentos e medicamentos, o que exige

demasiada organização e conduzir o uso dos medicamentos de forma racional e eficaz (MAIA, BONATO, CINTRA, 2008; VIEIRA, FERREIRA, DE BEM, 2020; SIMONETTI, NOVAES, AFONSO, 2009; DA SILVA, SANTOS, 2020).

Os Sistemas de Saúde (SS) possuem uma rotina de mudanças constantes por serem organizações complexas e sua função é responder às condições sociais, epidemiológicas e sanitárias, principalmente em contextos desafiadores oriundos da alta demanda por serviços de saúde cujos custos envolvem a prestação de assistência de saúde, o que demanda uma estrutura física adequada e o uso de tecnologia com efetividade operacional (GLERIANO *et al.*, 2022).

Sendo uma função de grave seriedade, a gestão de suprimentos demanda uma logística refinada para que a qualidade dos produtos seja zelada até que sejam distribuídos para os demais setores da organização, sendo o gestor também o responsável por saber o que tem no estoque, cobrar fornecedores e ter conhecimento da localização das mercadorias solicitadas (MORAIS, BRITO, 2019).

Nesse contexto, busca-se observar quais seriam as habilidades necessárias para que o gestor-engenheiro desempenhe um bom gerenciamento de projetos com enfoque na Cadeia de Suprimentos no setor de saúde.

Dessa forma, o objetivo deste projeto é explanar conceitual e teoricamente acerca da importância da gestão de suprimentos no segmento de saúde e qual o papel central do engenheiro no que concerne à gestão de planejamento. Ademais, os objetivos específicos são comprovar o papel do engenheiro em cargos de gestão e analisar as habilidades necessárias ao engenheiro para o exercício dessa função.

2 OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

Explicar conceitual e teoricamente acerca da importância da gestão de suprimentos no setor de saúde e qual o papel central do engenheiro na gestão de planejamento.

2.2. Objetivos específicos

- Comprovar o papel do engenheiro em cargos de gestão;
- Analisar as habilidades necessárias ao engenheiro para cargos de gestão;
- Abordar de modo conceitual e teórico sobre a Gestão e suas metodologias como *Scrum Agile*.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é o aprimoramento e atualização do conhecimento mediante a investigação científica de obras já publicadas (DE SOUSA, 2021), donde foram organizadas 10 fontes literárias (de 200 estudadas) em uma tabela contendo o título do artigo, objetivo, autor e ano (Tabela 1), a fim de realizar um diálogo conceitual teórico sobre o papel do engenheiro na gestão de projetos assim como comprovar suas habilidades de gestor. Ademais, foi utilizado também um questionário com perguntas capitais acerca de alguns temas abordados no referencial teórico que estão relacionados ao objetivo deste trabalho, visando corroborar acerca do papel do engenheiro na gestão.

A base de dados utilizada para coleta de artigos foi o *Google Academy*, *SciELO* e livros digitais disponíveis no *Google Books*, como mostrado no Quadro 1. As Palavras-chave da pesquisa são: Gestão de suprimentos; suprimentos na saúde; engenharia e logística de suprimentos.

Perante a pesquisa bibliográfica – que é fundamental para a pesquisa científica – em que se baseia os estudos e as teorias publicadas, é indispensável para o pesquisador apropriar-se no domínio da leitura do conhecimento, sistematizando o material analisado em sua totalidade através da leitura, reflexão, escrita e estudo com viés de reconstrução da teoria (DE SOUSA, 2021).

Quadro 1 - Artigos selecionados para a pesquisa

Título	Objetivos	Autor	Ano
Gestão de Projetos aplicado na engenharia	Abordar profundamente sobre gestão de projetos na engenharia, fazendo com que conhecendo melhor os processos de gestão, os mesmos possam ser aplicados pelo futuro engenheiro, não somente na Engenharia Elétrica, mas de todas as áreas, trataremos do embasamento teórico para a compreensão do assunto, bem como para a	Schimidt, Raduns,	2020

	organização das ações junto aos projetos.		
Habilidades de liderança do engenheiro civil gestor.	Descrever a importância das habilidades de liderança do engenheiro gestor no cenário atual da construção civil, relacionando as habilidades de liderança com as problemáticas enfrentadas pelo engenheiro no canteiro de obra.	Carvalho,	2017
Gestor de Projetos: Habilidades e competências em favor da Gestão de Projetos.	Demonstrar as principais competências de um gestor de projetos e o impacto que essas competências podem causar na condução dos projetos.	Santos,	2022
A importância da gestão de suprimentos na saúde: Cadeia de suprimentos na rede de saúde municipal de Itapetininga/SP	Demonstrar a importância da gestão da cadeia de suprimentos dentro da administração pública municipal, na esfera da saúde pública analisando a metodologia do reconhecimento da demanda e do planejamento das compras; Identificar dificuldades na dinâmica do processo de aquisição e distribuição de materiais descrevendo o trabalho desenvolvido pelos servidores para atingir o objetivo; Apresentar pontos positivos e negativos da estrutura da gestão de materiais de consumo do município de Itapetininga, reunindo informações sobre a burocracia da atividade de compra, da escolha dos materiais, da questão da qualidade e do	Loyola,	2018

	envolvimento de profissionais na gestão de materiais.		
Gestão de suprimentos na farmácia hospitalar pública.	Este estudo visa analisar a complexidade da Gestão de Suprimentos na Gestão Hospitalar Pública, levando conceitos, identificando atividades e benefícios de uma gestão voltada para o processo de suprimento hospitalar com competência e responsabilidade.	Dalarmi,	2010

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

4 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS: Organização, Startups, Scrum Agile, OKRS.

4.1. Organização

As organizações possuem fundamental importância no séc. XXI, sobretudo porque nelas são realizadas invenções e reinvenções das demais criações do ser humano, representando assim a invenção mais sofisticada e complexa da história, visto que criações como máquinas, artefatos, computadores, naves espaciais, avião a jato, telefone celular, etc., são desenvolvidas nas organizações, criando, aperfeiçoando e desenvolvendo produtos para facilitar a vida das pessoas no dia a dia (CHIAVENATO, 2005).

A igualdade é um princípio antagônico às organizações, pois não existem organizações iguais e todas são profundamente diferentes, ainda que haja semelhanças entre umas e outras. Ademais, há organizações de todos os portes possíveis, tais como as Microempresas, Pequenas e Médias Empresas etc., e mesmo as grandes organizações, chamadas de multinacionais, que influenciam o mundo todo ultrapassando as fronteiras nacionais (CHIAVENATO, 2005). As Figuras 1 e 2 mostram as logos de duas grandes multinacionais.

Figura 1 – Logo da Coca-Cola



Fonte: IstoÉ Dinheiro (2018).

Figura 2 – Logo da empresa automobilística Ford



Fonte – The New York Times (2021).

Na maior parte de nossas vidas temos contato direto e indireto com as organizações, seja trabalhando, aprendendo, divertindo-se, comendo, comprando ou usando produtos ou serviços oferecidos por elas, o que torna-se capital o conhecimento do comportamento organizacional, pois suas dinâmicas tem segredos, meandros, macetes e características próprias, sendo importante o conhecimento do funcionamento das organizações para que se possa viver ou trabalhar nelas, independente de qual for a atividade escolhida (CHIAVENTATO, 2005).

O sucesso profissional está diretamente coligado com o conhecimento acerca do comportamento organizacional, pois grande parte das profissões serão exercidas em organizações, o que torna importante este conhecimento (CHIAVENATO 2005).

O sucesso ou o fracasso da maioria dos projetos organizacionais depende do fator humano: é preciso saber lidar com pessoas de diferentes personalidades e saber se relacionar e se comunicar com elas. Isso nada tem a ver com os conhecimentos técnicos e especializados da formação de cada executivo. Mas tem uma grande relação com o desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal. O conhecimento puramente técnico é capaz de levar o profissional até certo ponto; depois disso, as habilidades interpessoais se tornam imprescindíveis. Somente há pouco tempo as escolas de administração – que antes limitavam seus currículos focados quase que exclusivamente para aspectos técnicos da administração, enfatizando economia, finanças, contabilidade, produção e técnicas quantitativas – passaram a privilegiar a compreensão da dinâmica do conhecimento humano no alcance da eficiência e eficácia das organizações (CHIAVENATO, 2005, p. 15-16).

Os hospitais podem seguramente ser considerados organizações, pois possuem todas as características mencionadas pelo mesmo autor, possuindo também um comportamento organizacional, visto que o hospital é constituído por chefes e funcionários, além de fornecer um serviço ou produto para os pacientes e possuir seus aspectos técnicos, econômicos, humanos, etc.

4.2. Startups

As *Startups* são fruto de uma verdadeira revolução, uma busca por propósito maior que não se restringe ao âmbito individual, mas coletivo, ou seja, para a sociedade como um todo, pois o jovem de hoje busca um trabalho que impacte, que possa satisfazê-lo, sentindo orgulho da própria obra que ajuda muitas pessoas. É necessário que os empreendedores se conscientizem de que as *startups* – especialmente as que possuem grande potencial de crescimento – envolvem uma energia muito grande que se concentra em um grupo pequeno de indivíduos, porém, ainda que as *startups* possuam uma certa aversão à burocracia, em determinadas escolhas ao longo da jornada empresarial os aspectos burocráticos são decisivos para o futuro da empresa (FEIGELSON, 2018).

Startups estão de olho nos grandes problemas do mundo, nos maiores incômodos da sociedade. O jovem consegue enxergar o problema e propor soluções um tanto quanto malucas aos olhos de muitos, mas que, muitas vezes, bilhões de dólares ainda não resolveriam a questão. Exemplo disso é o aplicativo Waze, que tem por finalidade ajudar na rota das pessoas até um determinado destino. Consequentemente, ele ajuda o trânsito, pois impede que carros sigam por vias congestionadas. Vários países já tentaram investir nesse grande problema de mobilidade urbana e não obtiveram êxito, e esse simples aplicativo causou mais impacto e ajudou mais gente do que bilhões investidos nesse setor. Em uma conversa com o criador, ele me confessou que não imaginava tamanho impacto e quantas consequências positivas traria, até mesmo com pessoas podendo ficar um pouco mais em casa e saindo mais tarde, pois poderão pegar melhores rotas e não demorar tanto para chegar ao trabalho – ou seja também trouxe qualidade de vida (PERIN, BRUNO, 2015, p. 7-8).

Devido ao seu potencial de crescimento a curto prazo, as *startups* tornaram-se alvo de políticas públicas, e, um exemplo disso foi o Censo ocorrido em Minas Gerais pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES) no ano de 2017 onde foi identificado um crescimento de 556% de *startups* em Minas Gerais a partir de 2010 e, além disso, o estudo estimou que, em 2016, existiam 1050 *startups* no Estado, número esse em completo contraste com o crescimento das empresas tradicionais, pois 50% delas fecharam as portas no período dos 4 anos iniciais (CAVALCANTE, SILVA, RAPINI, 2018).

Com a teoria econômica tradicional, o potencial das empresas era diferente, uma vez que, de acordo com Cavalcante, Silva e Rapini (2018, p. 5-6):

A teoria econômica tradicional propõe, portanto, um alto grau de homogeneidade (tecnologia, tamanho, lucratividade, entre outros) entre as

firmas em seus mercados específicos, levando a uma situação de equilíbrio com o máximo bem-estar sem a necessidade de interferência do Estado. Contudo, para compreender o papel de uma startup na teoria e na vida econômica é necessário o afastamento de tais ideias. De fato, a regra na economia não é o bom comportamento daqueles elementos supramencionados. Em um contexto de racionalidade limitada, informação incompleta e assimétrica, barreiras à mobilidade (entrada e saída) entre mercados, surgem elementos como falhas de mercado e incerteza, que provocam a diversidade entre as firmas em função das diferenças de recursos que elas possuem e das decisões que tomaram no passado. Dessa forma, a trajetória de desenvolvimento das firmas importa e, portanto, a configuração de um mercado em um dado momento afetará sua configuração futura na medida em que as firmas forem capazes de atuar para favorecerem suas próprias posições e enfraquecer as posições de seus concorrentes. Em um ambiente econômico como esse, as relações entre agentes privados (ou mesmo entre público e privado) regida por contratos e as capacidades de produtor, demandante, regulador, financiador e, principalmente, coordenador (planejador) do Estado, são decisivos para definir o papel e os limites das startups no processo de desenvolvimento de uma economia.

Quanto ao surgimento das *Startups*, elas podem se dar através de um, dois ou três fundadores em geral, chamados de *founders*, deixando progressivamente de ser comandada por poucos, adquirindo a característica de “tribos”, “vilas”, etc., e as vezes tornam-se semelhantes a cidades (FEIGELSON, 2018).

Figura 3 – Aplicativo da Startup Uber



Fonte: Albuquerque (2022).

Figura 4 – Startup: Amazon



Fonte: UMove.Me (2018).

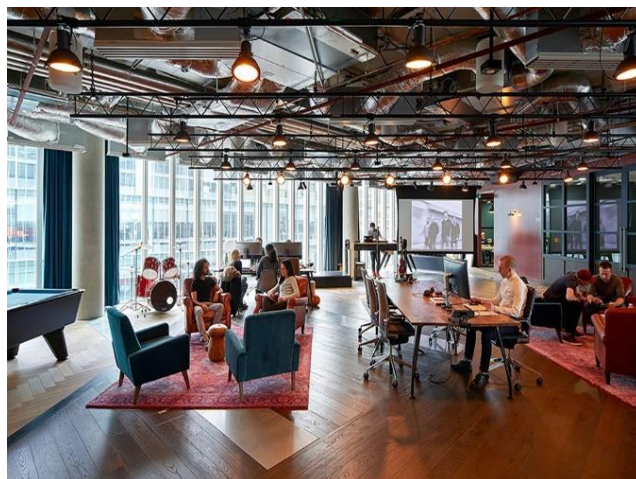
A forma de trabalho das *startups* costuma ser bastante atraente para os jovens haja vista que é totalmente diferenciada dos mecanismos tradicionais, pois as *startups*, trabalham ao mesmo tempo em que se divertem, trazendo uma ideia de velocidade e de propósito de forma divertida. Isso ocorre pois para as *startups*, aproveitar a vida e trabalhar não são conceitos antagônicos, mas cooperativos, o que é chamado comumente de *Free LifeStyle*, que pode ser exemplificado pelas figuras 5 e 6 (PERIN, BRUNO, 2015).

Figura 5 – Ambiente de trabalho da empresa Twitter



Fonte: Twitter (2019).

Figura 6 – Ambiente de trabalho da empresa Google



Fonte: Bottone (2022).

Sendo essa nova cultura de trabalho disseminada até mesmo em grandes organizações, abolindo por exemplo as salas e paredes nos setores de trabalho,

colocando os funcionários em conjunto e fazendo combinações de conhecimentos e habilidades, possuindo também uma qualidade de vida próxima da família através do *home office*, o que acaba sendo um benefício a mais do que o salário no final do mês, o que favorece também a aproximação entre as pessoas, com as equipes mais unidas em busca de um propósito comum (PERIN, BRUNO, 2015).

Caso a economia funcionasse de acordo com o modelo convencional, uma startup se confundiria com uma empresa já estabelecida, como se apreende da discussão precedente, não sendo necessárias maiores distinções na literatura. Mas esse não é o caso. A figura da startup frequenta com grande assiduidade tanto as discussões entre investidores, em função das expectativas de alto retorno em comparação a outros investimentos, quanto os debates e formulações de políticas e programas governamentais de desenvolvimento econômico. Para entender a importância do objeto “startup”, tanto para um meio quanto para outro, é preciso mais debate, em alguma medida, para dar maior precisão ao termo (CAVALCANTE, SILVA, RAPINI, 2018, p. 6).

A *startup* é uma forma de empreendedorismo que preza pelo *feedback* contínuo, pois esse tipo de empresa acredita que a opinião dos clientes corrobora para a melhoria da qualidade do serviço prestado ou produto vendido, o que explica o rápido crescimento dessas empresas dado que as tradicionais mantêm um relacionamento mais distante e se importavam menos com a satisfação do cliente. Esse evento ainda ocorre atualmente, mesmo que de maneira escassa, com algumas empresas que, por serem as únicas de uma dada região, acreditam que as pessoas dependerão do serviço delas, fazendo com que se sintam “acomodados” e não buscam melhorias. Com as *startups* é diferente, pois elas não focam apenas na concorrência local, mas sim na concorrência nacional e internacional, buscando sempre o destaque entre as outras do mesmo ramo. Para que isso ocorra, elas enfrentam diversos riscos, a depender dos seus objetivos estratégicos e do planejamento para alcançá-los (HARTMAN, 2013; PERIN, BRUNO, 2015).

Risco é praticamente o sobrenome das startups (o mais importante). Elas tentam vender produtos e serviços que não existiam, mudando a forma de se fazer negócios ou inovando ao facilitar algo que já existe. Até então, ninguém pensava em pedir táxi sem ligar para uma central e ter que dar o endereço (algo muito chato e difícil). No entanto, agora é possível fazer tudo isso apenas apertando um botão do celular. Porém, era incerto que as pessoas aceitariam esse novo jeito, assim como os taxistas. Foi um grande risco no início (PERIN, BRUNO, 2015, p. 14).

O modelo das *startups* é importantíssimo para que os hospitais em geral possam se espelhar, pois por diversas vezes, o ambiente hospitalar é cercado por

luto, desespero, incertezas, ansiedade e tristeza, algo que afeta não somente os pacientes, mas também a equipe de enfermagem, médicos e demais funcionários. Observa-se então um fenômeno interessante, já que o Brasil é o país com o maior número de enfermeiros do mundo e possui também o maior índice de depressão e suicídio sofrido por profissionais de enfermagem. Dessa forma, o modelo *startup* surge como a possibilidade de ser um diferencial no setor público de saúde para que haja não somente o trabalho, mas também a diversão em conjunto com os deveres (PERIN, BRUNO, 2015; FONTÃO *et al.*, 2018).

Assim sendo, para que haja uma Gestão de Cadeia de Suprimentos no setor público de saúde eficaz, “saudável” e que se desenvolva em larga escala, o modelo de *startup* é uma oportunidade para inovar o sentido conceitual de hospital, destruindo o conceito rotineiro de ambiente de recuperação, luto e cirurgia e transformá-lo em um ambiente de acolhimento, trabalho e diversão até mesmo entre o paciente e o profissional, harmonizando o trabalho e conseguindo *feedbacks* positivos, fazendo a empresa de saúde pública se destacar na concorrência, gerando mais empregos e mais qualidade de vida para os funcionários e pacientes (PERIN, BRUNO, 2015; FEIGELSON, 2018; CHIAVENATO, 2005).

4.3. Scrum & Agile como ferramenta eficaz

Nos ambientes de desenvolvimento de *software* da contemporaneidade, frequentemente os requisitos sofrem alterações em seus ciclos de desenvolvimento e produção que atendam às alterações da demanda. Esse fato faz com que o desenvolvimento de *software* seja desafiador, em destaque para as empresas cujos recursos são restritos, é o que afirma Andrade *et al* (2009) e, segundo o mesmo autor (p. 1):

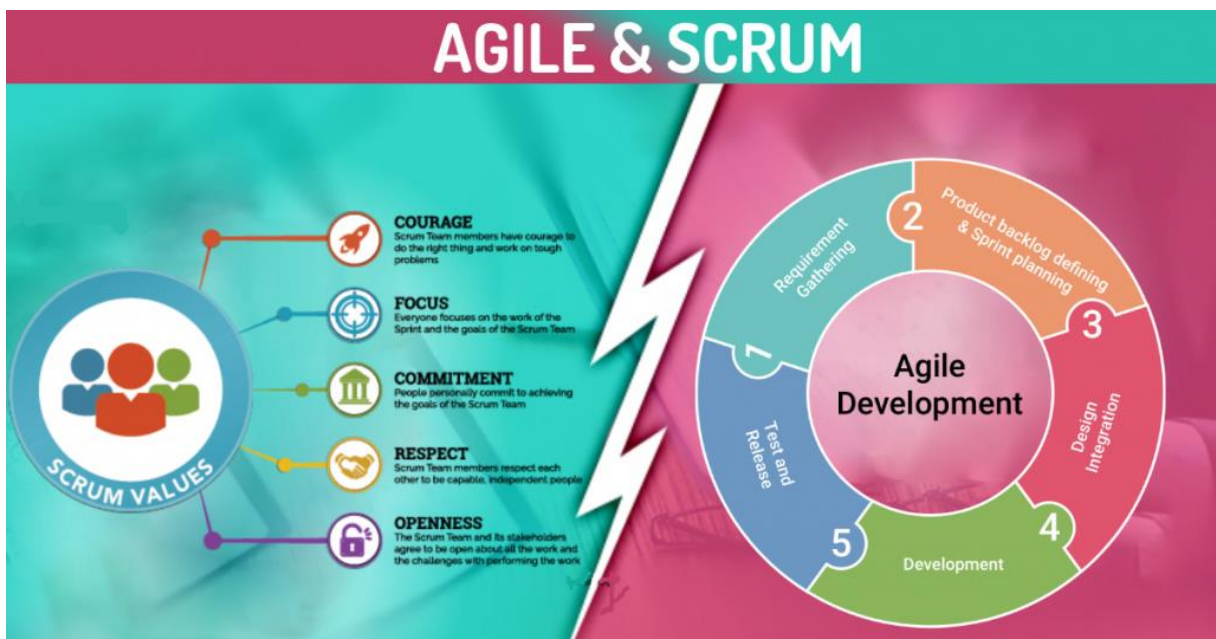
Em virtude desse cenário, alguns fatores críticos ou exigências para o sucesso se destacam: a agilidade, a capacidade de adaptação, o poder de inovar de forma rápida e eficiente, e o potencial de aprimoramento contínuo sob grandes restrições de recursos.

As empresas, ao gerenciar seus projetos, necessitam de cada vez mais agilidade e assertividade, e para tal as tecnologias de *softwares* utilizadas devem receber esse aprimoramento contínuo, sempre se adaptando às novas demandas da empresa, algo que na área de saúde hospitalar deve ser exercido urgentemente – no

caso dos hospitais em que ainda não é utilizado – pois as demandas em relação à saúde podem mudar para maiores e mais urgentes para menores em pouco tempo, como foi no caso da pandemia do coronavírus.

O *Scrum*, trata-se de uma abordagem ágil de desenvolvimento de produtos ou administração/gerenciamento de quaisquer trabalhos que possa ser aplicado no desenvolvimento de produtos em geral e, ainda que seja uma metodologia recente, o *Scrum* enquanto abordagem vem sendo utilizado em larga escala nos últimos anos, algo fruto das pesquisas que impulsionam o seu reconhecimento como ferramenta eficaz não apenas para a lucratividade da empresa mas também para os clientes, haja vista que o *feedback* dos mesmos não raramente é positivo por conta da agilidade dessa nova metodologia (ANDRADE *et al.*, 2009). A Figura 7 ilustra um resumo da diferença entre *Scrum* e *Scrum Agile*.

Figura 7 – Comparativo entre *Agile* e *Scrum*



Fonte: Grapskills (2019).

O *Scrum Agile* é perfeito para responder às mudanças do mercado, sejam elas de cunho sociais, econômicos e de saúde pública, haja visto que, ao invés de o empresário se manter em dois extremos, que significa aceitar todas as mudanças e se adaptar ou rejeitar todas elas e estagnar, o *Scrum Agile* surge como uma busca pelo meio termo:

O ágil não traz nenhuma inovação a respeito das mudanças nos projetos, apenas reforça o melhor dos entendimentos sobre o assunto, que é a moderação, o planejamento e a transparência. É comum uma interpretação deturpada desse valor, e muitos profissionais e estudantes do ágil afirmam que tudo deve mudar em todo momento quando se trabalha com ágil porque é assim que deve ser de acordo com o próprio Manifesto Ágil. Porém, essa interpretação não é correta, afinal o Manifesto diz apenas: “Responder a mudanças mais que seguir um plano”. As mudanças devem ser sempre bem aceitas e tratadas pelo projeto como oportunidades e não somente como ameaças. Uma mudança pode ser uma ameaça para um projeto, mas somente depois de analisada e pontuada, levando em consideração os seus impactos. Da mesma forma, toda mudança deve ser analisada e planejada antes de ser realizada, pois seus impactos podem ser irreversíveis ou muito difíceis de reverter. Então, mesmo no ágil, uma mudança deve ser tratada com cuidado e com planejamento prévio (CRUZ, 2018, p. 22).

A situação em que o Brasil vivenciou durante a pandemia do coronavírus demandou mudanças e adaptações drásticas, levantando o questionamento da necessidade ou eficiência para atender a todas as mudanças requeridas. Para a abordagem *Scrum* como já foi visto, a resposta é negativa, pois na verdade, mudanças corriqueiras de última hora podem causar impactos irreversíveis.

Sobre o significado de ágil, o termo a *priori* é associado unicamente à velocidade e assertividade, caso contrário a palavra deveria ser “rápido”, o que não implicaria necessariamente em ser também assertivo ou eficiente. Segundo Massari (2016), ser ágil engloba algumas fases do próprio significado da palavra quando adequada ao contexto da gestão avançada de projetos, como mostrado no Quadro 2:

Quadro 2 - Conceitos sobre ser ágil segundo Massari (2016)

Conceitos principais sobre ser ágil	
Conceito 1	Ser ágil é trabalhar sem planejamento e sem cronograma visando sempre entregar o máximo de valor ao cliente.
Conceito 2	Ser ágil é gerar entregas contínuas, incrementais e frequentes de valor para o cliente, focando em equipes auto-organizadas.
Conceito 3	Ser ágil significa simplificar o <i>mindset</i> , pensar de forma simples e objetiva. Porém, não confundir pensar simples com preguiça de pensar.

Fonte - Massari (2016, p. 3-4)

À vista disso, ser ágil significa ser objetivo e simples, solucionar os problemas identificando as causas, inovar com base nos principais anseios dos clientes e

surpreendê-los, agir de modo não necessariamente sistemático, mas “certo”, sem precisar passar por etapas meramente burocráticas ou que podem ser adiadas. A Figura 8 mostra um fluxograma que ilustra as principais habilidades para ser ágil.

Figura 8 – Fluxograma sobre ser Ágil



Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa (2022), inspirado em Massari (2016).

A agilidade é uma característica que toda empresa necessita nos tempos atuais onde a velocidade e assertividade são cada vez mais importantes devido ao pouco tempo que as pessoas têm devido as rotinas de trabalho que são longas, os estudos, cuidados pessoais e o tempo gasto com a vida pessoal. Sendo assim, o ambiente hospitalar necessita de agilidade, pois a qualquer momento um paciente poderá, por falta de velocidade e assertividade (conceitos englobados pela agilidade) vir a óbito, e, o mesmo se refere à gestão da Cadeia de Suprimentos hospitalar, um setor em que o Gestor de Projetos precisa aplicar o conceito de *Scrum Agile* para ser bem sucedido.

5 GESTÃO: CONTEXTO E HISTÓRIA

Gerir está ligado a planejar, monitorar e executar, que são afazeres rotineiros pois, desde o momento em que acordamos, estamos gerindo o nosso dia, tomando decisões, sendo ágeis de acordo com um dever ou propósito para aquele dia e analisando as oportunidades de melhorias. Desse modo, a gestão existe desde os primórdios da humanidade e, mesmo os instintos mais naturais do ser humano são movidos através da gestão em alguns momentos, tais como a fome, a necessidade por território, a necessidade de manter uma descendência e de manter tradições. O ser humano sempre gerenciou a sua vida e também a dos outros enquanto líder de uma tribo ou clã.

A gestão está intimamente ligada ao desenvolvimento da sociedade, tanto tecnologicamente quanto econômica e culturalmente, sempre planejando meios eficazes de facilitar a sobrevivência humana através de recursos naturais, humanos ou financeiros, e um grande exemplo dessa evolução é o ápice do desenvolvimento tecnológico do século XIX e XX com a industrialização, algo que impactou significativamente o estilo de vida das pessoas, até que a humanidade atingiu um novo patamar de gestão: o emprego de Inteligência Artificial (IA) e robôs.

O processo de industrialização trouxe um salto qualitativo a essa nascente campo disciplinar, com a organização racional do trabalho, o planejamento de vendas, a análise de custos, os sistemas de contabilidade, dentre outras ferramentas, tornando-o importante instrumento de administração de empresas. Já a partir das primeiras décadas do século XX, o planejamento deixa de ser uma prática restrita à administração das grandes empresas para tornar-se um instrumento de política de governo, da possibilidade de intervenção do Estado na realidade econômico-social, o que conferiu uma fundamental mudança qualitativa nas funções do planejamento (RIVERA, ARTMANN, 2012, p. 21).

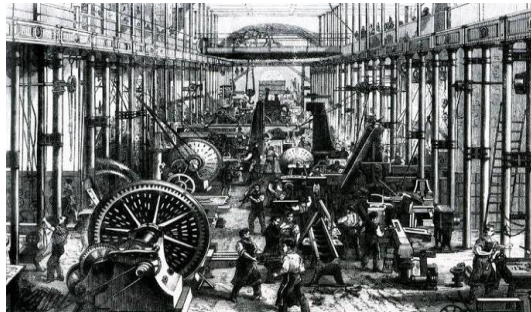
A Gestão está então ligada diretamente à evolução humana enquanto seres racionais, sendo diretamente proporcional às necessidades do homem de seu tempo, o que parece estar aumentando a cada dia.

Figura 9 – Indústria 4.0 (séc. XXI)



Fonte: ESSS (2017).

Figura 10 – Indústria do séc. XIX



Fonte: Gala (2020).

Investir na industrialização nacional é uma empreitada desafiadora e colocada a serviço do desenvolvimento, em que tal desenvolvimento está intrinsecamente ligado à gestão em seus diversos ramos:

O investimento em uma indústria nacional autônoma é uma alternativa colocada a serviço do desenvolvimento; é visto inicialmente como crescimento da renda e faz parte do chamado momento economicista. No entanto, a percepção de que o mero crescimento não gera espontaneamente redistribuição, melhorias sociais e uma visão mais ampla – não apenas economicista, do desenvolvimento – conduz a uma modificação conceitual do mesmo, visto posteriormente como crescimento e, simultaneamente, como realização de reformas sociais e políticas, ou seja, como um processo denominado sociopolítico ou integrador (RIVERA, ARTMANN, 2012, p. 26).

Como pode ser lido, a gestão move o mundo através do desenvolvimento econômico e tecnológico, possuindo capacidade para mudar também o contexto sociopolítico das nações, provocando reformas sociais e políticas.

5.1 Gerenciamento de Processos

A gestão de processos – não confundir com gestão por processo – possui sua melhor definição na engenharia operacional, que é oriunda do processo mecanicista que deriva da Revolução Industrial, tendo suas origens terminológicas no século XVIII (início da Revolução Industrial), onde era feita a divisão do trabalho em atividades em sequência cujo intuito era a sua mecanização.

A Gestão de Processos possui 12 características administrativas, como mostrado no Quadro 3:

Quadro 3 - Características Administrativas da Gestão de Processos

Características Administrativas da Gestão de Processos	
Alocação de pessoas	As pessoas são distribuídas por departamentos funcionais que se responsabilizam pelas tarefas daquele setor; na organização gerida por processos, as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional.
Autonomia operacional	Todas as tarefas são executadas sob rígida supervisão hierárquica, enquanto na organização gerida por processos grande esforço é feito no sentido de fortalecer a individualidade, delegando-lhe autoridade para tomar decisões essenciais ao cumprimento delas.
Avaliação de desempenho	As pessoas são avaliadas por seu desempenho funcional individual, enquanto na organização gerida por processos o que conta é o resultado final do processo. Um dos aspectos críticos para o sucesso da abordagem administrativa da gestão por processos é a avaliação das pessoas envolvidas.
Cadeia de comando	Todo o trabalho está estruturado funcionalmente sob forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos, que comandam tanto a execução do trabalho quanto o desenvolvimento dos profissionais envolvidos. Na organização gerida por processos, apenas o processo de negócio e gerenciado pelos donos de processos que direcionam suas

	<p>atenções exclusivamente à constante agregação de valor ao produto ou serviço entregue. O gestor de processo ou “dono do processo” não é o chefe dos profissionais que atuam em seu processo, ele não pode mandar, tem que negociar e exercer influência.</p>
Capacitação dos indivíduos	<p>As pessoas são treinadas para ajustar à função específica que desempenham, a organização gerida por processos, a ampla abrangência, tanto dos processos de negócio quanto da autonomia e responsabilidade designada aos colaboradores (<i>empowerment</i>), implica a demanda de um amplo e contínuo processo de capacitação. Esse processo deve atender a múltiplas competências transdisciplinares requeridas ao longo de todo o processo.</p>
Escala de valores da organização	<p>Grande incentivo é dado ao trabalho funcional, direcionado aos resultados do departamento, proliferando entre as áreas funcionais os sentimentos de desconfiança, insegurança no trabalho e atritos. As organizações geridas por processos, por outro lado, privilegiam a abertura da comunicação, a transparência no trabalho, o sentido de colaboração e cobrança mútua ao longo de todo o processo, o que facilita o desenvolvimento do trabalho participativo entre os executantes.</p>
Estrutura organizacional	<p>A empresa é estruturada hierarquicamente, seus departamentos trabalham isoladamente, direcionados aos próprios objetivos, enquanto na organização gerida por processos a hierarquia é reduzida. Nesta última, os níveis que não agregam valor aos resultados são eliminados em benefício de uma visão voltada à proposição de valor na entrega final do produto de cada processo.</p>
Medidas de desempenho	<p>Enquanto na organização funcional o trabalho é avaliado como foco do desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais, na empresa gerida por processos valoriza-se o desempenho de cada processo, de forma a manter uma linha</p>

	de agregação constante de valor às suas propostas de entrega. Objetivos comuns e visíveis a todos os envolvidos com o processo proporcionam uma motivação maior desses e, conseqüentemente, melhores resultados são alcançados.
Natureza do trabalho	Prevalecem os conceitos da “Administração Científica” de Taylor, da “Teoria Clássica” de Fayol, da “Burocracia” de Weber, em que o máximo de trabalho deve ser executado no menor espaço de tempo, sendo as atividades fortemente estruturadas e especializadas com seus respectivos grupos de trabalho. A natureza do trabalho desempenhado pelos profissionais, nas organizações funcionais, é repetitiva e com escopo bastante restrito em termos do que se faz.
Organização do trabalho	Cada área funcional está estruturada por departamentos que funcionam isoladamente dos demais; na organização gerida por processos, o trabalho é organizado por processos multifuncionais. Na organização funcional há equipes de trabalho especializadas em um grupo específico de atividades correspondentes à abrangência de uma área fundamental, enquanto na organização gerida por processos o trabalho está organizado por processos de negócios, de forma a prover sinergia e interação entre os profissionais de diferentes habilidades e competências necessárias aos extensos processos de negócios.
Relacionamento externo	De modo externo, a organização funcional objetiva a competição por meio da pressão constante sobre clientes e fornecedores, enquanto a organização gerida por processos privilegia o processo colaborativo por meio de parcerias de negócios em que todos tenham a sua sustentabilidade assegurada. Uma das maiores conseqüências da globalização foi consolidar o respeito à cultura local e ao meio ambiente como a forma mais correta de operacionalização dos negócios no mundo. Essa visão maior abriu o caminho das <i>alianças de negócios</i> , que permitem que organizações do mundo inteiro

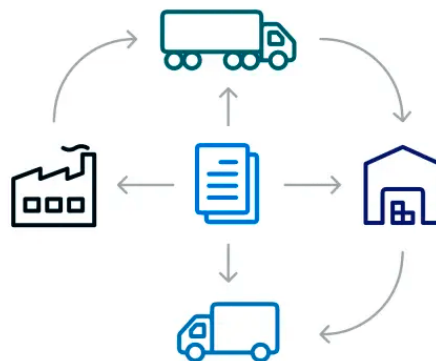
	somem conhecimento e atuam em conjunto no mercado internacional.
Utilização da tecnologia	Na organização funcional, as ferramentas de TI são representadas por sistemas de informação legados, limitados pela visão de áreas funcionais para as quais eles foram desenvolvidos. Na organização gerida por processos, os processos de negócios exigem cada vez mais interatividade entre diferentes áreas internas e externas à empresa. Os negócios atuais, no contexto de cadeias de valores, tornam-se mais interativos e colaborativos, envolvendo uma variedade de parceiros para entrega de produtos e serviços. Conectividade entre empresas (B2B), integração entre aplicações de empresas (EAI) e processos de negócios colaborativos estão se tornando mais críticos à gestão e operação empresarial.

Fonte: Sordi (2017, p. 20-25).

5.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A saúde, como consta na Constituição Federal de 1988 em seu art. 196, é um direito de todos, assim como também é dever do Estado garantir através de políticas sociais e econômicas promover, proteger e recuperá-la com o intuito de reduzir o risco de doença e outros agravantes (LOYOLA, 2018).

Figura 11 – Processo de Supply Chain



Fonte: Cargon(2022).

Ainda que a recuperação da saúde pública seja o objetivo pelo qual as atividades hospitalares direcionam-se, atualmente é oportuno dizer que os hospitais assumiram uma posição empresarial como prestadora de serviços à saúde, buscando atender às expectativas e demandas dos pacientes de modo eficaz (VIEIRA, DE BEM, FERREIRA, 2021).

Uma das áreas mais importantes do setor de saúde é a gestão de cadeia de suprimentos, como mostrado na Figura 11, que é o ciclo de vida dos processos cuja compreensão se dá em fluxos físicos, de informação, finança e de conhecimento em que o objetivo se dá na satisfação dos requisitos de consumo final pela entrega de serviços e produtos. Dessa forma, a cadeia de suprimentos hospitalar é vista como complexa por sua diversidade de materiais, canais de distribuição, fluxo de informação e custos associados à gestão de contratos (VIEIRA, DE BEM, FERREIRA, 2021).

Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain* é o nome dado ao conjunto de instalações em dispersão geográfica que interagem mutualmente, sendo um subconjunto de cadeia de valor cujo foco se dá na agregação de valor em serviços ou produtos físicos. Na gestão da Cadeia de Suprimentos o foco se dá na integração dos componentes, maximizando a eficiência ao determinar maior satisfação dos clientes, acarretando um melhor *market share* (DE SOUZA, DE CARVALHO, LIBOREIRO, 2006).

O gerenciamento de suprimentos dentro da unidade é algo que deve ser levado bem a sério, já que é responsabilidade da logística zelar pela qualidade dos produtos até que sejam distribuídos para os demais setores da organização. Também é responsabilidade do gestor (almoxarife) saber o que tem no estoque, cobrar os fornecedores e saber onde anda as mercadorias solicitadas, através de rastreamento de carga. Sabemos que a maioria das organizações necessitam de um almoxarifado, para alocar seus produtos principalmente se tratando de uma organização hospitalar, já que lida diretamente com a vida das pessoas e tem a necessidade de um estoque organizado, tanto na forma de disposição dos produtos no ambiente quanto na forma de atendimento que deve ser realizado com rapidez e eficiência (MORAIS, BRITO, 2019, p. 136).

Administrar os materiais têm por finalidade assegurar o abastecimento de modo contínuo de insumos, atendendo assim as necessidades dos setores produtivos, controlar todos os problemas ligados aos suprimentos através de uma fiscalização efetiva e pontual no abastecimento (MAIA, BONATO, CINTRA, 2008).

O gestor deve verificar diariamente os sistemas relacionados ao estoque, para que, o risco de ocorrer erros seja o mínimo possível. Hoje os hospitais usam sistemas ERP, cuja sigla significa Enterprise Resource Planning ou

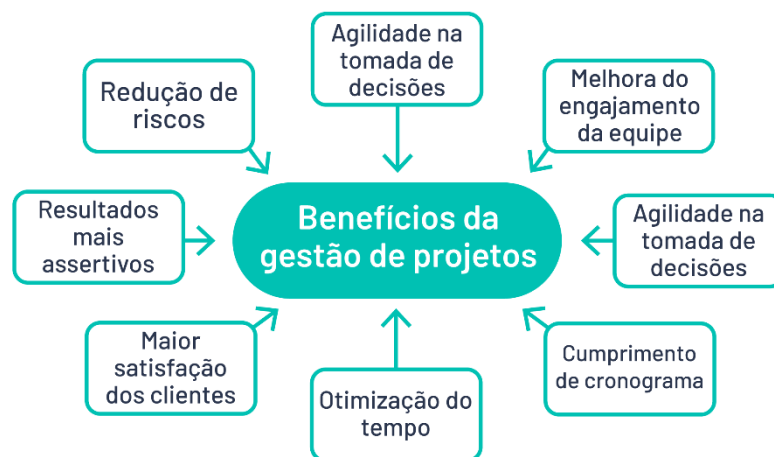
Planejamento de Recursos da Empresa, trata-se de uma ferramenta corporativa capaz de controlar todas as informações de uma empresa integrando e gerenciando dados, recursos e processos, aumentando seu poder de tomada de decisão (MORAIS, BRITO, 2019, p. 137).

O farmacêutico possui uma grande responsabilidade na administração da Farmácia Hospitalar e no setor de Suprimento Hospitalar, sendo o representante da farmácia nas comissões hospitalares, atuando como referência em tudo o que se refere a materiais e medicamentos hospitalares, além dos processos de Seleção, Aquisição, Recebimento, Armazenamento e Dispensação de materiais e medicamentos (DA SILVA, SANTOS, 2020).

6 GESTÃO DE PROJETOS: O PAPEL DO ENGENHEIRO

O gestor é um profissional necessário em todas as empresas, visto que é o responsável pela administração de um determinado setor. Os projetos de uma empresa necessitam de organização quanto ao desenvolvimento, planejamento, execução e monitoramento, sendo então indispensável a presença de um gestor de projetos, uma área em que o engenheiro tem papel determinante, haja vista que a engenharia engloba planejamento, execução e monitoramento em qualquer dimensão de área, como mostrado na Figura 12 (MONTEIRO, 2022; CARVALHO, 2017; TIBÉRIO, TONINI, 2013; SATSHISHINGA, SOLO, DE MATOS, 2021).

Figura 12 - Benefícios da Gestão de Projetos



Fonte: Espinha (2022).

Gerenciamento de projetos trata-se do conjunto de ferramentas gerenciais responsáveis pelo desenvolvimento empresarial de uma série de habilidades, tais como o conhecimento e capacidades individuais cuja finalidade é o controle dos eventos que não se repetem, são únicos e complexos, inseridos em um contexto de tempo, qualidade e custo antecipadamente determinados (SCHMIDT, RADUNS, 2020).

[...] presume-se de que o engenheiro gestor constrói seus saberes profissionais na prática do mundo do trabalho de forma complexa, uma vez que a sua formação acadêmica carece de conhecimentos e informações que possam auxiliá-lo no processo de construção de uma carreira de engenheiro que apresente diversas possibilidades de atuação, como a atuação na carreira de gestão (TIBÉRIO, TONINI, 2013, p. 2).

Um bom gestor é aquele que possui a habilidade de realizar um diálogo de compromisso entre os interesses empresariais mediante o bom tratamento dos colaboradores, motivando-os a melhorar categoricamente os resultados e, além disso, tem como objetivo a administração da equipe e da empresa, tendo em mente que o trabalho em equipe e vontade de excelência devem mediar todas as atividades realizadas no dia a dia (CARVALHO, 2017).

O gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, tendo se mostrado eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização. A principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de alta complexidade e custo. Ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios (SCHIMIDT, RADUNS, 2020, p. 3).

O gestor também necessita de habilidades que compõe a *persona* do ofício, ou seja, as qualidades basilares que estruturam a performance desse profissional no planejamento e execução de projetos de acordo com os interesses de uma empresa.

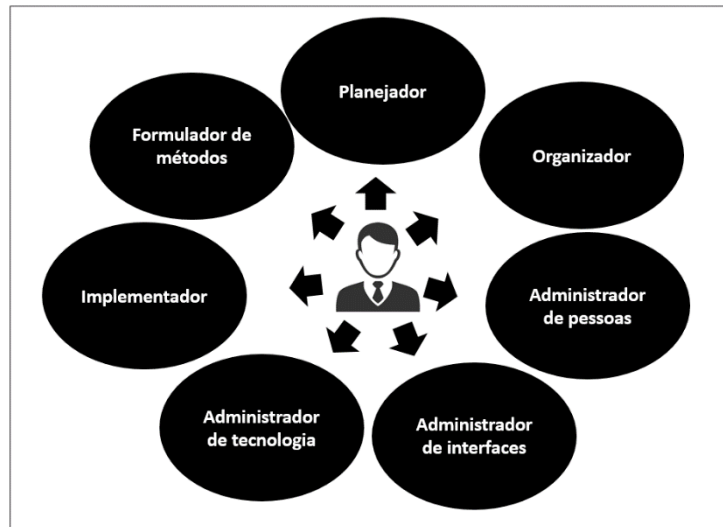
6.1 Habilidades necessárias para o Gestor-Engenheiro

O gestor é o profissional que trabalha para garantir mediante o trabalho em equipe o progresso empresarial e o alcance dos objetivos de uma dada empresa, sendo responsável pelo presente e por planejar o futuro desta, antecipando os imprevistos e riscos que a empresa poderá correr (MONTEIRO, 2022; CARVALHO, 2017; TIBÉRIO, TONINI, 2013; SATSHISHINGA, SOLO, DE MATOS, 2021).

O gestor de projeto é o profissional responsável por transformar o desejo da organização em produtos e serviços com resultados concretos e satisfatórios à empresa. Ele não precisa necessariamente ocupar um cargo de gerência na instituição, basta que naquele projeto em específico seja o responsável por coordenar as atividades e responder pelos resultados a alta gestão da empresa (SANTOS, 2008, p. 3).

A principal característica necessária a esse profissional é a capacidade de liderança, um fator crítico do qual depende o sucesso da empresa, pois um líder habilidoso possui maior assertividade nas tomadas de decisão, principalmente acerca das eventualidades inesperadas (BIASIOLI, PIMENTA, 2021).

Figura 13 - Habilidades do Gestor de Projetos



Fonte: MAXIMIANO, A. C. A.(2014).

Além da liderança e capacidade de tomada de decisão assertiva, existem habilidades que o gestor-engenheiro deve possuir, chamadas de “interpessoais”, sendo elas: a comunicação eficaz, influência sobre a organização, motivação, negociação e gerenciamento de conflitos na resolução de problemas (BASIOLI, PIMENTA, 2021).

No tocante especificamente às habilidades de um engenheiro químico para o exercício dessa função podemos citar principalmente o amplo conhecimento acerca da gestão de processos, visto que durante toda a graduação esse tema é amplamente explorado, pois mesmo em cargos não relacionados diretamente à gestão, o desenvolvimento de processos é uma característica extremamente necessária.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

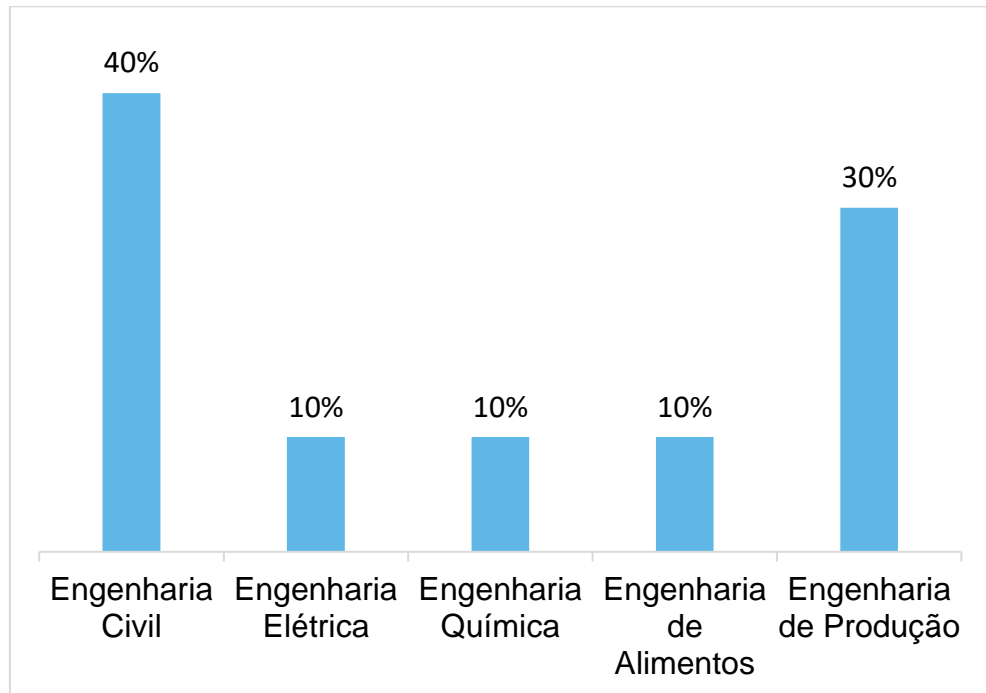
Constata-se, deste modo, segundo a literatura, que o papel do engenheiro na gestão de projetos e em alguns ramos da saúde é o de liderar e direcionar a equipe de tal modo que as suas habilidades se desenvolvam individualmente e coletivamente com o intuito de atingir os objetivos da empresa, de forma que as metodologias *Scrum Agile* são fundamentais para uma abordagem assertiva e rápida.

Ademais, constatou-se que o modelo empresarial de *Startup* é a tendência que mais cresce quando o assunto é ambiente empresarial, pois as *Startups* tendem a crescer e desenvolver-se mais rápido do que as empresas meramente organizacionais, ou seja, aquelas de cunho tradicional onde há uma relação entre patrão e empregado semelhante à uma relação entre Oficial das Forças Armadas e patentes menores. Outrossim, a tendência do modelo de *Startup* contribui para a comunicação empresarial efetiva e diálogo interprofissional, gerando cada vez mais conforto na empresa e agilidade no desenvolvimento de projetos.

Mostra-se inegável a importância das *Startups* no desenvolvimento do mercado de saúde, visto que este mostra-se extremamente favorável à expansão, com crescimento médio de *startups* ativas de 13,7% entre os anos de 2019 e 2021, além de um significativo percentual de 21,21% na geração de novos empregos durante o período analisado. Ainda nesse cenário, os estados do Espírito Santo (66,67%), Pará (50%) e Rio Grande do Norte (50%) lideram o ranking dos estados com maior crescimento relativo em número de *startups* ativas entre os anos de 2019 e 2021 (STARTUP SCANNER, 2022).

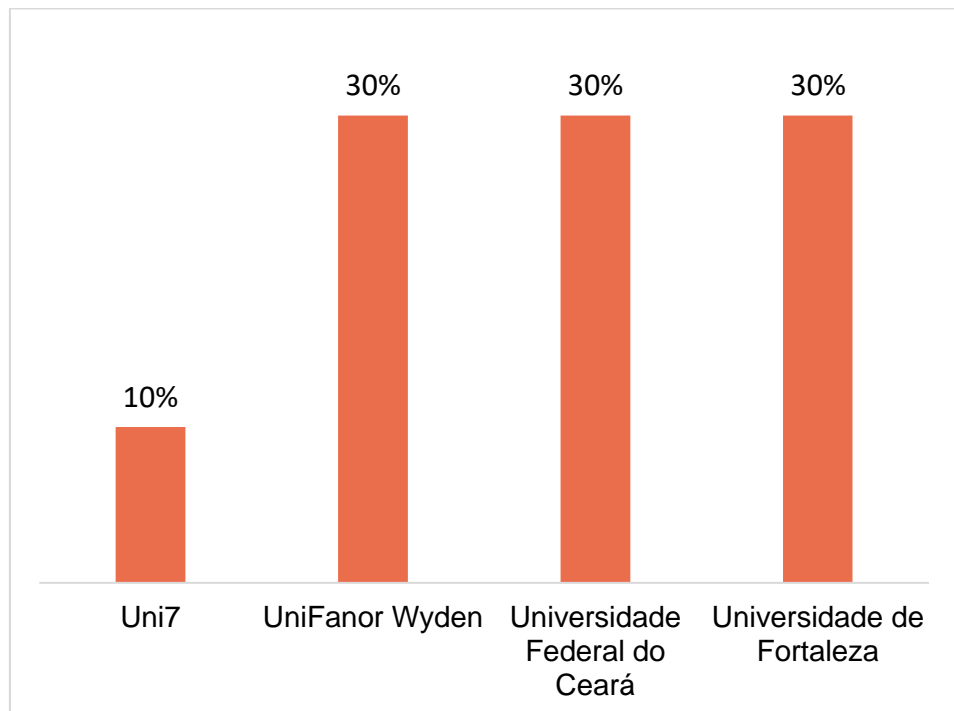
Portanto, foi realizado um questionário com 10 alunos de Engenharia, seja ela Civil, Elétrica, Química, de Alimentos e de Produção, onde a maioria (40%, gráfico 1) cursam Engenharia Civil e Engenharia de Produção (30%, gráfico 1) e, dentre as universidades que os alunos de Engenharia cursam, como Uni7, UniFanor Wyden, Universidade Federal do Ceará e Universidade de Fortaleza, a maioria cursa Engenharia na Universidade Federal do Ceará (30%, gráfico 2), UniFanor Wyden (30%, gráfico 2) e Universidade de Fortaleza (30%, gráfico 2).

Gráfico 1 – Percentual de alunos de Engenharia



Fonte: elaborado pela autora.

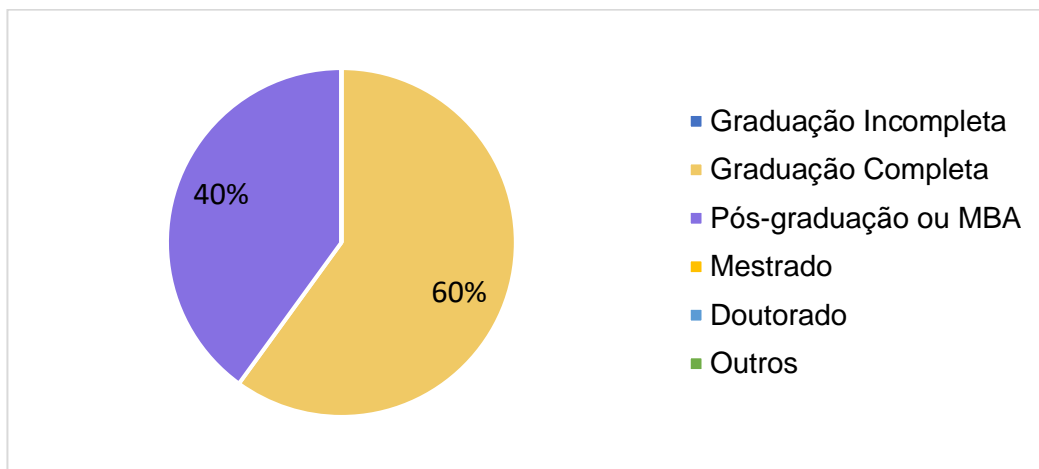
Gráfico 2 – Instituição de ensino dos alunos



Fonte: elaborado pela autora.

Dentre os alunos que responderam ao questionário, todos tinham ou apenas Graduação Completa (60%, gráfico 3) ou Pós-Graduação ou MBA (40%, gráfico 3). É realizada uma análise mais detalhada do perfil dos entrevistados, tendo em vista as seguintes informações: Estado Civil, idade, média da renda mensal, conforme mostrado no Apêndice B.

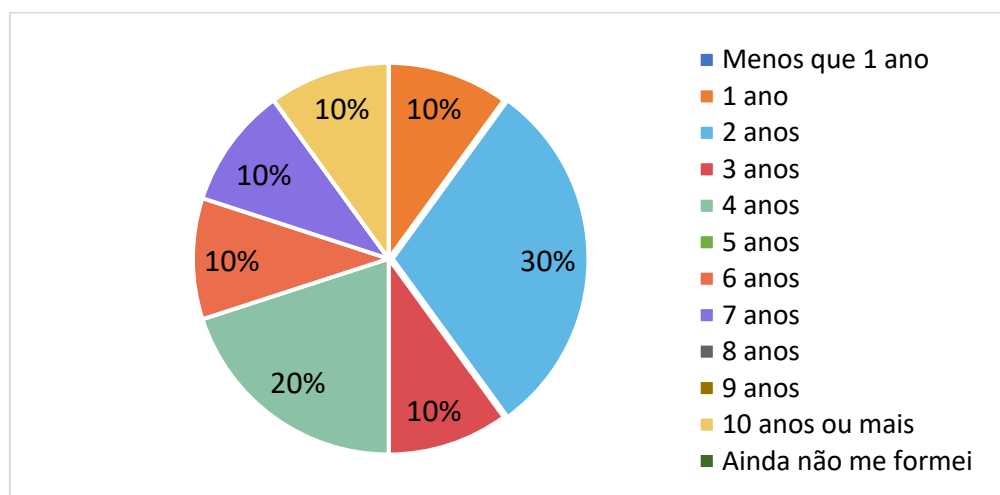
Gráfico 3 – Grau de formação dos alunos



Fonte: elaborado pela autora.

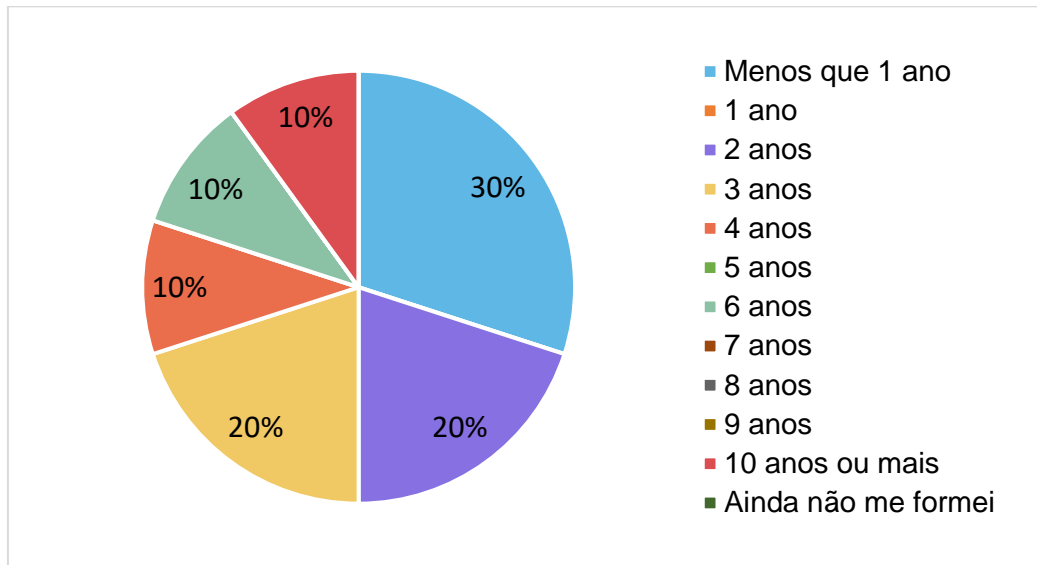
Os gráficos 4 ao 8 referem-se a análise de dados pessoais, civis e acadêmicos dos entrevistados, mostrando a atuação dos entrevistados em cargos de gestão ao longo da carreira.

Gráfico 4 – Tempo de formação



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 5 – Tempo de conquista do cargo de gestão



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 6 – Tempo de atuação

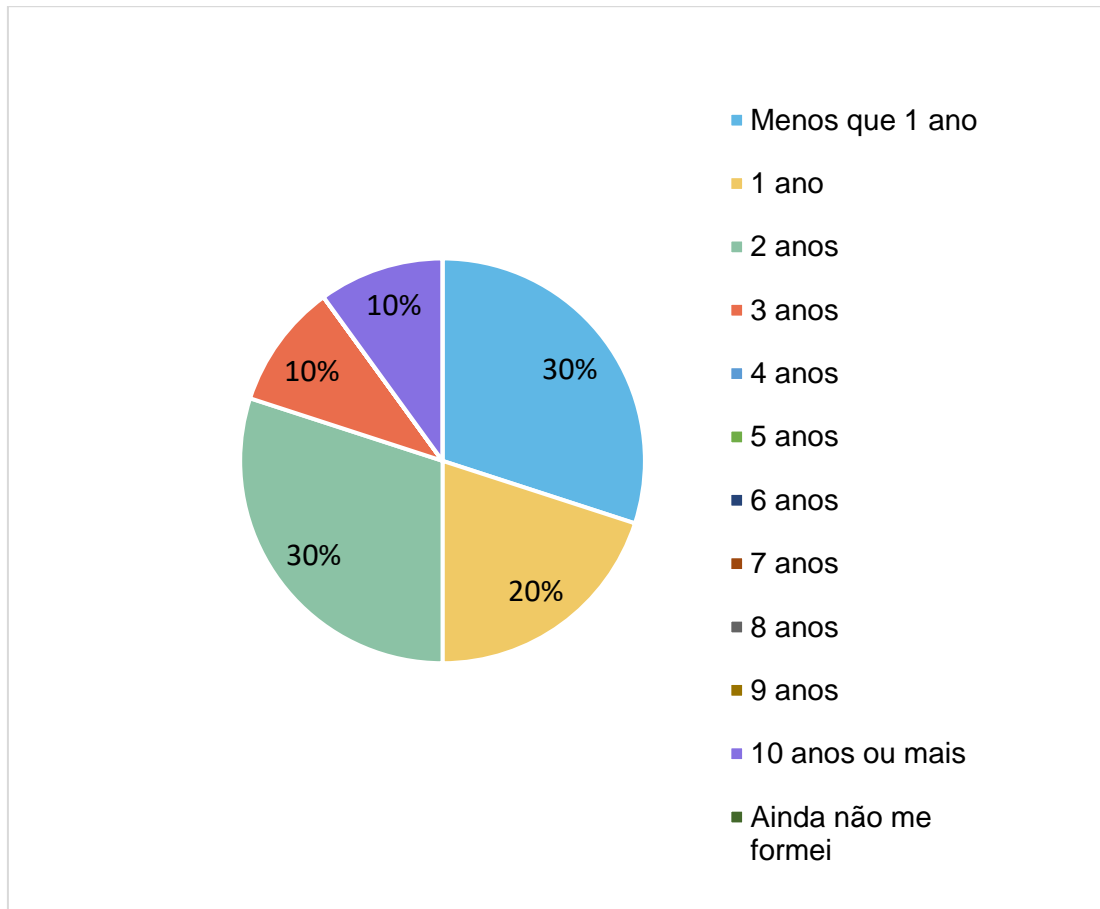
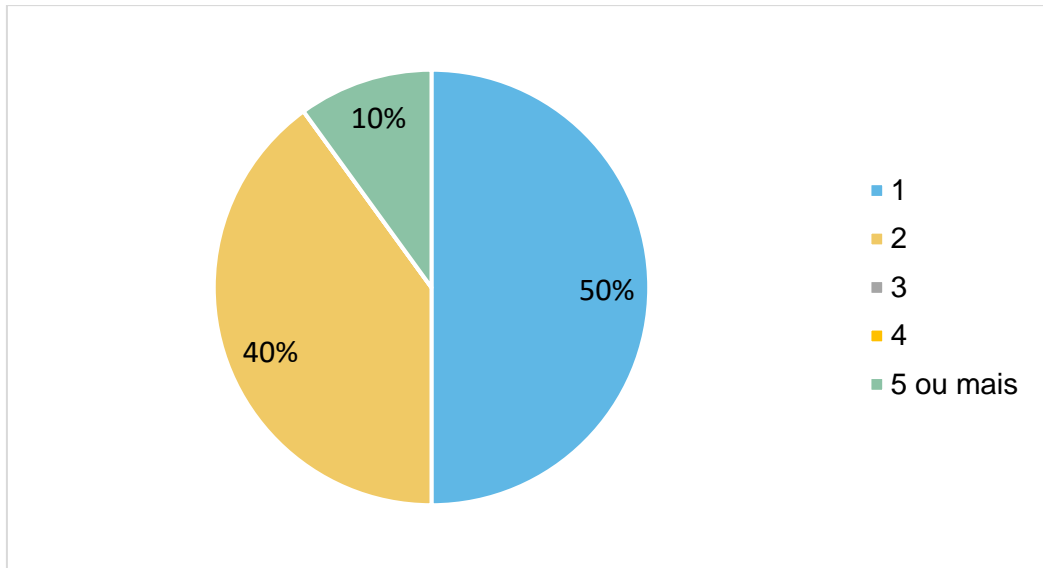
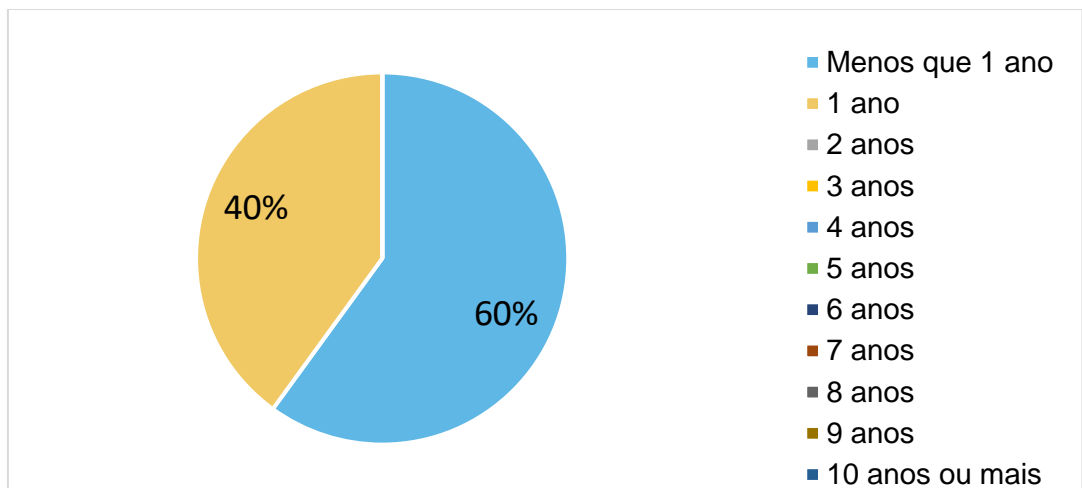


Gráfico 7 – Cargos de gestão exercidos



Fonte: elaborado pela autora.

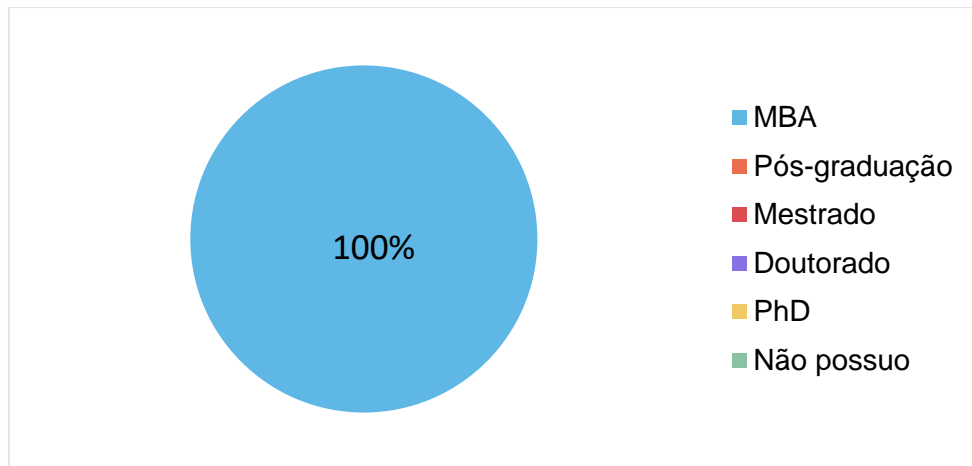
Gráfico 8 – Tempo de atuação como gestor



Fonte: elaborado pela autora.

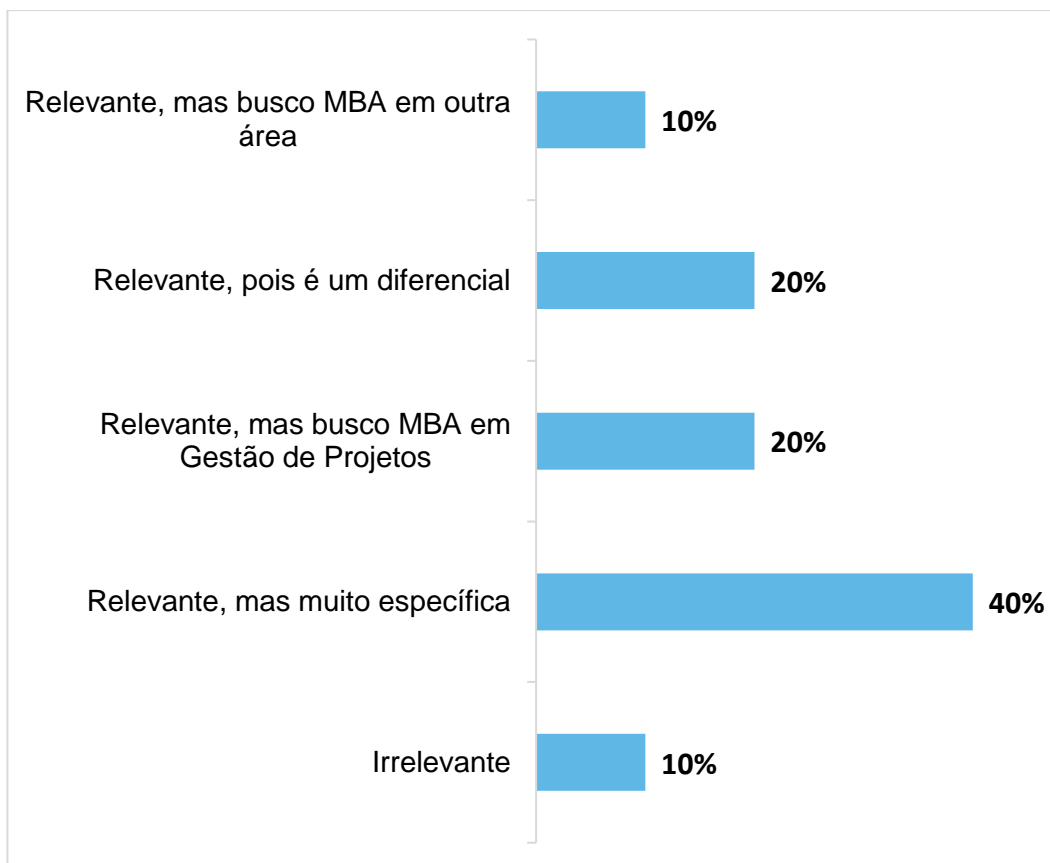
Os gráficos 9 a 11 demonstram o comportamento dos entrevistados no que concerne à formação complementar no segmento de saúde, em que a totalidade (100%, Gráfico 9) não possuem uma formação complementar no segmento de saúde, mesmo que a maioria acredite ser relevante por ser um diferencial, porém muito específica (Gráfico 10), buscando especializar-se em outras áreas (Gráfico 11).

Gráfico 9 – Formação complementar no segmento de saúde



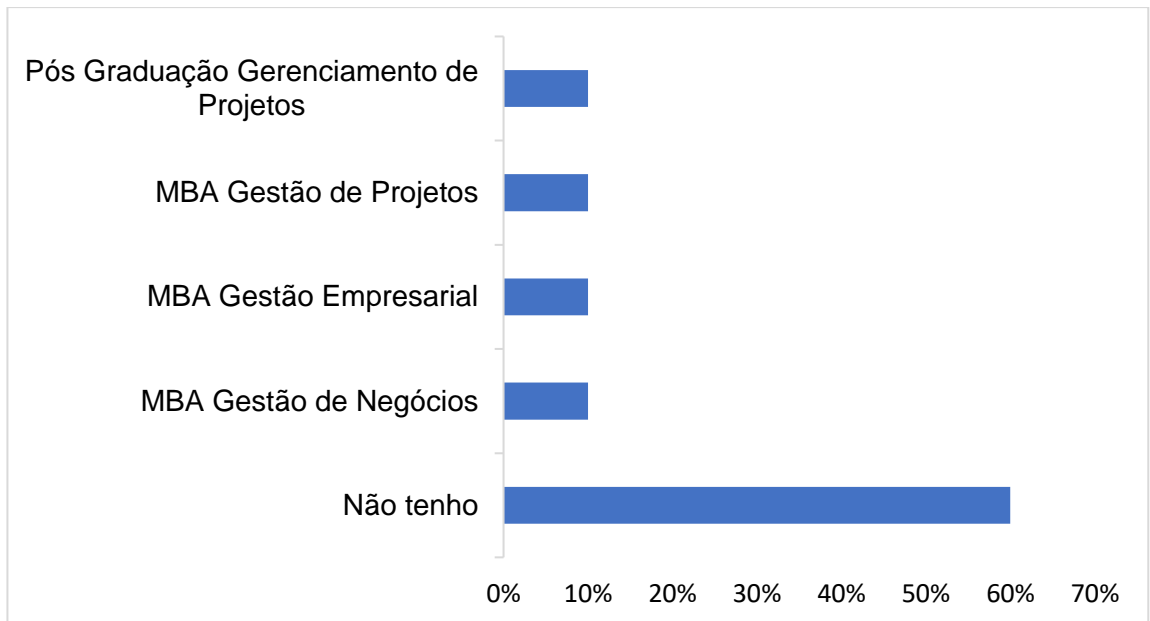
Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 10 – Relevância da formação complementar no segmento de saúde



Fonte: elaborado pela autora.

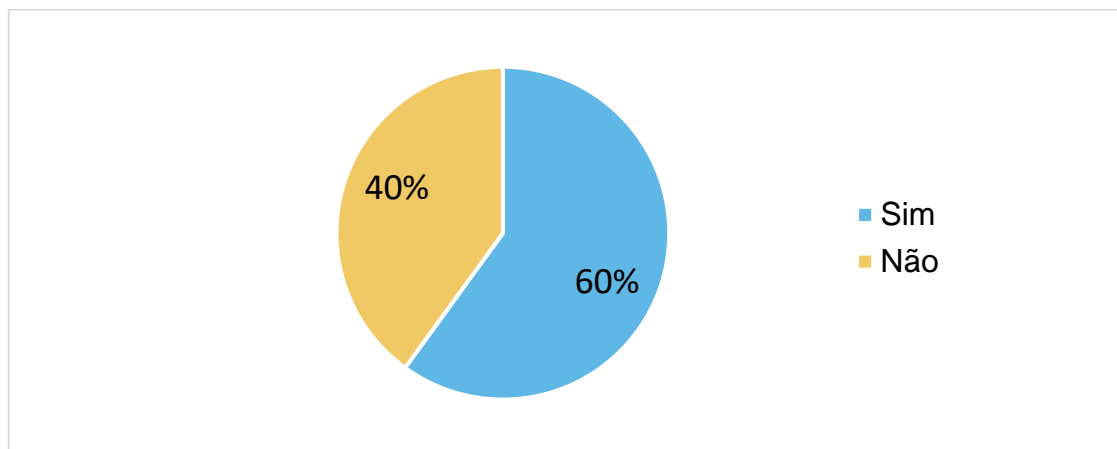
Gráfico 11 – Área de formação complementar



Fonte: elaborado pela autora.

O gráfico 12 mostra a distribuição dos entrevistados que optaram por seguir na área de gestão durante o período da graduação (60%), os quais retratam como principais motivos para essa escolha relevância do setor de saúde, o mercado aquecido nesse segmento, disponibilidade de vagas, primeira oportunidade de emprego e/ou estágio, além da experiência prévia na área oriunda da participação de projetos de formação complementar durante a graduação.

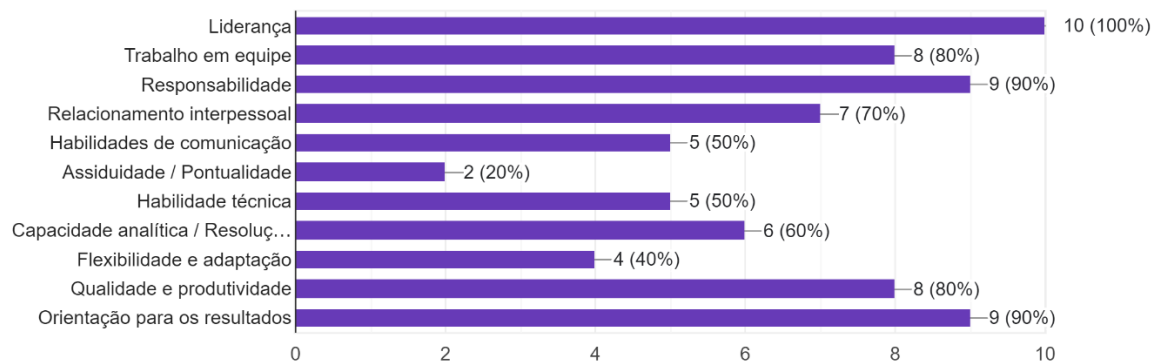
Gráfico 12 – Escolha pela área de gestão



Fonte: elaborado pela autora.

Como foi abordado no referencial teórico, a liderança e a objetividade (orientação para os resultados) são as características fundamentais e mais importantes para um gestor, seja de qual setor for, pois gerenciar é, em suma, liderar de tal modo que a equipe obtenha os resultados esperados para a empresa, como mostrado no gráfico 13.

Gráfico 13 – Fator de sucesso segundo os alunos



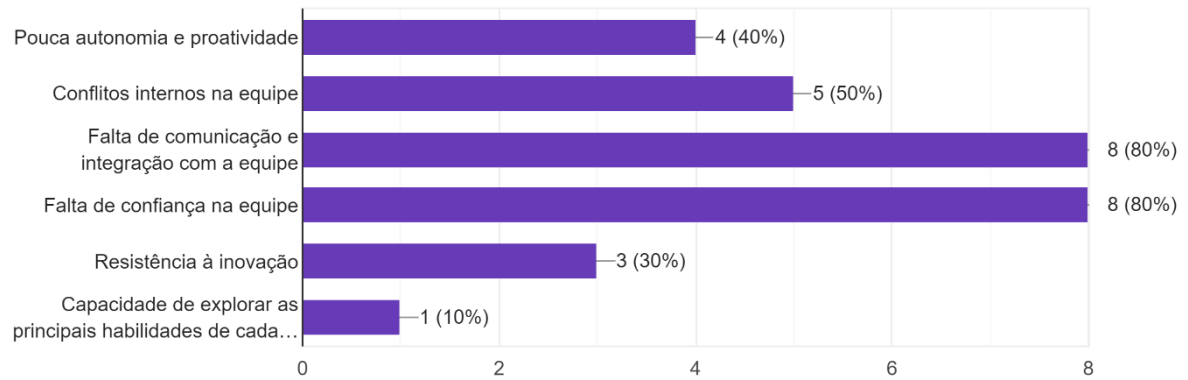
Fonte: elaborado pela autora.

Diferente de ser chefe, ou seja, simplesmente assumir uma postura autoritária que cobra os funcionários com frequência e pune os funcionários que não atingem a performance desejada, criando um ambiente de temor e ansiedade, o líder é o motivador da equipe e o fundamento da harmonia entre os funcionários (VIEIRA, VIDAL, 2019; DIAS *et al.*, 2017; PANZENHAGEN, DE NEZ, 2012)

Pelo fato de a gestão estar intrinsecamente ligada à liderança e objetividade, por consequência está também relacionada ao trabalho em equipe, à consolidação da concórdia e à construção da harmonia entre a equipe, como mostrado no Gráfico 14. Para que tal fato ocorra, a comunicação é essencial assim como também é indispensável a confiabilidade entre os membros da equipe.

A comunicação pode ser um processo complexo, a possibilidade de enviar ou receber mensagens incorretas é constante. Na área da saúde a comunicação verbal e não verbal é uma das ferramentas principais para o desenvolvimento de uma assistência efetiva. No desempenho de funções de gerenciamento vale-se da comunicação o tempo todo, para interagir com pequenos grupos como a equipe, a rede organizacional, entre outras, e no exercício da liderança e utiliza tanto a comunicação falada como a escrita. Os profissionais de saúde convivem constantemente com problemas de comunicação, que interferem na continuidade e qualidade do trabalho ou na satisfação das necessidades dos profissionais (WITISKI *et al.*, 2019, p. 1).

Gráfico 14 – Desafios em cargos de gestão



Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com Previato e Baldissera (2018) pode-se reforçar que a comunicação interprofissional é fundamental para o diálogo entre os funcionários e equipes, eliminando o exclusivismo digital de comunicação que se limita aos grupos das redes sociais onde não há uma conversação assertiva por diversas vezes, sendo assim uma motivação dos autores reestabelecer a frequência das reuniões entre as equipes de caráter pessoal.

A comunicação em gestão, seja no ramo de engenharia ou de saúde, é uma peça capital para o desenvolvimento ou manifestação das habilidades e competências da equipe, pois o gestor além de atuar como um líder de uma equipe, é também o construtor do futuro de uma empresa e de pessoas. Dessa forma, ele deve não apenas liderar, mas também capacitar e ajudar os funcionários a desenvolverem-se profissionalmente (WITISKI *et al.*, 2019; PREVIATO, BALDISSERA, 2018; DE FARIAS, SANTOS, GÓIS, 2018).

O modelo empresarial de *Startup*, como foi abordado na literatura, é o modelo favorável para a comunicação entre os funcionários, pois no ambiente de uma *startup* as paredes e os “muros” entre o chefe e os funcionários são rompidos, permitindo interação e comunicação a todo o instante, favorecendo o trabalho em equipe e a velocidade e assertividade que são os fundamentos da agilidade.

8 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A partir do que foi exposto na literatura percebe-se que a Gestão de Cadeia de Suprimentos demanda profissionais qualificados e qualidades gerenciais específicas como a liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento da autoridade, monitoramento e controle eficaz além de uma relação de cordialidade para com o cliente e a equipe.

Foram expostos diversos setores da gestão, tipos de empresa como *Startups* em comparação com as de modelo tradicional, conceitos como *Scrum Agile* para melhor e maior desenvolvimento das empresas e como isso pode impactar positivamente no setor de gestão hospitalar.

Foi averiguado que para que seja realizada uma gestão hospitalar eficaz o gestor-engenheiro deve capacitar sua equipe diariamente em conceito e prática através do trabalho em equipe, planejamento, execução e monitoramento de tal modo que sejam atingidos os objetivos da empresa.

Pela metodologia de pesquisa bibliográfica foi possível através de um diálogo conceitual teórico entre 5 autores selecionados perceber que nem todos os profissionais na gestão de cadeia de suprimentos hospitalar são qualificados para a gerência, sendo necessário a qualificação promovida pela empresa além de capacidade de tomada de decisão assertiva do gestor.

Portanto, a pesquisa constata que a qualificação, liderança e capacidade de tomada de decisão são lacunas para que a gestão de suprimentos hospitalar alcance os objetivos da empresa voltada ao setor de saúde, e para tal é necessário analisar a satisfação ou insatisfação do cliente para que se possa progredir.

Ademais, este trabalho comprova a eficácia e a relevância do papel engenheiro no exercício de cargos de gestão, principalmente no tocante ao planejamento, pensamento crítico e analítico, resolução de problemas de forma ágil, visão sistêmica e facilidade com projetos complexos, que são habilidades inerentes a todo engenheiro, inclusive o engenheiro químico, e mostraram-se essenciais para o desempenho dessa função.

Sugere-se para trabalhos futuros, um estudo aprofundado das principais tendências de soft skills e competências técnicas, como ferramentas e *softwares*, que serão exigidos pelo mercado em um futuro próximo, com ênfase em conceitos de *Data Analytics*, *Big Data* e Inteligência Artificial (IA). Ademais, é interessante abordar a deficiência na formação dos cursos de graduação em engenharia, com exceção da

Engenharia de Produção, no tocante às disciplinas e conteúdos específicos voltados ao tema de gestão, principalmente relacionado a processos e projetos, devido à alta demanda de profissionais capacitados com esses conhecimentos e que se destaquem no mercado de trabalho.

9 REFERÊNCIAS

- SATSHISHINGA, Manda; SOLO, Maria; DE MATOS, Joelson Bruno Afonso. O PAPEL DO ENGENHEIRO GESTOR DE PROJECTOS PÚBLICOS. **REVISTA DOS CONTRATOS PÚBLICOS**, p. 8, 2021.
- TIBÉRIO, Juliana Rocha; TONINI, Adriana Maria. Os saberes profissionais do engenheiro gestor. **Anais (CD-ROM) COBENGE**, 2013.
- TIBÉRIO, Juliana Rocha; TONINI, Adriana Maria. A ATUAÇÃO DO ENGENHEIRO COMO GESTOR: RELAÇÕES E SABERES NA PRÁTICA PROFISSIONAL/The rolem of the engineer as a manager: relations and professional knowledge in practice. **Trabalho & Educação**, v. 22, n. 1, p. 143-152, 2013.
- SANTOS, Adenilson. Gestor de Projetos: Habilidades e competências em favor da Gestão de Projetos. 2022.
- DALLARMI, Luciane. Gestão de suprimentos na farmácia hospitalar pública. **Visão Acadêmica**, v. 11, n. 1, 2020.
- MORAIS, Raiane Pereira; DOS REIS BRITO, Rogério. Gestão de suprimentos hospitalares. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 9, 2019.
- SCHMIDT, Felipe Renah; RADÜNS, Caroline Daiane. GESTÃO DE PROJETOS APLICADO NA ENGENHARIA. **Salão do Conhecimento**, v. 6, n. 6, 2020.
- DE OLIVEIRA NOVAES, Mario Lucio; SIMONETTI, Vera Maria Medina; AFONSO, Marina Weil. Gestão de suprimentos da farmácia hospitalar com a implantação de métodos gerenciais de insumos utilizados na manufatura. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 2, n. 1, p. 57-68, 2009.
- DA SILVA, Marco Antonio Napoleão; DA ROCHA SANTOS, José Luis. A importância do Farmacêutico na Gestão de Suprimentos Hospitalar.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Editora Manole, 2005.
- PERIN, Bruno. **A revolução das Startups-O novo mundo do empreendedorismo de alto impacto**. Alta Books Editora, 2015.
- HARTMANN, Victor Hugo Pereira. Startup: uma nova forma de empreender. 2013.
- FEIGELSON, Bruno; NYBO, Erik Fontelene; FONSECA, Victor Caral. **Direito das startups**. Saraiva Educação SA, 2018.
- ALVES, Fábila Santos. Um estudo das startups no Brasil. 2013.
- MARINHO, Guilherme Martins. **Startups: conceito, natureza jurídica e os contratos de investimento**. 2019. Tese de Doutorado.

CAVALCANTE, Anderson; RAPINI, Márcia Siqueira; SILVA, Leandro Alves. Startups: conceito, especificidades e financiamento. **Direito, Tecnologia e Inovação**, v. 1.

FONTÃO, Mayara Cristine et al. Cuidado de enfermagem às pessoas atendidas na emergência por tentativa de suicídio. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 71, p. 2199-2205, 2018.

CRUZ, Fábio. **Scrum e Agile em projetos: guia completo**. Brasport, 2015.

MASSARI, Vitor. **Agile Scrum Master no gerenciamento avançado de projetos**. Brasport, 2016.

CRUZ, Fábio. **Scrum e Agile em Projetos (2a. edição): guia completo**. Brasport, 2018.

ANDRADE, Antonio José F. et al. Gestão de projeto com Scrum: um estudo de caso. **ENUCOMP–Encontro Unificado de Computação em Parnaíba**, 2009.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**. Saraiva Educação SA, 2017.

CARGUN. **ENTENDA o conceito de cadeia de suprimentos!**. Cargun, 30 ago. 2022. Disponível em: <https://cargon.com.br/blog/entenda-o-conceito-de-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em: 25 set. 2022.

GALA, Paulo. **A industrialização causa a riqueza das nações**. Economia e Finanças, 2020. Disponível em: <https://www.paulogala.com.br/a-industrializacao-causa-a-riqueza-das-nacoes/>. Acesso em: 28 set. 2022.

ESSS. **CONHEÇA os pilares da indústria 4.0**. ESSS, 25 jan. 2017. Disponível em: <https://www.esss.co/blog/os-pilares-da-industria-4-0/>. Acesso em: 28 set. 2022.

ESPINHA, Roberto Gil. **Gestão de projetos: entenda o que é e como fazer um bom gerenciamento de projetos**. Artia, 2022. Disponível em: <https://artia.com/blog/o-que-e-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 25 set. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: Como transformar ideias em resultados**. São Paulo, Atlas, 2014.

PMI. **Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos**, 5ª Edição, 2013.

PMI; **Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 6. ed. Pensivânia, Project Management.

VENTURES, Liga. **A Evolução das startups no setor de Saúde**. Startup Scanner: Liga Ventures, 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/saude/assets/2022/Relatorio-Liga-PWC-FINAL-A-evolucao-das-startups-no-setor-de-Health-2021-22.pdf>. Acesso em: 4 out. 2022.

BOTTONE, Alfredo. **Qualidade do ambiente de trabalho propicia alta produtividade**. **RH Estratégico**, 2022. Disponível em:

<https://alfredobottone.com.br/artigos/qualidade-do-ambiente-de-trabalho-propicia-alta-produtividade-2/>. Acesso em: 3 out. 2022.

MARQUES, Carlos José. **A Coca-Cola vai embora?**. IstoÉ Dinheiro, 24 ago. 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-coca-cola-vai-embora/>. Acesso em: 26 set. 2022.

UMove, Me. **7 lições para se inspirar sobre a cultura da Amazon**. UMove.Me, 30 abr. 2021. Disponível em: <https://www.umov.me/cultura-da-amazon/>. Acesso em: 26 set. 2022.

TIMES, New York. **FORD diz que gastará US\$ 1 bilhão a mais no terceiro trimestre devido a problemas na cadeia de suprimentos**. The New York Times, 2021. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2022/09/19/business/ford-supply-chain.html>. Acesso em: 26 set. 2022.

GRAPSKILLS, Medium. **Ágil e Scrum: fácil entendimento da metodologia ágil Scrum**. Medium, 29 maio 2019. Disponível em: <https://medium.com/@graspskillspvtltd/agile-and-scrum-easy-understanding-of-agile-scrum-methodology-7f5cf937f815>. Acesso em: 26 set. 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS

Engenheiros em cargos de gestão no segmento de saúde: Estudo dos impactos e desafios vivenciados por esses profissionais.

Olá, me chamo Thaís de Oliveira Silva e sou aluna do curso de Engenharia Química pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Estou realizando essa pesquisa para desenvolvimento do trabalho para a disciplina de Trabalho Final de Curso, cujo tema é a Análise da Gestão de Supply Chain no segmento de saúde.

Esse formulário visa aprofundar acerca da vivência e experiência de engenheiros graduados em cargos de gestão, com enfoque principal aos que atuam no segmento de saúde. Analisaremos os principais desafios e softskills necessárias para a atuação enquanto engenheiros nessa área.

Desde já, agradeço sua participação!

***Obrigatório**

1. Nome:

2. E-mail:

3. Curso:

4. Instituição de Ensino em que cursou:

5. Grau de Formação:

- Graduação Incompleta
- Graduação Completa
- Pós-graduação ou MBA
- Mestrado
- Doutorado

- Outros

6. Qual seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outros
- Prefiro não responder

7. Idade:

- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39

- 40
- 40+
- 50+
- 60+

8. Qual a média da sua renda mensal*

- Até 3 salários mínimos
- De 4 a 6 salários mínimos
- De 7 a 10 salários mínimos
- Mais de 10 salários mínimos

9. Há quanto tempo está formado?*

- Menos que 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos
- 7 anos
- 8 anos
- 9 anos
- 10 anos ou mais
- Ainda não me formei

10. Em quanto tempo desde a sua graduação, você alcançou um cargo de gestão?*

- Menos que 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos

- 5 anos
- 6 anos
- 7 anos
- 8 anos
- 9 anos
- 10 anos ou mais
- Ainda não me formei

11. Há quanto tempo você atua como gestor?*

- Menos que 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos
- 7 anos
- 8 anos
- 9 anos
- 10 anos ou mais
- Ainda não me formei

12. Quantos cargos de gestão você já exerceu? (Contabilizando o atual)*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

13. Há quanto tempo você atua como gestor no seu emprego atual?*

- Menos que 1 ano
- 1 ano

- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos
- 7 anos
- 8 anos
- 9 anos
- 10 anos ou mais
- Ainda não me formei

14. Por que você escolheu a área de gestão?*

15. Por que você escolheu a área de gestão no setor de saúde?*

16. Você tem alguma formação complementar segmento da saúde? *

- MBA
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado
- PhD
- Não possui
- Outro:

17. Qual a importância você acredita ter essa formação complementar no segmento de saúde para o mercado de trabalho?

18. Caso sua formação complementar seja em outra área, qual o motivo da sua escolha?

19. Você possui vínculo com o CREA (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia)? Em caso positivo, qual você acha que é o impacto desse vínculo para sua posição profissional atual?

20. Sua escolha pela área de gestão ocorreu ainda durante a graduação? Em caso positivo, por que?

21. Qual você considera o principal fator de sucesso para a atuação em cargos de gestão?

- Liderança
- Trabalho em equipe
- Responsabilidade
- Relacionamento interpessoal
- Habilidades de comunicação
- Assiduidade / Pontualidade
- Habilidade técnica
- Capacidade analítica / Resolução de problemas
- Flexibilidade e adaptação
- Qualidade e produtividade
- Orientação para resultados
- Outros:

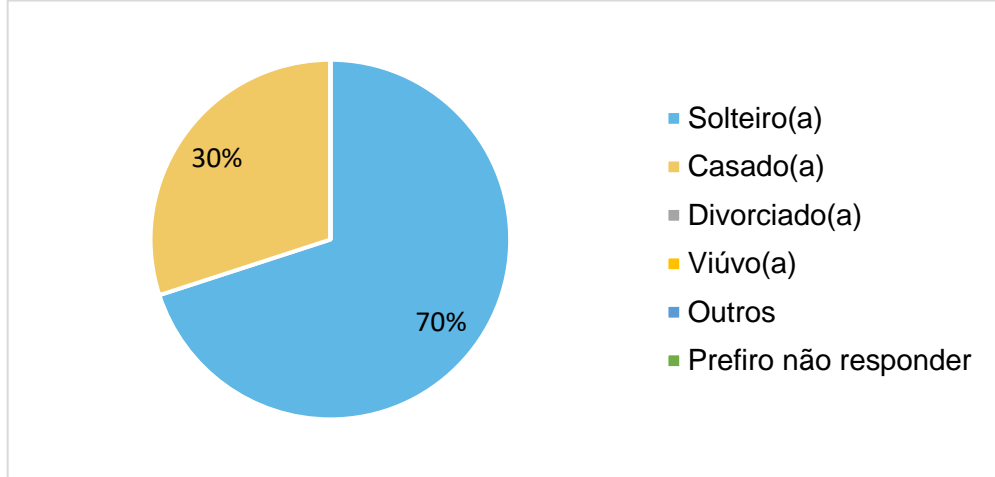
22. Quais você considera os principais desafios para a atuação em cargos de gestão?

- Pouca autonomia e proatividade
- Conflitos internos na equipe
- Falta de comunicação e integração com a equipe
- Falta de confiança na equipe
- Resistência à inovação
- Outro:

23. Qual sua principal dificuldade no exercício do cargo de gestão que você está atualmente?

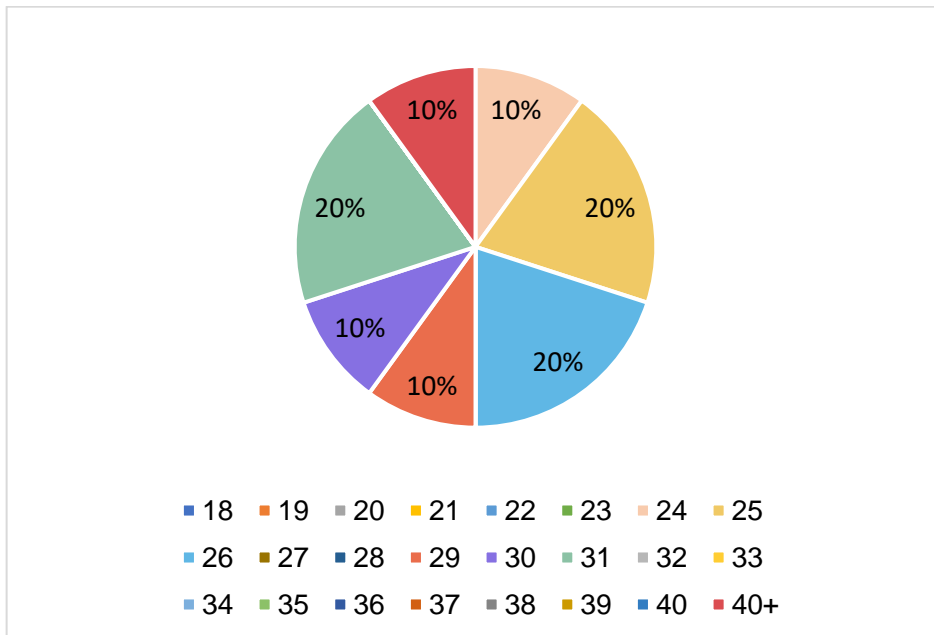
APÊNDICE B – ANÁLISE DETALHADA DO PERFIL DO ENTREVISTADO

- ESTADO CIVIL



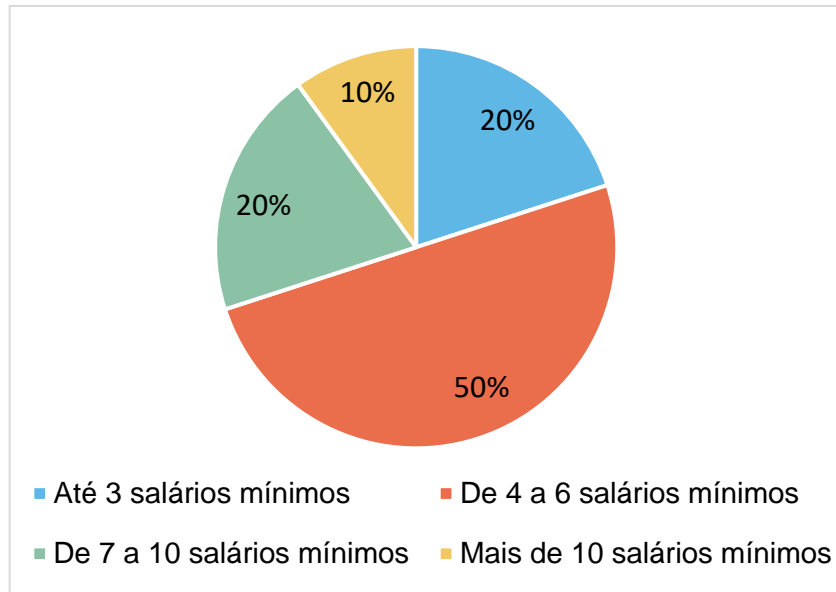
Fonte: elaborado pela autora.

- IDADE



Fonte: elaborado pela autora.

- MÉDIA DA RENDA MENSAL



Fonte: elaborado pela autora.