

ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 2



ROBSON ANTONIO TAVARES COSTA
Organizador



ESTUDOS AVANÇADOS EM

ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 2



ROBSON ANTONIO TAVARES COSTA
Organizador





EDITORA ENTERPRISING

Direção Nadiane Coutinho

Gestão de Editoração Antonio Rangel Neto

Gestão de Sistemas João Rangel Costa

Conselho Editorial

- Sérgio Henrique de Oliveira Lima, Dr. UFCA;
- Fabiane Cortez Verdu, Dra. UEM;
- Mirelle Cristina de Abreu Quintela, Dra. UFVJM;
- Cátia Rodrigues Barbosa, Dra. UFMG;
- Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello, Dra. UFSM;
- Francisco Horácio da Silva Frota, Dr. UECE;
- Eliana Alcantra, Dra. UninCor;
- Agnaldo de Sousa Barbosa, Dr. UNESP;
- Cibele Barsalini Martins, Dra. UFSC;
- Jane Mendes Ferreira Fernandes, Dra. UFPR.

Copyright © 2021 da edição brasileira.

by Editora Enterprising.

Copyright © 2021 do texto.

by Autores.

Todos os direitos reservados.



Todo o conteúdo apresentado neste livro, inclusive correção ortográfica e gramatical, é de responsabilidade do(s) autor(es). Obra sob o selo Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Diagramação	João Rangel Costa
Design da capa	Nadiane Coutinho
Revisão de texto	Os autores



EDITORA ENTERPRISING

www.editoraenterprising.net

E-mail: contacto@editoraenterprising.net

Tel. BR: (96) 981146835

CNPJ: 40.035.746/0001-55

**Dr. Robson Antonio Tavares Costa
(Organizador)**

Estudos Avançados em Administração

Volume 2



Macapá - AP

E82

Estudos Avançados em Administração Volume 2 / Robson Antonio Tavares Costa (Organizador). - Macapá: Editora Enterprising, 2021.

(Estudos Avançados em Administração Volume 2)

Livro em PDF

220 p., il.

ISBN: 978-65-84546-02-8

DOI: 10.29327/547864

1.Administração 2. Pesquisas 3. Práticas. 4. Organizações 5.Planejamento

I. Título.

CDD: 658

Acreditamos que o conhecimento é a grande estratégia de inclusão e integração, e a escrita é a grande ferramenta do conhecimento, pois ela não apenas permanece, ela floresce e frutifica.

Equipe Editora Enterprising.

Sumário

APRESENTAÇÃO		08
CAPÍTULO 1:	MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA EM EQUIPES DE TRABALHO	09
	<i>Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva</i> <i>Claudia Heloísa Schmeiske da Silva</i>	
CAPÍTULO 2:	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS EM PALMAS DE MONTE ALTO – BA: O USO DO MARKETING DE SERVIÇOS PARA CONQUISTAR CLIENTES	31
	<i>Tayguara do Nascimento Vieira Santos</i> <i>Mauro Lopes Figueiredo</i>	
CAPÍTULO 3:	A CONTRIBUIÇÃO DA LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS “LIBRAS” NAS EMPRESAS	46
	<i>Estélio Silva Barbosa</i> <i>Jacinara Costa da Conceição</i> <i>Maria Oneide Lino daSilva</i>	
CAPÍTULO 4:	OS EFEITOS DA PANDEMIA E OS DESAFIOS DE SUPERAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR	68
	<i>Conceição de Maria Carvalho Mendes</i>	
CAPÍTULO 5:	LICITAÇÃO PÚBLICA – ANÁLISE DAS PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA NOVA LEI DE LICITAÇÕES - 14.133/21	80
	<i>Kleitton Gomes dos Santos</i> <i>Mairon Araújo Costa</i> <i>Erick Franck</i>	

CAPÍTULO 6:	SUSTENTABILIDADE DO VAREJO NA AMAZÔNIA ORIENTAL: SEGMENTO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, MÓVEIS E ELETROELETRÔNICOS	108
	<i>Sheila Trícia Guedes Pastana</i>	
CAPÍTULO 7:	A LOGÍSTICA REVERSA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA	128
	<i>Luis Carlos Palheta Rodrigues</i> <i>Rik Alexandre Correia Costa</i> <i>Cleyson Santos de Paiva</i>	
CAPÍTULO 8:	LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: RELEVÂNCIA PARA A ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO	149
	<i>Jucergio Monteiro Benathar</i> <i>Manoel do Carmo Oliveira da Silva</i> <i>Rafael Brito de Souza</i>	
CAPÍTULO 9:	A NETWORK E AS DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	186
	<i>Camila da Silva Barbosa</i> <i>Geyza D'Ávila Arruda</i> <i>Mônica Maria Barbosa Gueiros</i>	
CAPÍTULO 10:	OS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES	202
	<i>Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva</i> <i>Wilson Ramos Samarcos Neto</i>	

Apresentação

Prezados(as) leitores(as),

É com muita satisfação que apresentamos o segundo volume da Coleção intitulada “ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO”, que reúne em seus 10 capítulos pesquisadores de diversas instituições com discussões e temáticas que circundam uma gama de possibilidades de pesquisas e de relações dialógicas que certamente podem ser relevantes para o desenvolvimento social brasileiro a partir de uma ótica que contempla as mais vastas questões da sociedade. Tal obra visa dar publicidade a estudos e pesquisas frutos de árduos trabalhos acadêmicos que decerto contribuem, cada um a seu modo, para o aprofundamento de discussões em suas respectivas áreas pois são pesquisas germinadas, frutificadas e colhidas de temas atuais que estão sendo debatidos nas principais universidades nacionais e que refletem o interesse de pesquisadores no desenvolvimento social e científico que possam impactar positivamente a qualidade de vida de homens e de mulheres.

Assim sendo, convidamos todos os leitores para exercitar diálogos com os estudos aqui contemplados, esperamos que os textos publicados contribuam para a formação intelectual e a reflexão crítica dos alunos, professores e demais leitores. Desejamos ressaltar, em nome de todos que compõem a Editora Enterprising, a nossa gratidão para com os pesquisadores cujos trabalhos aparecem aqui reunidos, que diante da dedicação, temos a oportunidade de nos debruçar acerca de assuntos atuais e pertinentes.

Sejam bem-vindos e tenham proveitosas leituras!

Equipe Editora Enterprising.



Capítulo 1

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA EM EQUIPES DE TRABALHO

DOI: 10.29327/547864.1-1

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva
Claudia Heloísa Schmeiske da Silva

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS APLICADA EM EQUIPES DE TRABALHO

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva

Claudia Heloísa Schmeiske da Silva

RESUMO

Nas últimas décadas, tanto as empresas públicas como as privadas têm vivenciado diversas transformações no processo de gestão organizacional. Desse modo, encontram-se facilmente investimentos em modelos de gestão com viés para a inovação, eficiência, criatividade e, sobretudo, que busquem qualificar e capacitar equipes de trabalho. É neste contexto que surge a gestão por competências, um *framework* que tem permitido aos gestores gerir as competências necessárias de suas equipes de trabalho e alinhar às estratégias organizacionais. Portanto, esse tipo de gestão se torna imprescindível para o alcance das diretrizes institucionais. Neste panorama, o objetivo geral deste estudo é descrever a importância da gestão por competências no gerenciamento das equipes de trabalho. Já os objetivos específicos são: identificar o papel e as vantagens desse modelo; e contextualizar competências e equipes de trabalho. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, fundamentando-se em artigos, livros e sites da área. Em razão do conteúdo teórico analisado, foi possível compreender a complexidade que permeia a gestão de equipes por competências e, conseqüentemente, descrever a relevância deste modelo para o desenvolvimento de estratégias que visam vantagem competitiva.

Palavras-chave: Competência. Desempenho. Equipe. Gestão.

ABSTRACT

In recent decades, both public and private companies have experienced several transformations in the organizational management process. Thus, investments in management models with a bias towards innovation, efficiency, creativity and, above all, that seek to qualify and train work teams are easily found. It is in this context that competency management emerges, a framework that has allowed managers to manage the necessary competencies of their work teams and align with organizational strategies. Therefore, this type of management becomes essential for achieving institutional

guidelines. In this context, the general objective of this study is to describe the importance of competency management in managing work teams. The specific objectives are: to identify the role and advantages of this model; and contextualize competencies and work teams. The methodology used was descriptive and exploratory research, with a qualitative approach, based on articles, books and websites in the area. Due to the theoretical content analyzed, it was possible to understand the complexity that permeates the management of teams by competences and, consequently, to describe the relevance of this model for the development of strategies aimed at competitive advantage.

Keywords: Competence. Performance. Team. Management.

1. DELINEANDO O SIGNIFICADO DE COMPETÊNCIA

As transformações mercadológicas e tecnológicas promoveram mudanças diversas para as organizações. Dito isso, busca-se compreender primeiro as definições das competências para, posteriormente, discutir a importância da gestão por competências no gerenciamento de equipes no referido contexto.

Destaca-se que na literatura são encontrados vários conceitos para o termo competência. Desta forma, foram selecionados os conceitos, apresentados a seguir, que melhor definem o termo para a discussão desta seção. Considerando a visão francesa, americana e brasileira, serão apresentadas algumas definições na visão de autores destes países e suas respectivas literaturas sobre o assunto.

Neste viés, apresenta-se Le boterf (2003, p. 53), autor francês, que compreende que “a competência do profissional depende da rede (ou das redes de saber à qual ele pertence)”. Para Zarifian (1996, p. 5), autor francês, “competência significa assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas (...)”. Deste modo, a concepção desse autor é que existe uma relação entre competência e situações anteriores vivenciadas. (ZARIFIAN, 2008). O autor relaciona a competência com a capacidade proativa de um indivíduo e sua iniciativa em ir além de suas funções, se apoiando nos seus conhecimentos adquiridos. Por sua vez, McClelland (1973), autor americano, compreende que a competência vai além do conhecimento teórico. Já Spencer e Spencer (1993, p. 9), também americanos, indicam que a “competência é uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efectiva performance, numa dada situação”.

Silva (2009, p. 176-177) comenta que “as competências dos profissionais devem estar sintonizadas de tal forma que agreguem valor à organização”, e Mussak (2010, p. 126) complementa que, além disso, deve haver “[...] a capacidade de entregar resultados desejados com a menor utilização de recursos, incluindo, entre estes, o tempo”. Por outro lado, Carbone et al. (2009, p. 42) indicam que quando a palavra competência passou a fazer parte do ambiente organizacional, ela foi definida “[...] para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel” e, posteriormente a isso, os autores destacam o surgimento de definições mais específicas ao termo.

Assim, Carbone et al. (2009, p. 43) destacam que a competência é “[...] o desempenho expresso pela pessoa em dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.” Vergara (2003, p. 38) destaca que uma competência é desenvolvida pelo fluxo de interação entre “*mentalidade, prática e tarefa*”. A autora ressalta que, isoladamente, a mentalidade, a prática e a tarefa não constituem um perfil de competência, é necessário que haja interação sistêmica entre esses elementos.

Observa-se que, de certa maneira, os autores citados relacionam a competência à parte prática da organização, ou seja, ao desempenho do indivíduo em determinado contexto profissional, sua atuação no trabalho e em suas atividades diárias. Nesse prisma, a competência assume proporções mais complexas dentro de um arranjo organizacional e, portanto, demanda mecanismos de gestão mais específicos e que estejam alinhados à realidade da organização, conforme será discutido a seguir.

1.1 O que é Gestão por Competência

A gestão por competências é um *framework* gerencial com a premissa de promover o bom desempenho dos profissionais e, conseqüentemente, das organizações. O *framework* é considerado um modelo que orienta para solução de um problema a depender do seu contexto. Está relacionada às competências dos colaboradores que sejam capazes de gerar resultados, valor econômico e social para indivíduos e organizações (Figura 1). Esse modelo permite ações que resultam na consecução dos objetivos organizacionais, com seleção e recrutamento de profissionais que possam contribuir com as diretrizes institucionais. Por isso, destaca-se a importância de valorizar o mapeamento das competências essenciais que o indivíduo precisa possuir para desenvolver suas atividades e adquirir novas competências.

De acordo com Boyatzis, (1982) e McClelland, (1973), as competências são um conjunto de qualificações que certifica o indivíduo a desempenhar trabalhos específicos. Mussak (2010) comenta que as competências promovem uma reflexão sobre as interações dos indivíduos com seus conhecimentos e domínios, e as organizações com suas demandas e seus *stakeholders*. Por sua vez, Durand (1998) desenvolveu uma definição de competências, inserido a capacidade do indivíduo transformar a informação em conhecimento, a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho, com base em três dimensões: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - também conhecidas pela sigla “CHA”. Nesta seara, Carbone, et al. (2009) observam que o desempenho dos profissionais nas organizações é a correlação e somatória dessas três dimensões.

Figura 1: Elementos constitutivos da competência profissional



Fonte: Fleury e Fleury (2001), apud Carbone *et al.* (2009, p. 44)

Considerando que o detalhamento do diagrama exposto acima, na Figura 1, poderá promover melhor compreensão, apresenta-se a seguir a definição de cada elemento de maneira mais ampla:

Conhecimento: é o *saber adquirido*. Conhecimentos obtidos ao longo da vida, por meio de estudos, leituras, treinos etc. Exemplo: domínio de técnicas de vendas e de informações sobre o mercado alvo.

Habilidade: é o *saber fazer*. É a capacidade de identificar como e onde empregar o conhecimento adquirido. Em síntese, é a teoria aplicada à prática. Exemplo: saber identificar e aplicar a melhor técnica de vendas para certo segmento do mercado alvo.

Atitude: é o **querer fazer**. É a tomada de decisão consciente e emocional no como agir e reagir no dia a dia sobre os fatos e pessoas presentes em seu ambiente. Exemplo: saber realizar técnicas de vendas específicas para o mercado alvo e fazer ajustes necessários.

Dando continuidade ao detalhamento do diagrama exposto na Figura 1, é importante se considerar o desempenho na reflexão sobre competência. O desempenho ocorre via manifestação das competências desenvolvidas por cada indivíduo no decorrer da sua trajetória. Carbone et al., (2009, p. 45), esclarece que “*Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados*”. A partir desta ótica, o produto final, que resulta do processo citado pelos autores, é o valor econômico e social que as ações dos indivíduos têm sobre os resultados das organizações, como pode ser visto na Figura 1.

Após compreender a abordagem da competência como atributo relacionado ao indivíduo, torna-se importante ampliar essa perspectiva e lançar luz sobre a gestão de competências voltada para equipes.

1.2 Importância em Gerir por Competência as Equipes

Antes de abordar a importância da gestão por competências de equipes, é importante diferenciar equipe de grupo de pessoas. Um grupo de pessoas que trabalha em determinada área da organização não é, necessariamente, uma equipe de trabalho. Para que esse grupo de pessoas assuma o status de equipe, é preciso uma identidade corporativa voltada para os objetivos da organização e que gere vínculo de comprometimento entre os indivíduos, cooperação mútua, sinergia e comunicação. (VERGARA, 2003). Por outro lado, vale ressaltar que as organizações estão optando cada vez mais pelo desenvolvimento dos trabalhos por equipes, considerando a qualidade dos resultados, otimização do tempo, dentre outros. (MUSSAK, 2010)

Cabe elucidar que os integrantes de equipes de trabalho estão distribuídos em diversos setores, assim, não, necessariamente, precisam trabalhar juntos em um mesmo ambiente físico. A gestão por competências de equipes abrange todos os ambientes de trabalho, seja presencial quanto remoto. O aspecto principal, diante dos múltiplos setores de trabalho, é que toda equipe deve ser guiada por um objetivo único, organizando-se por

meio de um processo linear e dinâmico de gestão da informação, conhecimento e comunicação com atividades e atribuições dependentes mutuamente.

Compreende-se que fomentar o trabalho em equipe é um desafio instigante para os gestores e líderes. O trabalho em equipe é um elemento determinante na implementação das atividades organizacionais. Neste cenário, cabe ressaltar a importância de se gerir por competência a equipe de trabalho ao fim de garantir o alcance dos resultados esperados para a organização.

Para Zarifian (1999) a competência pode ser de domínio individual ou coletivo, ou seja, de uma equipe como um todo. Carbone et al., (2009, p. 48), enfatizam essa afirmação sobre competência de equipe denominada por Zarifian de “*competência coletiva*”, e compreendem que a competência pode ser atribuída não só a um membro da organização, mas, também a equipes de trabalho.

A competência coletiva é fruto das relações sociais que são estabelecidas pela equipe, assim como da sincronização entre as competências dos integrantes da equipe de trabalho. Neste sentido, a competência coletiva não é apenas a soma de competências individuais. É necessário que as competências individuais criem uma conexão entre si e esteja em consonância com os objetivos que cada equipe possui dentro da organização, para elas, então, serem consideradas competências coletivas. (CARBONE, et al., 2009).

A conexão interativa que existe entre as competências individuais e competências coletivas é a ligação que resulta nas competências organizacionais, como pode ser observado na Figura 2, desenvolvida para exemplificar esta concepção.

Figura 2: Conexão entre Competências



Fonte: Autoria Própria

O elo existente entre competências individuais, competências coletivas e competências organizacionais irá permitir que a organização desenvolva estratégias competitivas únicas. Ou seja, ideias que dificilmente poderão ser copiadas pela concorrência, uma vez que são características e qualidades específicas da organização, o que pode ser visto como uma vantagem competitiva. (CARBONE, et al., 2009).

A implementação desse tipo de modelo de gestão pode propiciar inúmeros benefícios para uma organização, como: maior engajamento dos setores e pessoas, compartilhamento de conhecimentos, otimização do tempo e dos serviços, redução de custos, melhores resultados, aperfeiçoamento das estratégias de gestão de pessoas, e, especialmente, competitividade mercadológica.

Diante do exposto acima, é possível compreender o desafio atual dos gestores face a importância do complexo cenário que envolve a gestão por competências de equipes organizacionais.

Esta seção apresentou a contextualização e um panorama conceitual dos elementos constitutivos da competência profissional (competência, desempenho e valor). Tais conceituações formaram a base para a compreensão da competência como atributo relacionado ao indivíduo. Após este entendimento, a perspectiva da gestão por competência foi ampliada para o universo de equipes de trabalho, ou seja, a gestão de competências voltada para equipes organizacionais. Por consequência do conteúdo teórico apresentado, foi possível compreender que as competências organizacionais são frutos da conexão interativa entre competências individuais e competências coletivas.

A abordagem apresentada reflete a complexidade que permeia a gestão de equipes por competência e, conseqüentemente, a relevância deste modelo de gestão para o desenvolvimento de estratégias organizacionais que visam vantagem competitiva.

2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

2.1 Contexto da Importância da Gestão por Competências.

Para que as organizações consigam obter vantagem competitiva no mercado diante da ampla concorrência é indispensável que tenham estratégias de sobrevivência, que podem ser conseguidas com o apoio das pessoas envolvidas no processo. Portanto, o desenvolvimento e a manutenção destas competências devem ser conforme os objetivos da organização. A área de gestão estratégica de pessoas deve, assim, estar preparada para eger e recrutar internamente pessoas que tem uma formação holística, com características de autoconhecimento, proatividade, autodesenvolvimento e com perfil adequado para atuar nas funções existentes. (CHIAVENATO, 2009)

Contudo, investir no funcionário é investir na organização, outro ponto chave para melhor atendimento aos usuários, gerar aumento da produtividade e empenho no ambiente de trabalho. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA ,2006). Entretanto,

observa-se que algumas organizações não promovem um ambiente adequado ao desenvolvimento do seu capital intelectual, e, conseqüentemente, gera um impacto negativo para elas próprias. Visto que não planejam estratégias para a gestão por competência e não consideram a relevância desse aspecto como um diferencial competitivo.

Nesta ótica, observa-se que o papel da liderança na organização é um fator indispensável para se alcançar as metas estabelecidas para entrar no mercado competitivo. Bergue (2019), observa que as competências das lideranças com viés para educar e mobilizar as competências das suas equipes poderão contribuir com os resultados esperados pelas instituições. Ressalta-se a necessidade de haver uma liderança que direcione os colaboradores a seguir a mesma direção da empresa, e que tenha vontade de alcançar este resultado. “O facilitador precisa ser um especialista no propósito ou na meta que o grupo está enfrentando”. (MUSSAK, 2010, p.87).

Muitas vezes, não é uma tarefa fácil para a organização encontrar um líder que seja atuante além da sua área, direcionando seus colaboradores com o viés para o alcance esperado. Para além, este líder deve desenvolver em seus colaboradores as competências de inovação, visão crítica, e posicionamento, envolvendo-os como parte integrante do processo. Bergue (2019, p.30) comenta que a “Liderança é expressão de poder porque se refere à capacidade de influenciar pessoas. Assim, liderança não é posição, é ação”. Nesta afirmação compreende-se que a liderança deve ter sua autoridade conferida pela equipe, pelo respeito, e não por uma hierarquia pré-estabelecida. Isto ocorre quando os liderados creem na competência do seu líder que, por sua vez, deve ser articulador e gerador de ações que resultem na permanência da organização.

Sendo assim, Mussak (2010) compreende que o facilitador do grupo deve ter a capacidade de estimular, envolver e promover o processo criativo dos membros do grupo. Por outro lado, Gil (2007), comenta sobre a complexidade de ser líder, indicando três aspectos, traços pessoais, comportamento, e as condições que promovem o sucesso da liderança. Entretanto, para haver liderança nas organizações é necessário que a liberdade de ideias e sugestões dos colaboradores sejam uma constante. Desse modo, há espaço para inovação, alta performance, integração e evolução das competências das equipes de trabalhos. A ordem natural é a democracia (Chiavenato, 2009, p. 376). Com essa visão a organização obtém ganhos em razão do aumento do desempenho das equipes, pois

reconhecer as competências de seus membros por meio de um líder que orienta e coordena é fundamental para a formação do capital intelectual.

Investimentos em modelos de gestão de competências que abarquem as demandas e necessidades dos colaboradores é fundamental para as organizações que desejam se destacar e ganhar posição no mercado. Além disso, proporcionar resultados excepcionais e aperfeiçoar as metodologias utilizadas transforma o relacionamento entre os colaboradores e a organização. Na visão de Oliveira e Passo (2013), as organizações precisam promover ações que estimulem os profissionais a buscar os objetivos organizacionais paralelamente aos pessoais, tendo em vista os benefícios recebidos em função do alcance dos resultados esperados. Isso gera a oportunidade de avaliar e quantificar as oportunidades, ameaças, pontos positivos, franquezas, e a melhora de sua equipe, gerando a oportunidade de desenvolver as ações adequadas para atingir os objetivos organizacionais. Este é um modelo que promove benefícios a todas e todos envolvidos.

2.2 Vantagens no uso da gestão por competências

Fazendo uma contextualização e análise, por meio da literatura, sobre as vantagens do uso desta metodologia, é possível observar o aperfeiçoamento e ganho nos processos de seleção e recrutamento, e delineamento dos perfis profissionais conforme cada cargo ou função, alcance dos resultados, otimização do tempo, produtividade, direção das necessidades da equipe, manutenção dos talentos, minimização da rotatividade, desenvolvimento da empresa, entre outros.

Por ser um modelo estratégico, **a gestão por competência** tem o propósito de gerenciar as múltiplas competências e diferenças dos profissionais buscando equilíbrio entre suas características individuais com o foco nas exigências da empresa. Este modelo é caracterizado por um processo estratégico que indica as etapas para o desempenho dos profissionais e da própria organização. (CARBONE, et. al., 2009). Desta maneira, as equipes desenvolvidas nestas perspectivas devem ter capacidades que se renovem e acrescentem qualidade e importância às habilidades existentes, promovendo sintonia e equilíbrio de competências. Silva e Luz (2010), apresentam que os resultados do estudo que eles analisaram tendem a confirmar que a implementação desse modelo promoveu aos funcionários uma compreensão sobre a sua posição e atuação na organização.

2.3 Trabalho em equipe

Conforme Chiavenato (2009) os modelos anteriores utilizados pela organização compostos de hierarquia e departamentalização, com vários níveis de autoridade e funções, estão fadados a extinção, pois nesta atual era é necessária uma maior integração entre as pessoas, de forma a juntá-las em equipes para atuarem e cumprirem as tarefas conjuntamente.

Assim, a principal atividade do gestor é trabalhar em equipe e buscar meios para encontrar soluções, alcançar resultados e cumprir metas. Para isso, torna-se necessário saber escolher os membros de sua equipe, motivando, preparando, avaliando, recompensando, bem como apresentado a diretriz dos trabalhos a serem desenvolvidos.

Para Chiavenato (2009) existem diversos tipos de equipes, as quais ele destaca como: equipes funcionais cruzadas, equipes de projetos, equipes autogeridas, equipes de forças tarefas, definidas a seguir:

Equipes funcionais cruzadas: Têm o objetivo de realizar tarefas por meio das diversas competências, os membros são recrutados de várias áreas da organização e designados formalmente.

Equipes de projetos: Têm a característica de provisória, pois ao finalizar a atividade proposta geralmente se desfaz. Deve produzir algum produto, serviço ou projeto conforme suas habilidades e o domínio que têm sobre o assunto.

Equipes autogeridas: Formadas por profissionais altamente qualificados a fim de realizar determinada tarefa no próprio local que está lotado. Entram em acordo para solução e desenvolvimento das atividades por meio de discussões, assim como realizar as tratativas com os clientes internos e externos.

Equipes de forças tarefas: São grupos selecionados para resolver assuntos que exigem solução imediata. Contudo, o plano de execução poderá ser em longo prazo.

Esta seção apresentou a contextualização da importância da Gestão de Competências, bem como identificou as vantagens desta metodologia com a perspectiva de visualizar este processo. Deste modo, observou-se que é possível conseguir este objetivo por meio do mapeamento de competências. Após esta compreensão, realizou-se uma fundamentação teórica para o reconhecimento do trabalho em equipe e os tipos de equipes.

3. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O SÉCULO XXI

Com o passar das décadas ocorreram diversas mudanças no contexto profissional, principalmente na gestão de pessoas nas organizações, as quais influenciaram sensivelmente no atual perfil exigido no mercado de trabalho, introduzindo novos profissionais que precisaram se ajustar ao novo padrão de aprendizado e atualização de novas tecnologias.

Diante deste panorama das novas tecnologias, torna-se necessário que novos conhecimentos sejam aprimorados na área operacional, tática e estratégica, desenhando, assim, uma mudança na gestão de pessoas e, conseqüentemente, exigindo um redesenho dos perfis humanos para o gerenciamento de equipes e desempenho das novas funções, com um movimento entre pessoas, tecnologia e os níveis de decisão nas organizações.

3.1 Entendendo as competências do século XXI

O conhecimento tecnológico é um ponto essencial nessa tendência, pois o aprendizado contínuo deve ser uma rotina e um instrumento de trabalho com vistas a buscar maior entendimento sobre o assunto. Além disso, no campo tecnológico, apesar de ser um forte aliado para o desenvolvimento do trabalho, o relacionamento interpessoal é forte nesta perspectiva, pois ele contribui para uma boa comunicação e respeito entre os colegas. Mussak (2010) Enfatiza a habilidade de relacionamento interpessoal do líder. Assim, ter uma visão global significa o reconhecimento que não existem muros entre as pessoas, entendendo que todos os acontecimentos no mundo podem comprometer ou influenciar positivamente ou negativamente em nossas posições, atitudes ou tomadas de decisões organizacionais. A tecnologia impactou sensivelmente nas condutas das organizações e profissionais. (CHIAVENATO, 2009)

Nesta esteira cita-se Rodrigues (2017), que observa a relevância do valor da informação com a criação de cargos nas empresas que possam administrar dos dados, bem como o surgimento do cientista de dados, para transformar esses dados em conhecimento de valor para os negócios. Okano et. al., (2019) , por sua vez cita a transformação digital que tem impulsionado mudanças radicais nas empresas para constituição de novos modelos de negócios.

Outra competência importante é a automotivação, visto que a motivação pessoal promove sentido e vontade de continuidade de obter sucesso e alcance dos objetivos. Mussak (2010, p.90), ressalta que “(...) o aspecto mais importante, neste caso, é entender

o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem”. Nesta esfera, o autor enfatiza que a motivação é mais abrangente do que nossa conduta ou atitude. Isso inclui a inteligência emocional, que apresenta a harmonia e equilíbrio necessária para administrar nossas emoções diante de situações inesperadas. Outra aliada nesta perspectiva é a inovação, visto que contribui para o posicionamento do indivíduo diante da transformação digital, em que as empresas precisam acompanhar as mudanças para se manterem no mercado de trabalho. Esta competência ajuda o profissional a buscar novas alternativas para a solução dos problemas, procurando novas direções e possibilidades.

3.2 Formando equipes inovadoras

O gestor de equipes precisa saber formar seu time, buscando capacidades dos membros, tais como: conhecimento técnico, habilidades de resolução de problemas e tomadas de decisão com o misto de habilidades pessoais. Nestas dimensões, encontram-se as novas tendências, habilidades e conhecimentos tecnológicos, que contribuem para que a equipe do século XXI possa atingir seu potencial de desempenho com a mescla dessas competências. Drucker (1954), compara o trabalho do gerente com o do maestro. No qual o gerente lida com duas frentes, gerencia e ao mesmo tempo traduz as estratégias. Esta afirmação retrata o perfil do gestor que lidera equipes.

As evidências do perfil dos membros das equipes também é fator crucial para essa formação, pois o aspecto humano e emocional é fator de alto desempenho nas atividades. Mussak (2010, p. 70) indica que “O papel emocional do líder é primal, é o primeiro ato de liderança e o mais importante. Gil (2007, p. 223) ressalta que os gerentes que alcançam melhores resultados, são aqueles que consideram tanto as pessoas como as tarefas, porém, ressaltando “à consideração pelas pessoas”. É importante ter pessoas com a capacidade de renovação, resiliência e motivação, visto que uma única pessoa pode desgastar todo o processo interno da equipe e reduzir seu desempenho. Mussak (2010, p.70), comenta que “As emoções negativas (...) perturbam fortemente o trabalho, por desviarem a atenção das tarefas imediatas. Assim, apesar do indivíduo ter competências para inovar, é mais importante ter competências com o viés para a inteligência emocional. Desta forma, saber alocar a equipe de acordo com as habilidades de preferências é um diferencial.

Deste modo, o gestor deve verificar as preferências dos profissionais considerando a importância de querer trabalhar em equipe, é um líder direcionado para os indivíduos no sentido humanístico do trabalho, com preocupação de respeitar a individualidade e necessidade de cada membro da sua equipe. (GIL, 2007). Caso contrário, após ingressar

ele poderá causar transtornos e conseguir modificar o cenário poderá custar muito caro para o resultado entregue pela equipe. Existem fatores que estão diretamente ligados ao desempenho da equipe, podem-se citar: os recursos adequados, que fazem parte da competência como, por exemplo, o entorno, que é o ambiente ou os meios que estão à disposição. O outro fator importante é a liderança eficaz, que se constitui na competência atitudinal, e os sistemas de desempenho e de recompensas, que estão atrelados a competência do conhecimento, habilidades e atitudes

Uma equipe deve ter diferenças, pois isto é salutar. Chiavenato (2014) complementa que o trabalho em equipe reduz as diferenças e interesses entre os setores, promovendo um ambiente criativo e inovador. Porém, lidar com isso não é uma tarefa fácil, considerando a diversidade de costumes, culturas e ideologias. Assim, é importante saber trabalhar essas diferenças entre seus membros visando valorizar todas elas. Por outro lado, é crucial que o gestor busque, em primeiro lugar, o objetivo comum de todos os participantes da equipe e o deixe evidenciado, visando a compreensão e o reconhecimento de toda equipe. Além disso, avaliar se os objetivos individuais têm encontro com os objetivos organizacionais é imprescindível. Por fim, após toda esta análise, também deve apresentar e orientar sobre a atuação que a equipe deve ter no desenvolvimento das suas atividades.

3.3 Atuação da equipe

Nesta perspectiva, descrever as metodologias que serão aplicadas e buscar equilíbrio e harmonia nas diferenças entre os colaboradores é indispensável para o bom desempenho das atividades. Diante disso, conhecer aspectos inerentes a seleção e recrutamento dos membros do grupo, tal como preferências, é fundamental.

Diante disso, selecionar indivíduos que tenham **a flexibilidade**, ou seja, a abertura de poder trabalhar em conjunto com os demais, com capacidade para enfrentar problemas complexos e estratégicos, podendo realizar as tarefas uns dos outros, pode aumentar o desempenho a cada dia (FLEURY e FLEURY, 2011). Recrutar pessoas a partir das suas preferências, tais como: trabalhar sozinho, pois, não se adapta a barulho, diversidade de ideias, grupos, ter liberdade para escolher o local de trabalho, entre outros aspectos importantes, contribui para a formação da equipe, antecedendo problemas que poderão existir. Assim, todas as competências devem ser avaliadas, ponderadas e, se possível, mensuradas, visando qualidade e excelência no desempenho. Para Dutra (2004), é preciso

selecionar pessoas com viés para demandas da organização, ou seja, comparar os critérios da função a ser preenchida com as competências inerentes dos indivíduos que concorrem pela vaga.

Estes fatores contextuais, que parecem estar mais significativamente relacionados com o desempenho das equipes, também exigem a presença de entorno propício, recursos adequados, uma liderança competente e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipe.

4. O QUE É LIDERANÇA?

Encontrar o significado de liderança é compreender as competências atitudinais que o líder tem para influenciar pessoas de tal forma que suas ideias e direções sejam as convicções de seus liderados, pois precisam desta referência para ir à direção correta. Toda equipe precisa de uma orientação que seja considerada representativa e tenha credibilidade para poder seguir os objetivos que devem ser um só.

Desta forma, apresenta-se abaixo algumas definições de liderança de vários alguns autores da área consideradas relevantes, tais como, a de Maximiano (2004, p. 289), que o qual afirma que a “liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos”. Na visão de Mussak (2010, p. 51-52), “liderança é muito mais um processo de dar poder às demais pessoas do que o exercício do poder. (...) Líderes criam expectativas atingíveis, ainda que desafiadoras, e recompensas e progressos” Para Chiavenato (2014, p.123) “(...) a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos”, como fenômeno de influência interpessoal, como processo de redução de incerteza de um grupo, como uma relação funcional entre líder e subordinado, como processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis de situação.

Diante do exposto, compreende-se que a liderança influencia os indivíduos a seguirem o seu líder na busca do alcance dos objetivos comuns, quais sejam, atingir as metas indicadas pela organização.

4.1 Liderança como diferencial

As mudanças são constantes nas organizações, desta forma, compreender o contexto do líder e dos empregados, é a base para iniciar uma equipe calcada na diretriz institucional. Desse modo, a gestão será articulada com os objetivos organizacionais, que

será planejado como fazer e o que fazer para encontrar meios de alcançar as metas, buscando-se indicadores. O elemento principal serão os indicadores de desempenho que necessitam estar de acordo com as metas e objetivos do planejamento, e com um líder que conquiste seus colaboradores a seguir nessa direção.

O papel do gestor é acompanhar estes indicadores e, se não ocorrer o alcance das metas, torna-se necessário o líder agir conforme suas competências a fim de evitar o não cumprimento do objetivo final, partilhando as responsabilidades com seus colaboradores, seja pelo sucesso ou fracasso. (MUSSAK, 2010). Sendo assim, é importante analisar os conceitos sobre liderança abordados nesta seção, os quais deixam clara a necessidade da formação de equipes não somente com o gestor, mas também com líderes que consigam uma formação de equipe unida. Afinal, ser um gestor de equipes requer partilha, confiança, equilíbrio, criatividade e coragem nas tomadas de decisão. Para além disso, deve ter o profundo conhecimento em relação a toda equipe, confiando em cada membro. Cada pessoa é única, assim, o desenvolvimento de equipes deve respeitar o perfil de cada um, mas levando-os em conjunto para um único objetivo.

Conforme Maximiano (2004), existem alguns critérios essenciais para um sistema eficiente de gestão, que são: **liderança, informação e conhecimento, estratégias e planos, processos, clientes, pessoas, sociedade e resultados**. Desta forma, é importante para toda formação de equipe realizar uma reflexão sobre quem vai liderar, quais as competências do líder e as características, como: as competências em suas dimensões de habilidades em comunicação, afinal a influência, o ouvir e o se comunicar é uma das que mais motivam os demais envolvidos a atingir as metas. Outra característica é a referência que os membros têm do seu líder, visto que a imagem é importante. Diante disso, a boa comunicação e credibilidade é um fator preponderante.

Por outro lado, esta transformação precisa de muita compreensão, planejamento e discernimento do líder, visando estabelecer uma harmonia em busca dos conflitos que poderão existir com a mudança. Assim, a motivação deve ser constante para gerar um impulso nos membros dos grupos com uma inspiração de continuidade e superação diante dos obstáculos, provendo soluções e usufruindo o melhor das competências de cada um dos membros do grupo. Gil (2007) ressalta sobre o estabelecimento das classificações dos estilos de liderança, enfatizando os subsídios que a escola clássica de administração e das relações humanas promoveram. Nesse contexto, cabe citar a teoria dos estilos citada por

Chiavenato (2014), que são: o líder autocrático, o democrático e o liberal, ou laissez-faire, como demonstrado a seguir.

QUADRO 1 – Estilos e Características de Liderança

DENOMINAÇÃO	ESTILOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS DOS ESTILOS
LÍDER	AUTOCRÁTICO	CENTRALIZADOR E CONTROLADOR
	DEMOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO E COMPARTILHADOR
	LAISSEZ-FAIRE	NÃO SE ENVOLVE E NEM INFLUENCIA A EQUIPE

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

Conforme apresentado acima, os estilos de liderança apresentam o comportamento do líder na sua atuação perante o grupo. Por outro lado, cabe destacar que existem outros tipos de liderança, como a transacional e transformacional, em que a **transacional** consta elementos de coerção, imposição, ameaças com viés de compensação. (CAMPELO, 2005). Por sua vez, Bergue (2019) observa uma relação entre desempenho e compensação para o delineamento das metas e objetivos. Nesta perspectiva, compreende-se que o líder usa sua prerrogativa do cargo para impor suas coordenadas aos seus colaboradores sem direito a reivindicações ou posição, ou seja, os colaboradores são usados como recursos com vista apenas ao trabalho em busca dos resultados. Compreende-se que esta liderança tem receio dos desafios impostos pela mudança, e que não funciona para obter inovação e criatividade, pois é pautada em obediência e recompensa.

Na **liderança transformacional** o líder é um indivíduo que modifica o ambiente com sua persuasão e envolvimento com a equipe, ou seja, soluciona os problemas da melhor forma possível direcionando aos objetivos da organização (DIAS e BORGES, 2015). Nesta perspectiva, observa-se que as características deste tipo de liderança são similares aos elementos que compõem a democrática, pois cada colaborador pode, em determinadas situações, tomar decisões. Assim, os aspectos fortes na visão encontrados na literatura sobre esta liderança são: descentralização das funções, reconhecimento das competências de seus colaboradores e ter o perfil de motivador. Além disso, líderes com

este perfil reconhecem que a motivação pode inspirar a equipe a alcançar os resultados previamente estabelecidos.

Esta seção apresentou definições que construíram a concepção de que para a liderança ocorrer é necessário um indivíduo com as competências necessárias que possam contribuir com a equipe, direcionando o alcance das metas estabelecidas pela organização. Após esta compreensão, é possível observar que para a gestão por competência ser implementada é necessária a participação do líder neste processo, a fim de desenvolver e promover a motivação para a efetiva participação da equipe no cumprimento das tarefas.

5. METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se os procedimentos metodológicos realizados, bem como suas limitações.

Este estudo apresenta uma revisão teórica sobre a gestão por competências no gerenciamento de equipes. No desenvolvimento do estudo foram selecionados materiais e informações sobre o assunto, buscando a compreensão de autores que discutiam o tema, por meio de pesquisas bibliográficas em livros, artigos e sites especializados, visando identificar o conhecimento disponível na área e o aprofundamento teórico sobre o assunto para uma melhor discussão da pesquisa.

Considerando que o objetivo principal foi descrever qualitativamente a importância da gestão por competências no gerenciamento das equipes de trabalho, decidiu-se pelo método de pesquisa qualitativo, de caráter descritivo e exploratório com abordagem qualitativa que busca compreender os fenômenos segundo as perspectivas subjetivas e particulares baseadas nas ciências sociais, as quais não podem ser mensuradas. (GODOY, 1995). Ressalta-se que Flick (2009) observa as múltiplas teorias com métodos de discussão neste tipo de pesquisa. Gil, (2010). Por outro lado, aponta que as pesquisas exploratórias promovem uma ampla visão do assunto, sendo a qualitativa fundamentada pela interpretação.

Nesta perspectiva, foi realizado o planejamento da pesquisa com procedimentos de seleção e coleta de dados para a pesquisa buscando cumprir os padrões da metodologia estabelecida pela ciência. Foi realizado um

levantamento bibliográfico a partir da seleção dos livros e artigos considerando o assunto em pauta, com uma análise interpretativa das autoras deste estudo. O pesquisador pode analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manusear dados. (CERVO; BERVIAN e SILVA, 2007).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das concepções teóricas sobre o tema, fica evidente a importância da gestão por competências para se gerir equipes de maneira mais eficiente, equilibrada e harmônica. Pôde-se compreender com a pesquisa que para um líder realizar uma gestão de pessoas, e com verdadeiros efeitos organizacionais positivos, é preciso identificar e considerar as habilidades e capacidades individuais de cada membro da equipe e conectá-las às habilidades coletivas. Isso resulta em uma equipe com um fluxo de trabalho mais saudável, que gera resultados mais competitivos e de maior qualidade para a organização.

Diante disso, fica evidenciado no presente estudo a relevância do assunto para as organizações que pretendem permanecer competitivas no mercado de trabalho. Além disso, indica que o capital intelectual, a partir do seu comprometimento, e competências adequadas, pode gerar ações para atingir as metas organizacionais.

Em relação as limitações do método cabem ressaltar que as análises são subjetivas e estão sujeitas a outras posições e compreensões de outros pesquisadores. Porém, trata-se de uma pesquisa que impulsiona novos estudos sobre o tema promovendo o compartilhamento do conhecimento na gestão por competências em equipes de trabalho.

7. REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: liderança e competências para o setor público**. SBAP - Sociedade Brasileira de Administração Pública, Brasília: Enap. 2019.

BOYATZIS, Richard E. **The Competent Management: A Model for Effective Performance**. Nova York: Wiley&Sons, 1982.

CAMPELO, Arandi, Maciel. **Gestão de Pessoas: compreendendo o comportamento humanos nas organizações**. Recife: Editora do Autor, 2005

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. SILVA Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9. Ed. São Paulo: Manole, 2014.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. **Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no setor público**. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, v. 21, n. 1. p.200-221, 2015.

DRUCKER, Peter F. *The practice of Management*. New York: Karpec, Row, 1954.

DURAND, Thomas. **Formas of incompetence**. In: Proceedings Fourth International Internationale Conference of Competence-Based Management. 1998. Oslo: Norwegian School of.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumento para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo. V. 35, n.2 p.57-63. 1995.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução: REUILLARD, P. C. R. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McCLELLAND, David C. **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, p. 1-14, jan. 1973

MUSSAK, Eugenio. **Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2010.

OKANO, Marcelo Tsuguo; INOUE, Patrícia Kasumi; ANTUNES, Samira Nascimento; SIMÕES, Eliane Antonio; LANGHI, Celi. **Transformação Digital e Novos Modelos de Negócios**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXIX, 2019, Santos, São Paulo. Anais. Rio de Janeiro. Abepro. 2019.

OLIVEIRA, Rosane de Souza; PASSO, Elisete Silva. **O Papel do Gestor na Motivação dos seus Colaboradores**. Cairu em Revista. Ano 2, n.2, p. 33-41. 2013.

RODRIGUES, Maurício de Paula. **Transformação Digital**. 2017. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso. MBA em Gestão Estratégica de TI. Curso de Pós-graduação lato sensu. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

SILVA, Ana Cristina Brandão Ribeiro. **Os Desafios e Perspectivas da Gestão de Pessoas: conhecimentos, habilidades, atitudes**. p.171-179. (Orgs) PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Volume I – Cuiabá: Adeptus, 2009.

SILVA, Leila Vaz; LUZ, Talita Ribeiro. **Gestão por Competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração**. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*. CEPEAD/UFMG. V. 4. n.8. p. 539-561. 2010.

SPENCER, Lyle M Jr; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradula; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Editora: Atlas, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **A Gestão da e pela Competência**. In: SEMINÁRIO EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIAS, Rio de Janeiro, 1996. **Anais...** Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo e competência. Por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena. C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2008.

AUTORAS

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva: Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Mestre em Ciências da Educação. Especialista em Gestão de Pessoas.

Claudia Heloísa Schmeiske da Silva: Doutora e Mestre em Educação, Especialista em Gestão de Projeto, Especialista em Regulação e Supervisão do Ensino Superior.



Capítulo 2

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS EM PALMAS DE MONTE ALTO – BA: O USO DO MARKETING DE SERVIÇOS PARA CONQUISTAR CLIENTES

DOI: 10.29327/547864.1-2

Tayguara do Nascimento Vieira Santos
Mauro Lopes Figueiredo

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE CLÍNICAS ODONTOLÓGICAS EM PALMAS DE MONTE ALTO – BA: O USO DO *MARKETING* DE SERVIÇOS PARA CONQUISTAR CLIENTES

Tayguara do Nascimento Vieira Santos

Mauro Lopes Figueiredo

RESUMO

O ramo dos serviços é um dos mais importantes para a economia do país e saber utilizar o *marketing* é essencial para uma empresa deste setor se sobressair no acirrado mercado que disputa cliente a cliente sua sobrevivência, num universo onde 62,5% da população que não visita um consultório odontológico durante um ano e esta pesquisa de natureza aplicada com objetivo descritiva e com procedimento de pesquisa de campo teve a finalidade de identificar se as clínicas Odontológicas de Palmas de Monte Alto-BA conhecem e utilizam estratégias de *marketing* em seus serviços para fidelizar seus clientes, checando se conhecem e aplicam estratégias de *marketing* para sobreviver no mercado.

Palavras Chave: Fidelização. *Marketing*. Satisfação. Clientes

ABSTRACT

The service industry is one of the most important for the country's economy and knowing how to use marketing is essential for a company in this sector to emerge in the fierce market that disputes customer to customer its survival, in a universe where 62.5% of the population that does not visit a dental office for a year and this research of a descriptive nature and with a field research procedure had the purpose of identifying The Dental Clinics of Palmas de Monte Alto-BA know and use marketing strategies in their services to retain their customers, checking whether they know and apply marketing strategies to survive in the market.

Keywords: Loyalty. Marketing. Satisfaction. Customers.

1. INTRODUÇÃO

Em um universo onde 62,5% da população da região nordeste do País não visita uma clínica odontológica com a frequência recomendada e em um país que dispõe de

11% dos profissionais dentistas do mundo, resta uma parcela pequena de clientes para ser disputado por muitos profissionais (PENAFORT, 2015).

E ter essa quantidade de profissionais não garante atendimento a todos que precisam, porque 11% dos brasileiros nunca foram a um consultório odontológico e apenas 15% cuidam de sua saúde bucal conforme recomendam os dentistas (RIBEIRO, 2014).

Com o objetivo de analisar se havia estratégias de fidelização de clientes adotadas pelas clínicas de prestação de serviços odontológicos no município de Palmas de Monte Alto, foi iniciada essa pesquisa nas clínicas odontológicas, utilizando um questionário estruturado com perguntas fechadas e de livre escolha do entrevistado onde se buscou averiguar o conhecimento e se utilizavam as técnicas de *marketing* de serviços para atrair e fidelizar seus clientes, se aplicavam as ferramentas de *marketing* em seus serviços, se adotavam alguma metodologia para levantamento do grau de satisfação dos clientes e as estratégias de pós-vendas adotadas pelas Clínicas pesquisadas.

Utilizando o método de PRODANOV e FREITAS (2013), que com uma pesquisa aplicada se “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” e do ponto de vista dos objetivos utilizou-se o método descritivo, “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”.

Importante salientar que no município escolhido há onze clínicas odontológicas e todas foram procuradas, onde dez clínicas responderam ao questionário de pesquisa, o que nos garante a exatidão dos resultados obtidos, com grau de confiança de 90%.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Foi elaborada e executada uma pesquisa de natureza aplicada, do tipo descritiva, utilizada quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, através de coleta de dados com a aplicação de um questionário estruturado e observação sistemática sob a forma de levantamento, para conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta que queiramos comprovar ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa ainda teve uma abordagem quantitativa, conforme explanado pelos autores PRODANOV e FREITAS, 2013:

considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de

recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.), (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 69).

O trabalho em questão se tratou de uma pesquisa para analisar as estratégias de fidelização de clientes adotadas pelas clínicas de prestação de serviços odontológicos do município de Palmas de Monte Alto – BA e para tanto, se identificou como as clínicas aplicam as ferramentas de *marketing* em seus serviços; verificou se as clínicas pesquisadas adotam alguma metodologia para levantamento do grau de satisfação dos clientes; identificou se as clínicas utilizam e conhecem as ferramentas de *marketing* e analisou-se as estratégias de pós-vendas adotadas.

Palmas de Monte Alto é um dos municípios mais antigos do estado da Bahia, com informações de sua fundação no início do século XVII, localizado na região sudoeste do estado, com população estimada em 2020 de 20.775 pessoas, de acordo com o IBGE (2020).

Com a finalidade de responder às indagações propostas, foi planejado um questionário o qual foi aplicado presencialmente para cada entrevistado, a fim de obter os subsídios necessários para obter os dados.

Porém, com a pandemia do COVID-19, não foi possível executar fielmente conforme planejado, como alternativa para atingir o público-alvo desta pesquisa, foi desenvolvido um formulário eletrônico utilizando a ferramenta disponibilizada pelo Google, denominada Formulários do Google, replicando fielmente as questões que estavam planejadas.

Foram utilizados oito questionários manuais em papel, entregues nos consultórios e dois sob a forma de questionário eletrônico.

Após recolher os questionários respondidos, foram todos compilados em planilha eletrônica para as apurações necessárias, para isso utilizando o software Microsoft Excel e após inserindo gráficos para melhor compreensão e interpretação dos resultados obtidos.

A população pesquisada era composta por onze consultórios, porém um deles não retornou os pedidos e foi somente utilizados dados de dez consultórios localizados no município de Palmas de Monte Alto-BA.

O que não interferiu na amostragem porque foi conseguido subsídios da maioria da população da pesquisa, o que garante que o resultado reflète a realidade estudada, com margem de erro de aproximadamente 10% e grau de confiança de 90%.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

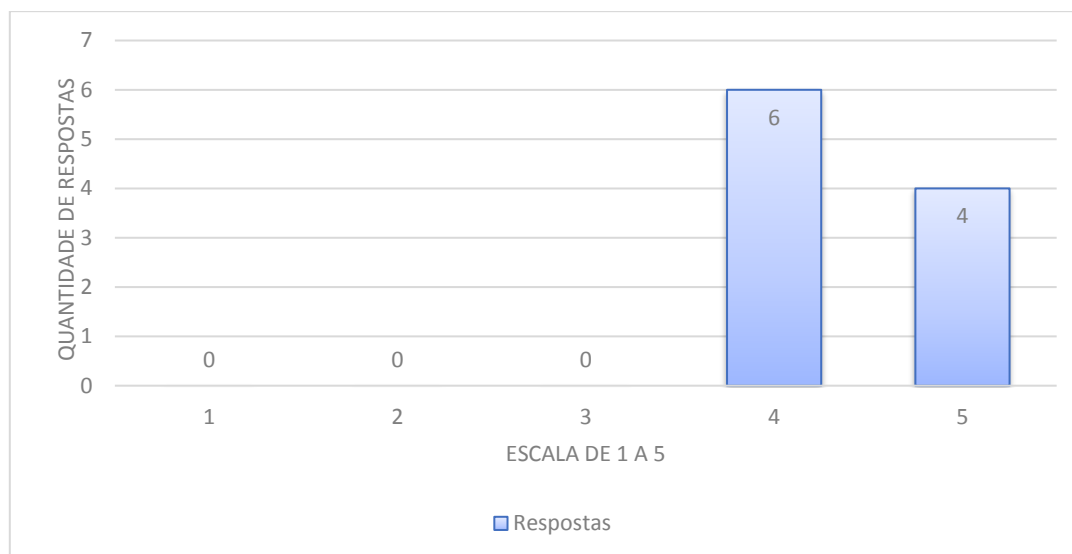
Com os dados obtidos, fez-se a compilação, onde se obteve os seguintes resultados onde foi possível averiguar algumas particularidades e responder aos objetivos propostos.

O levantamento foi elaborado para conseguir extrair dos entrevistados, em forma de respostas diretas, todas as dúvidas que norteavam e estimularam esse trabalho.

A população a ser pesquisada consistia em 11 clínicas odontológicas situadas no município de Palmas de Monte Alto, porém uma delas preferiu não colaborar, portanto, as informações foram obtidas de 90,9% da população-alvo.

Seguem abaixo algumas informações de destaque obtidas com a pesquisa.

Figura 1 - Necessidade de utilizar um plano de marketing para manter relação com os clientes



Fonte: Autor

De acordo com o resultado obtido, 60% dos entrevistados concordam parcialmente que um plano de *marketing* é necessário para utilizar em suas empresas e 40% concordam totalmente com a necessidade.

Este questionamento consistia em escolher, numa escala de 1 a 5, onde 1 discordava totalmente e 5 concordava totalmente na necessidade de se utilizar um plano de *marketing* para manter uma relação com os clientes.

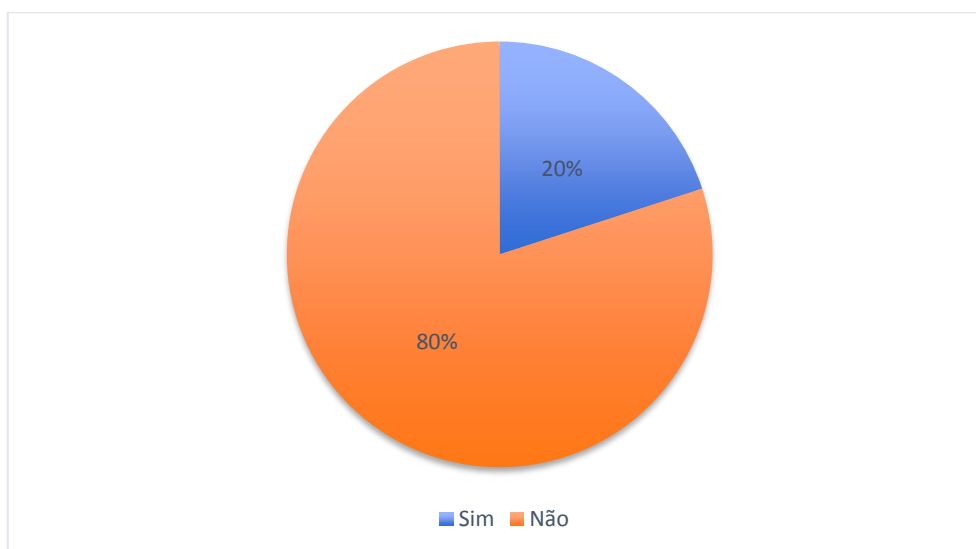
Neste primeiro momento, os entrevistados demonstram conhecer que uma empresa pode se sair melhor com um plano de *marketing* para propagar seus serviços e como “todos os dias gestores se deparam com oportunidades momentâneas, e somente

pode-se aproveitá-las se estiverem preparados e bem-informados para não agir por impulso e tomar decisões precipitadas” (LOREGIAN, 2011).

Ainda mais num ramo de serviços onde se tem a maior quantidade de profissionais no mundo, segundo reportagem do Jornal Estado de Minas, o país dispõe de 250 mil dentistas na ativa, o que equivale a 11% dos profissionais de todo o globo, porém a população não tem a consciência de prevenção e apenas 15% dos brasileiros cuidam da saúde bucal regularmente, segundo o mesmo levantamento.

De acordo com KOTLER e ARMSTRONG (2015), as empresas bem-sucedidas são bastante voltadas para o cliente e profundamente comprometidas com o *marketing*, por terem uma paixão em entender e satisfazer as necessidades de seus clientes.

Figura 2 - A clínica possui um setor de marketing ou um funcionário específico para realizar tal função



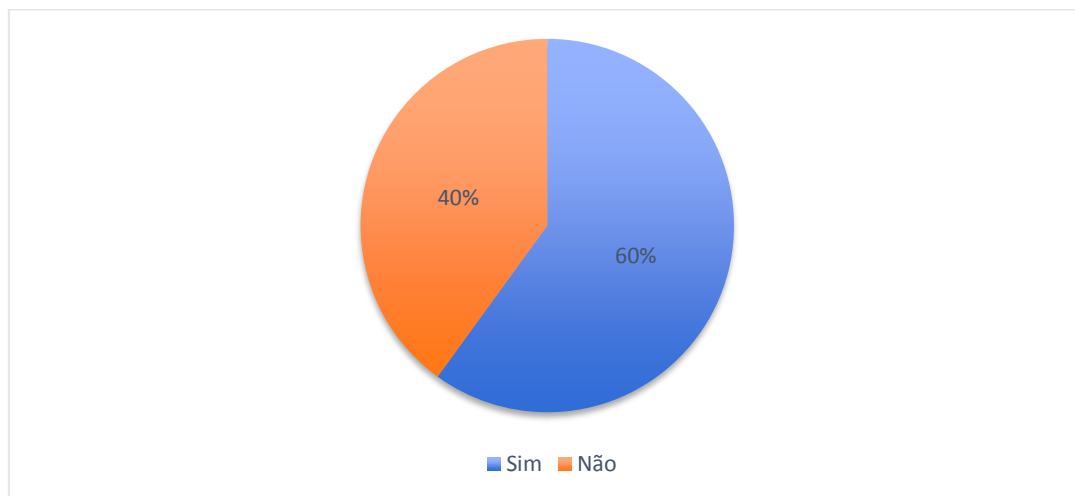
Fonte: Autor

Em relação a ter um setor de *marketing* ou um funcionário para realizar essa função obteve um resultado de 80% dos entrevistados afirmar que não possuem o setor ou mesmo um funcionário para realizar essa função e 20% disseram ter um setor ou um funcionário para realizar tal tarefa.

Apesar de terem respondido afirmativamente que consideram importante ter um plano de *marketing*, eles não o utilizam na prática, visto que 80% dos entrevistados não ter um setor e os que o possuem, apenas sobrecarregam a funcionária do atendimento que também faz a função de auxílio no atendimento ao cliente.

Como a área da odontologia é uma prestação de serviço de consumo de especialidade por ser altamente técnico, prestado a um consumidor final (LAS CASAS, 2019) que paga pela execução do tratamento e por ser do ramo dos serviços, que representam mais que a metade do Produto Interno Bruto Brasileiro – PIB com 73% é de suma importância obter conhecimento sobre o marketing de serviços, torna-se um ramo de serviço muito procurado e por isso a concorrência também é forte, representando aí a importância de haver uma melhor forma de interação com os clientes.

Figura 3 - Realização de cadastro do cliente



Fonte: Autor

Quando perguntados se realizavam cadastro de seus clientes, 60% dos entrevistados responderam que sim e os outros 40% responderam que não. Dos que responderam afirmativamente, 29% alegaram que o motivo era para ter o contato dos clientes e manter um relacionamento próximo ao mesmo, as clínicas que fazem o cadastro para o envio de promoções/propaganda da clínica ficou com 24% e para o envio de resultados/exames/andamento do tratamento com 18%.

A não realização de cadastro torna difícil a comunicação com o cliente, pois não haverá dados disponíveis, como um simples número de telefone. O que se supõe é que por ser uma cidade de pequeno porte, com cerca de 18 mil habitantes, a maioria dos clientes sejam de conhecidos, tornando informal o relacionamento da empresa com o cliente.

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2015), “gerar um produto ou serviço e disponibilizá-lo aos compradores, requer a construção de relacionamento”, ou seja, é importante haver um canal de comunicação entre cliente e fornecedor para que possa

haver sempre o contato e oferecimento de serviços complementares, ou mesmo lembrar o cliente sobre algum prazo ou tratamento auxiliar.

De acordo com POLASTRI (2016), o intervalo máximo recomendado para uma visita ao odontólogo é de seis em seis meses. Não seria uma boa estratégia de aproximação entrar em contato com o cliente para lembrá-lo desse prazo e com isso ter um relacionamento comercial com o cliente?

Figura 4 - Finalidade do cadastro de clientes



Fonte: Autor

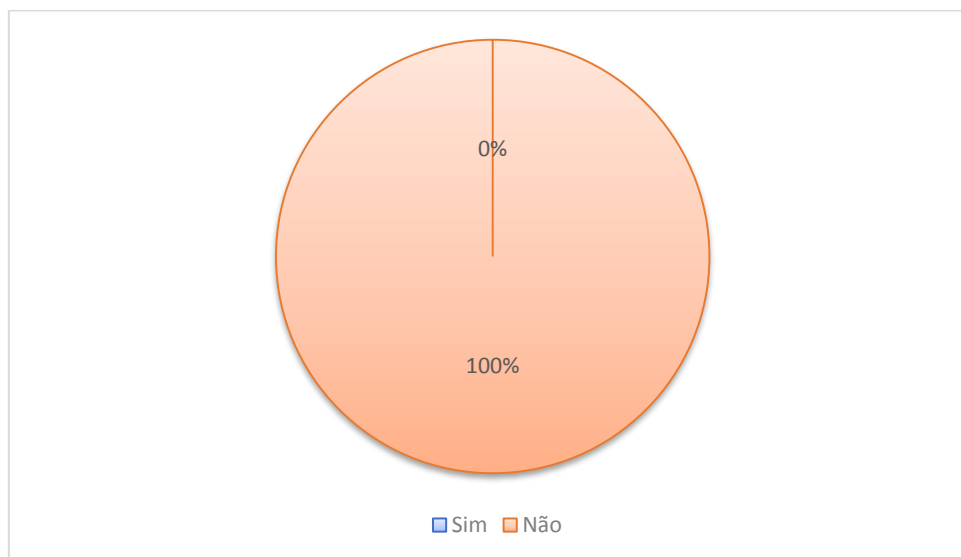
Com um cadastro de clientes bem elaborado, é possível para uma empresa realizar uma prestação de atendimento personalizado, entender e avaliar a jornada de atendimentos de cada cliente, melhorar a comunicação com os clientes e trabalhar o pós-venda da clínica.

Além de poder proporcionar um atendimento personalizado, tratando o cliente pelo nome, ou mesmo enviando uma mensagem no dia do aniversário, entre outros.

Há uma demonstração de zelo dos entrevistados com os clientes ao querer manter o relacionamento com os clientes, pois um relacionamento de *marketing* não é apenas propaganda, mas “como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca” (KOTLER, ARMSTRONG, 2015).

E para isso, haver um contato direto entre fornecedor e cliente diminui a distância e há maior probabilidade de manter a fidelização do cliente que percebe o cuidado do fornecedor para com ele.

Figura 5 - A clínica faz análise comparativa em relação aos concorrentes



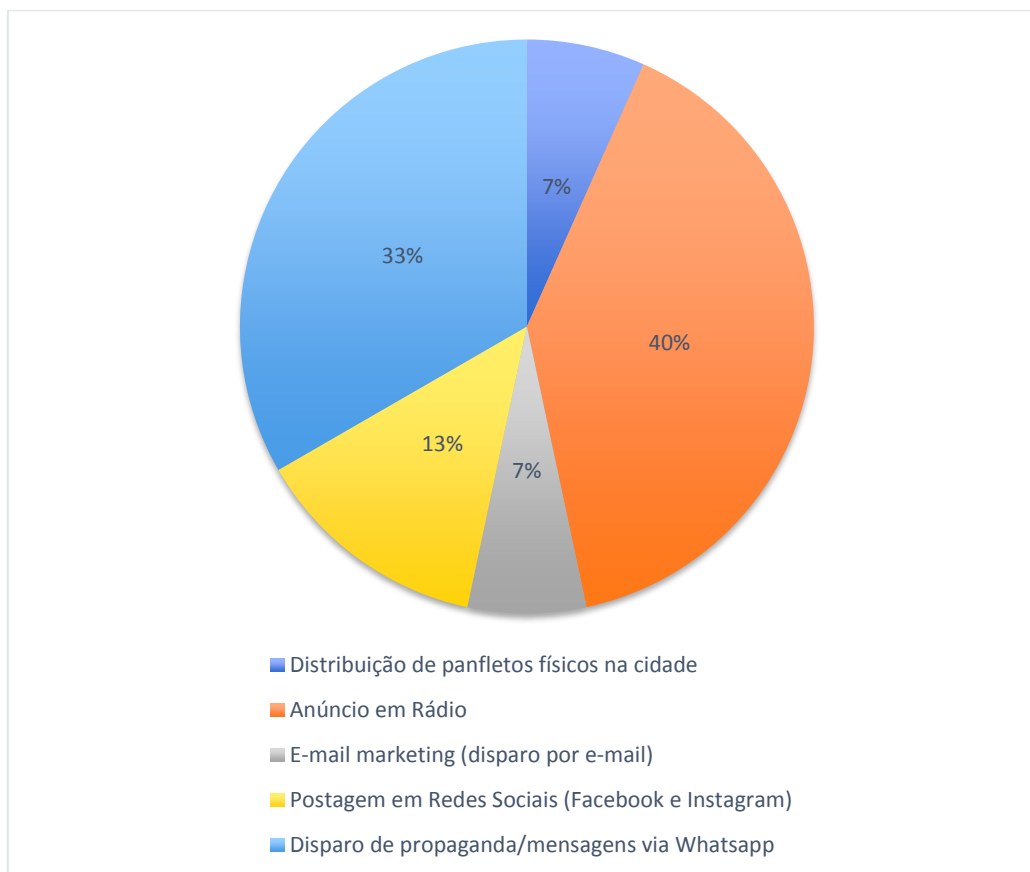
Fonte: Autor

Quando perguntados se a clínica faz análise comparativa em relação à preço, localização, promoção/propaganda e qualidade dos serviços prestados em relação aos concorrentes, 100% da população afirmou não realizar tal medida.

É extremamente importante para uma empresa a realização de análise da concorrência para definir suas estratégias e se ver como está em relação aos concorrentes, se seus preços e serviços estão no mesmo patamar ou mesmo superiores aos ofertados pelas clínicas concorrentes.

A análise da concorrência dá à empresa a exata noção de seu posicionamento no mercado em relação aos concorrentes, fazendo com que os gestores possam identificar oportunidades ou mesmo necessidades de melhorias que podem ser alcançadas por meio de ajustes nas estratégias de aproximação de clientes.

Entretanto, os responsáveis pelas clínicas de odontologia de Palmas de Monte Alto não notaram a importância da análise da concorrência para seu negócio, o que pode dar maior profissionalismo à gestão de suas clínicas ou mesmo ser um divisor de águas para uma estratégia mais aprofundada e certa em relação a atingir o público-alvo.

Figura 6 - As principais ações de marketing realizadas pelas clínicas**Fonte: Autor**

As principais ações de *marketing* realizadas pelas clínicas que responderam esta pergunta, apontam que preferem o uso de anúncio em rádio, com 40 %, seguido de disparo de propaganda/mensagens via WhatsApp com 33%. Postagens em redes sociais (Facebook e Instagram) com 13%, Distribuição de panfletos físicos na cidade e E-mail *Marketing* (disparo por e-mail) com 7%.

Como no município há a transmissão de uma única emissora de rádio, supõe-se que os gestores das clínicas prefiram utilizar esse meio para atingir seus prováveis clientes, tornando o principal meio de propaganda utilizado no município pesquisado.

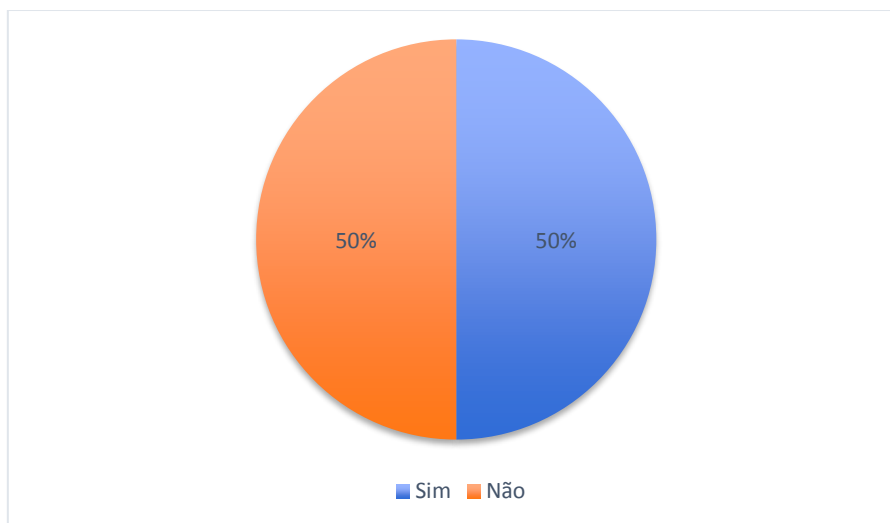
Porém, o uso de tecnologias de comunicação através de telefones celulares e/ou smartphones vem ganhando a preferência e a comodidade dos usuários, fazendo com que seja a forma de contato das empresas o disparo de propaganda/mensagens via WhatsApp.

De acordo com ZENONE, 2017, “a visão sobre o que, de fato, significa atendimento a clientes, e a própria atividade de marketing vêm sofrendo alterações conceituais, sobretudo nas últimas décadas”. Ou seja, como tudo na ciência há alterações e constante melhoria, há de se ater sobre a forma de relacionamento com o cliente.

O próprio conceito de *marketing* vem mudando com o decorrer dos anos, pois, segundo o autor ZENONE (2017), nas décadas de 1960 e 1970, o atendimento estava relacionado apenas ao balcão, ou seja, atender o cliente, entregar-lhe o produto e efetuar a venda, enquanto que nas décadas de 1980 e 1990, já com o aumento da concorrência e as novas ferramentas de comunicação, o atendimento começou a agregar a preocupação com a satisfação do cliente, surgindo novas formas de interação, como o telemarketing e o Serviço de Atendimento ao Cliente, conhecido como SAC e aumentou a preocupação com a qualidade no atendimento.

Não resta dúvidas que para sobreviver no mercado é necessário maior interação com os clientes, utilizando para isso ferramentas eficazes que farão com que a mensagem do anunciante alcance seu alvo, ou seja, utilizando ferramentas ao alcance do consumidor, como as tecnologias e redes sociais que estão ao alcance de todos e que são as ferramentas menos usadas pelas Clínicas para interagir com seus clientes.

Figura 7 - A clínica realiza alguma pesquisa de satisfação (formal) do cliente após a conclusão do tratamento

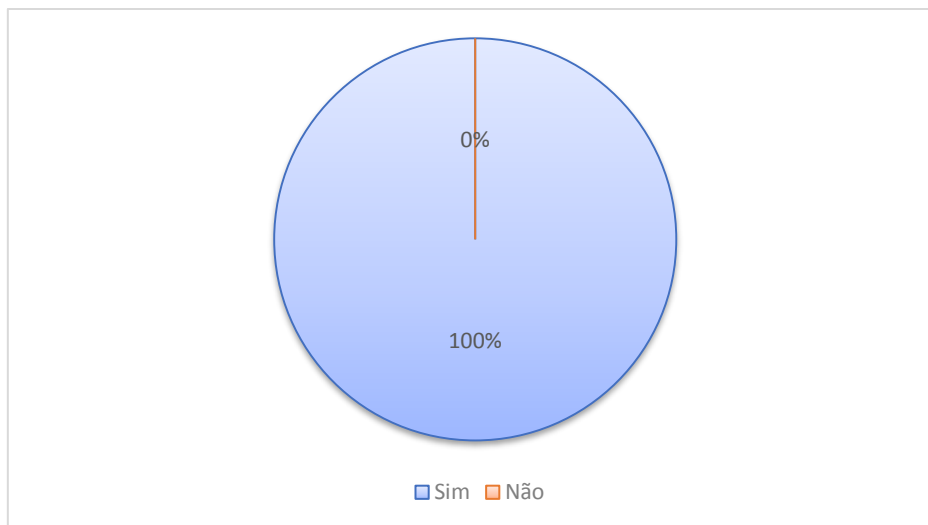


Fonte: Autor

Sobre se há a realização de pesquisa de satisfação do cliente após a conclusão do tratamento foi respondida afirmativamente por 50% dos entrevistados e os outros 50% afirmaram não realizar pesquisa de satisfação após a conclusão do tratamento.

Através de uma pesquisa de satisfação do cliente pode ser percebido se o cliente tem alguma queixa ou se ficou totalmente satisfeito com o atendimento prestado pela empresa, além de ser uma forma de apontar como está o seu serviço.

Figura 8 - A clínica realiza alguma pesquisa de satisfação (formal) do cliente após a conclusão do tratamento

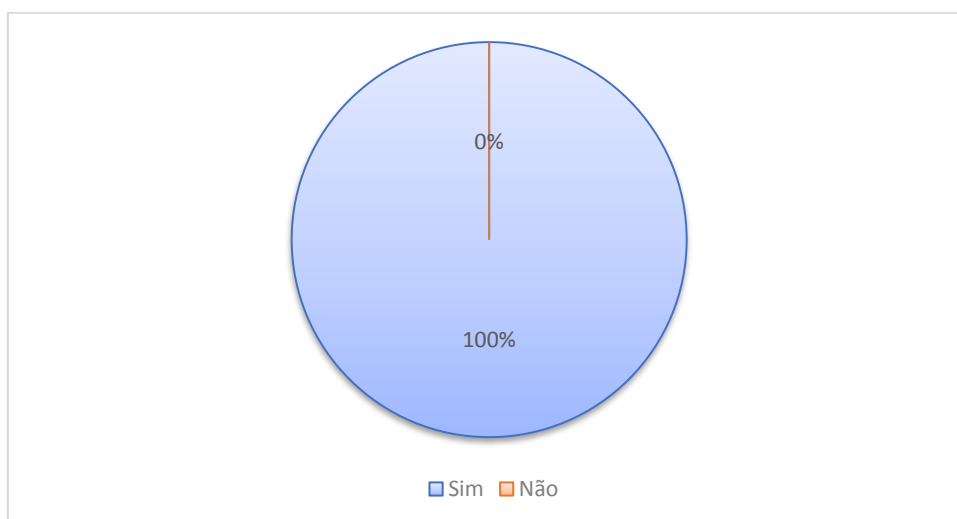


Fonte: Autor

Todos os entrevistados afirmaram que os clientes que já fizeram algum tratamento procuram a clínica para novas consultas.

Conforme enuncia KOTLER (2015), todos os clientes ao comprarem pela primeira vez, alimentam certas expectativas em relação aos produtos ou serviços que adquiriram e se essas expectativas não forem correspondidas ou mesmo superadas, provavelmente passarão a comprar de outro fornecedor e que é esperado que o cliente passe pelas seguintes fases: cliente satisfeito, cliente engajado, cliente defensor, cliente cocriador e cliente proprietário.

Estudos mostram grandes diferenças entre a fidelidade de clientes que estão menos satisfeitos, relativamente satisfeitos e completamente satisfeitos. Mesmo uma pequena queda na plena satisfação pode gerar uma enorme queda na fidelidade. Assim, o objetivo da gestão do relacionamento com o cliente não é apenas gerar a sua satisfação, mas também o seu encantamento. (KOTLER, ARMSTRONG, 2015).

Figura 9 - Sua empresa é comprometida com o atendimento ao cliente

Fonte: Autor

De igual forma, todos os entrevistados se dizem comprometidos com a satisfação dos clientes e justificaram com frases do tipo: “cliente em primeiro lugar”, “honrando meus compromissos e horários, buscando sempre atender os pacientes com eficácia e agilidade”, “O cliente é submetido à explicação detalhada sobre o tratamento”, “Atendendo bem o paciente, sempre teremos mais, melhor propaganda é a boca a boca” e “Responsabilidade no atendimento/compromisso com a qualidade do procedimento”.

De acordo com KOTLER, 2015: “*marketing* é a gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente”, ou seja, importante para quem quer relacionar com clientes é ter um bom plano de *marketing*, pois assim atingirá os seus objetivos que são: atrair novos clientes, prometendo valor superior, manter e cultivar os clientes atuais, entregando satisfação.

Ou seja, o investimento em *marketing* é essencial para uma empresa atrair novos clientes e mantê-los satisfeitos, porém todo investimento deve ser feito com planejamento para que alcance o resultado esperado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se então que as clínicas odontológicas localizadas no município de Palmas de Monte Alto – BA não conhecem e não adotam estratégias de *marketing* para a fidelização de seus clientes.

Por não conhecerem técnicas de *marketing*, utilizam as mais comuns, tais como: anúncios em rádio e disparo de propaganda por meio do WhatsApp, porém sem critério ou uma análise mais aprofundada da concorrência para saber sua posição no mercado.

Ficou comprovado que 100% das clínicas pesquisadas não adotam metodologias como pesquisa de pós-vendas para averiguar o grau de satisfação de seus clientes, mesmo que alguns clientes retornam à mesma clínica para novos tratamentos.

Constatou-se que os referidos gestores das clínicas odontológicas do município de Palmas de Monte Alto não aplicam as técnicas de *marketing* e esse é um sinal de alerta para aquelas que desejam se sobressair em relação à concorrência, que passem a planejar melhor e invistam em *marketing* como um mecanismo de aproximação com seus propensos clientes, como forma de sobrevivência no mercado.

Apesar do município onde estão situadas as clínicas ser de pequeno porte e com número pequeno de habitantes, é aconselhável que os gestores repensem suas estratégias e passem a considerar a possibilidade de criar um departamento de *marketing* ou a contratação de um funcionário para essa área, visando atrair mais clientes e manter os que já tiver.

Conclui-se que essa pesquisa foi muito importante para o segmento, porém o tema não está totalmente encerrado, podendo haver mais pesquisas para confirmar o resultado obtido ou mesmo trazer outras questões a serem elucidadas, para assim fazer o tratamento, no tocante ao *marketing*, de maneira mais profissional, com maior retorno às clínicas de odontologia de Palmas de Monte Alto-BA.

5. REFERÊNCIAS

BEE, F., **Fidelizar o cliente**, São Paulo, Nobel, 2000.

BRASIL. **A importância do setor terciário para a economia**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/406-programas-e-acoes-scs>. Acesso em: 10 Out. 2020

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4ª ed., São Paulo, Atlas, 2002

IBGE., Brasil, Bahia, Palmas de Monte Alto, **Panorama**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/palmas-de-monte-alto/panorama>. Acesso em: 10 out. 2020

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., **Princípios de marketing**, 15ª Ed., São Paulo,, Pearson Education do Brasil, 2015.

LAS CASAS, A. L., **Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes**, 7ª ed., São Paulo, Atlas, 2019.

LOREGIAN, A. M., **Marketing de serviços: o atendimento e a qualidade dos serviços prestados como ferramenta estratégica para a competitividade das oficinas mecânicas para motocicletas da cidade de Pato Branco-PR.** 2011. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2011. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1473>. Acesso em: 10 out. 2020

PENNAFORT, R., **Mais da metade do País não vai ao dentista anualmente, diz IBGE.** Disponível em: <https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,mais-da-metade-dos-brasileiros-nao-vai-ao-dentista-anualmente--diz-ibge,1698461>. Acesso em: 10 out. 2020

POLASTRI, T., **Com que frequência devo ir ao dentista? Profissional explica a importância das consultas e quando realizá-las.** Disponível em <https://www.sorrisologia.com.br/noticia/com-que-frequencia-devo-ir-ao-dentista-profissional-explica-a-importancia-das-consultas-e-quando-realiza-las_a1216/1> Acesso em: 10 mai. 2021

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C., **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, 2ª ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, L., **Brasil tem 11% dos dentistas do mundo, mas 24 mi de pacientes não vão a consultório.** Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2014/02/17/internas_economia,498984/brasil-tem-11-dos-dentistas-do-mundo-mas-24-mi-de-pacientes-nao-va-a-consultorio.shtml. Acesso em: 10 out. 2020

ZENONE, L. C., **Fundamentos de Marketing de relacionamento: Fidelização de clientes e pós-vendas**, 2ª edição – São Paulo, Atlas, 2017.

AUTORES:

Tayguara do Nascimento Vieira Santos: Graduando do curso de Administração no Centro Universitário FG – UniFG. e-mail: tayguara@gmail.com

Mauro Lopes Figueiredo: Docente do curso de Administração no Centro Universitário FG - UniFG



Capítulo 3

A CONTRIBUIÇÃO DA LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS “LIBRAS” NAS EMPRESAS

DOI: 10.29327/547864.1-3

Estélio Silva Barbosa
Jacinara Costa da Conceição
Maria Oneide Lino daSilva

A CONTRIBUIÇÃO DA LÍNGUA BRASILEIRA DE SINAIS “LIBRAS” NAS EMPRESAS

Estélio Silva Barbosa

Jacinara Costa da Conceição

Maria Oneide Lino da Silva

RESUMO

Este artigo aborda a temática; A contribuição da língua brasileira de sinais “LIBRAS” nas empresas, cujo os objetivos desse trabalho se definem em: Apresentar a língua brasileira de sinais LIBRAS como fator de comunicação e interação. Descrever os principais aspectos legais direcionados para a inclusão de pessoas com necessidades especiais auditivas nas empresas. Fomentar as dificuldades apresentadas pela empresa para inserir a língua de sinais LIBRAS. Discorrer sobre as contribuições da Língua de Sinais nas empresas. Desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica dedutiva com suporte em autores que assim se apresentam: Strobel 2007, Gonçalves 2006, Kojima 2008, Lima 2017, Oliveira 2016, Pastores 2000, Quadros 2004. Como resultados dessa investigação podemos afirmar que a LIBRAS, inserida como fator de comunicação em uma empresa, traz ricas contribuições para todos, inclusive para os surdos. É necessário que os empresários, administradores venham cumprir o que fomenta as leis das cotas e das políticas públicas de inclusão que em suas leis anunciam a necessidade do ingresso de pessoas na sociedade em geral, principalmente no mercado de trabalho.

Palavras Chaves: Empresas; Inclusão; Surdos; LIBRAS; Cotas.

ABSTRACT

This article addresses the topic; The contribution of the Brazilian sign language “LIBRAS” in companies, whose objectives of this work are defined in: To present the Brazilian sign language LIBRAS as a communication and interaction factor. Describe the main legal aspects aimed at the inclusion of people with special hearing needs in companies. Encourage the difficulties presented by the company to introduce LIBRAS sign language. Discuss the contributions of Sign Language in companies. A deductive bibliographic research was developed with support in authors who present themselves as follows: Strobel 2007, Gonçalves 2006, Kojima 2008, Lima 2017, Oliveira 2016, Pastores

2000, Tables 2004. As a result of this investigation, we can affirm that LIBRAS, inserted as a factor of communication in a company, brings rich contributions to everyone, including the deaf. It is necessary that entrepreneurs, administrators, come to comply with what promotes the laws of quotas and public policies of inclusion that in their laws announce the need for the entry of people into society in general, especially in the labor market.

Keywords: Companies; Inclusion; Deaf; LIBRAS; Quotas.

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo, tanto a empresa como o colaborador independente da sua área de atuação, têm uma necessidade em adequar seu atendimento com a acessibilidade ampliando novos horizontes e tendo como consequência a inclusão social que pode ser usada como grande diferencial competitivo, pois a inclusão é um ponto bastante importante que abrange diversas áreas da sociedade.

As empresas devem preocupar-se em proporcionar um ambiente inclusivo, seja qual for o ramo de atividade, pois a acessibilidade é assegurada a todos desde clientes a colaboradores. Dessa forma; empresas acessíveis em preparo profissional, estrutura adequada e contratação de pessoas com deficiência.

A acessibilidade dispõe de leis como: a Lei nº. 10.098, que prevê e assegura as pessoas com necessidades especiais vários direitos; ABNT NBR 9050 de 2015, que dita a Norma de Acessibilidade a Edificações, Mobiliário, Espaços e Equipamentos Urbanos; leis que devem ser mais fiscalizadas.

Este trabalho foca o seguinte tema A contribuição da Língua Brasileira de Sinais Libras nas Empresas. Como problemática de pesquisa elaborou-se: Qual a contribuição da Língua de sinais - LIBRAS nas Empresas?

Dentro deste contexto serão levadas a discussão as seguintes questões: Quais as formas da empresa inserir libras? Quais as contribuições da Língua de Sinais nas empresas?

Os objetivos desse artigo assim se definem: Apresentar a língua de sinais LIBRAS como fator de comunicação e interação. Descrever os principais aspectos legais direcionados para a inclusão de pessoas com necessidades especiais auditivas nas empresas. Fomentar as dificuldades apresentadas pela empresa para inserir a língua de sinais LIBRAS. Discorrer sobre as contribuições da Língua de Sinais nas empresas.

Na temática deste trabalho desenvolve-se como objeto de pesquisa a importância da língua de sinais como fator de comunicação e interação empresarial dentro do contexto de inclusão social, sendo um ato de cidadania e que mostra para o cliente e colaboradores a preocupação social da empresa o que beneficia a empresa e melhora sua imagem perante os clientes na prestação de serviços ou produtos, como ser um diferencial para a empresa.

Mediante o exposto justifica-se a temática desta pesquisa devido à carência das empresas em incluir a língua de sinais como fator de comunicação indispensável, acessibilidade quanto à estrutura adequada nas empresas e inclusão de pessoas com deficiência nas empresas.

O tipo de pesquisa aplicado foi pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base no levantamento, seleção e documentação de bibliografia já publicada sobre o assunto. A fundamentação teórica foi embasada pela teoria dos seguintes autores: Strobel 2007, Gonçalves 2006, Kojima 2008, Lima 2017, Oliveira 2016, Pastores 2000, Quadros 2004, e algumas leis como a lei 10,436 o decreto 5626 que fundamentam a necessidade da LIBRAS inserida na sociedade em geral e outras leis voltadas para a inserção de cotas e empregabilidade do deficiente no mercado de trabalho.

2. A LÍNGUA DE SINAIS LIBRAS COMO FATOR DE COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO

Antes da língua de sinais o sujeito surdo entendia as coisas com muita dificuldade, não tinha comunicação nenhuma e viviam isolados do meio familiar impossibilitados de se comunicar e participar do meio social. Depois da língua de sinais houve a possibilidade de os surdos se comunicarem entre si, com o meio e com a sociedade por meio do ensino e difusão da sua língua.

Primeiramente, convém comentar sobre o conceito da palavra surdez. Lima e Vieira (2006,) conceituam abaixo a surdez como sendo:

[...] a perda total ou parcial, congênita ou adquirida, da capacidade de compreender a fala por intermédio do ouvido. [...] Simplificando bastante, podemos dizer que recebemos as informações, difundidas pelo canal auditivo, por meio das palavras, e assim aprendemos a falar. A pessoa surda não recebe essas e outras informações auditivas da mesma forma que a maioria. (LIMA 2006. p. 52-53)

A pessoa surda não tem acesso às informações que as outras pessoas recebem através da audição por meio de sons e palavras, e assim não consegue se comunicar. Necessitam de outras formas de comunicação como a língua de sinais e por isso a surdez não deve ser vista como uma doença e sim uma diferença.

Os surdos são pessoas bem normais e capazes de exercer qualquer função na sociedade que não requeira certa habilidade auditiva. Sua limitação resume apenas a um bloqueio na recepção de determinados inputs orais e auditivos dentre eles o linguístico.

Por não conhecer o sujeito surdo, a sociedade na maioria das vezes não sabe como se relacionar com essas pessoas e com receio ou apreensiva, os tratam com preconceito, como coitadinhos e outros estereótipos (opinião preconcebida, difundida entre os elementos de uma coletividade) causados pela falta de conhecimento como enfatiza Strobel (2007).

É necessário dar a essas pessoas instrumentos que as tornem capazes de dialogar, favorecendo a formação da identidade do sujeito surdo e o contato com outras pessoas por meio do diálogo.

Diante de uma sociedade oprimida ao longo dos anos, ao se impor uma espécie de “modelo ouvintista” de viver. A língua de sinais surge como uma modalidade de comunicação, e expressão assim que se expandem os movimentos surdos a favor de seus direitos.

A língua de sinais não é uma língua universal, pois todos os países tem sua própria língua de sinais que se diferencia em cada nacionalidade. Existe a Língua de Sinais Portuguesa, a Língua de Sinais Francesa, a Língua de Sinais Americana e a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

Anteriormente ao ano de 1750, os surdos eram afastados do convívio social eram tidos como loucos e faziam trabalhos desprezíveis, ficavam revoltados e frustrados. Os surdos de famílias nobres deviam aprender a ler e a falar (mesmo não tendo escola especializada) para ser aceito como pessoa perante a lei tendo direito a seus títulos e herança.

Nas Sociedades de Esparta e Roma, os surdos eram marginalizados e sacrificados junto com aqueles que nasciam com alguma deficiência física ou mental. Sendo vistos como pessoas inúteis que não poderiam ser ensinadas além de não ter a capacidade de produzir algo, eram considerados ineducáveis. Segundo Carvalho (2007) na Sociedade do Egito antigo as pessoas surdas, eram comparadas aos deuses, obtendo assim grande

admiração, recebiam adoração, e faziam a mediação entre os deuses e os Faraós, sendo temidos e respeitados pela sociedade.

O período mais fértil da educação surda inicia em 1755 quando abade Charles Michel de L'Épée criou uma combinação de língua de sinais (Sinais Metódicos), com gramática francesa sinalizada ensinando surdos a ler. Fundou com seu próprio dinheiro e auxílio público, a primeira escola para surdos-mudos (expressão usada naquela época) em Paris Além de ensinar nessa escola, também a dirigia e treinou diversos professores na França e Europa.

O objetivo de L'Eppér não era apenas ensinar o surdo só a falar, queria que as pessoas com deficiência auditiva aprendessem a se expressar e a compreender, pensamentos e idéias, por meio de sinais, e não somente do som. Para isso escreveu um livro, um dicionário e uma gramática da linguagem de sinais sobre seu método de ensino. Seu objetivo. Após sua morte, o abade Sicard assumiu a escola e aperfeiçoou o método.

Com o aumento do número de escolas e do ensino de língua de sinais os surdos podiam dominar diversos assuntos, bem como exercer várias profissões na França. Strobel (2006,p.248) afirma que surgiram vários professores em diferentes lugares da Europa que trabalhavam com os surdos de forma independente, com o objetivo de comprovar que os surdos podiam aprender e ser alfabetizados com auxilio dos métodos e utilizando sua língua materna como meio para que isso ocorra.

Nos Estados Unidos em 1815, surgiram os primeiros esboços da Comunicação Total com a união do léxico da língua de sinais francesa com a estrutura da língua francesa, através de Thomas Hopkins Gallaudet e Laurent Clerc e adaptando para o inglês. A primeira universidade para surdos é fundada em 1864 chamada Universidade Gallaudet.

No Brasil a Língua de Sinais ganhou espaço durante o Império de D. Pedro II, onde a língua brasileira de sinais - Libras teve influência direta da língua de sinais francesa. Os registros históricos apontam que, no ano de 1855, a convite de dom Pedro II, chegou ao Brasil o padre surdo Ernest Huet (um francês que ficou surdo aos doze anos), discípulo do abade também francês L'Épée (criador da “Linguagem de Sinais Metódicos”).

Quando Ernest Huet, veio ao Brasil para fundar no Rio de Janeiro a primeira instituição escolar para meninos surdos, chamada Imperial Instituto de Surdos Mudos, atual INES (Instituto Nacional de Educação de Surdos) e utilizava o Método Combinado.

O Instituto funcionava como asilo, no qual meninos vinham de todos os lugares do país, muitas deles abandonados pelas famílias. Como afirma Gesser (2009) citado abaixo:

[...] De acordo com os registros históricos disponíveis (REIS, 1992), não está claro por que dom Pedro II estava interessado na fundação da escola. Rocha (1997:53) especula sobre pelo menos duas possibilidades: uma seria a possibilidade de a princesa Isabel ter uma criança surda; e outra teria relação com uma visita do imperador à Universidade Gallaudet (EUA) para discutir a fundação de um sistema similar no Brasil [...] Huet trabalhou também na formação de outros dois professores, conhecidos como irmãos La Peña, que ajudavam na instrução dos surdos [...] (GESSER, 2009, p. 37).

Ao certo não se sabe o real motivo que levou D. Pedro II a fundação Da escola no Brasil, no entanto fica afirmado a preocupação de Huet com o ensino dos surdos formando outros professores para ajudar na instrução dos surdos.

Em 1880, ocorre o Congresso Mundial de Professores de Surdos em Milão, Itália. Nesse Congresso é decidido que todos os surdos deveriam ser ensinados pelo Método Oral Puro e que seria proibida a língua de sinais. A partir de então, os professores e fonoaudiólogos deveriam utilizar o Oralismo. Calcula-se que levava em média 10 anos para se oralizar um surdo.

No ano de 1896 a pedido do Governo brasileiro, A.J. de Moura e Silva, que atuava como professor de surdos no INES foi ao Instituto Francês de Surdos com a missão de avaliar esta decisão e chegou à conclusão de que o método oralista não era eficiente para todos os surdos.

Para Monteiro (2006) uma nova barreira foi formada, as pessoas com necessidade auditiva acreditavam ser “mímico”, o que estavam fazendo, através das escolas para surdos, gerando preconceito em si mesmas, dificultando o processo de inclusão. Precisavam vencer esse preconceito e facilitar processo.

Em 1960 em que psicólogos, estudiosos e historiadores despertaram para o fracasso do oralismo, e logo foi criado a metodologia da comunicação total (sinais, leitura labial e fala). Atualmente é adotado o bilinguismo, a língua de sinais como primeira língua e língua da comunidade local como segunda língua.

A década de sessenta foi marcada pelos estudos de Dorothy Schiffler (1965), constituindo a Abordagem Total, e Roy Holcom (1968), que fundamentou a Comunicação Total. Nas décadas seguintes, diversos países perceberam que a língua de

sinais deveria ser utilizada independentemente da língua oral, isto é, o surdo deveria utilizar sinais em determinadas situações e a oral em outras ocasiões, e não concomitantemente, como era feito.

As décadas de 1980 e 1990 marcaram o desenvolvimento da filosofia Bilíngue, que, a partir de então, popularizou-se pelo mundo. No Brasil, marcaram a ascensão do Bilinguismo com as pesquisas da professora Lucinda Ferreira Brito (1993), que em 1994 propôs a abreviação “LIBRAS” para a língua de sinais no Brasil, percebemos então a convivência das três principais abordagens pedagógicas, em que divergências sempre existiram – oralismo, comunicação total e bilinguismo.

No Brasil, Durante as décadas de 70 e 80, iniciou-se um serviço de estimulação precoce para atendimento de bebês de 0 a 3 anos, houve especialização para professores na área da surdez e foi criada a Federação Nacional de Educação e Integração dos Deficientes Auditivos (FENEIDA), mas que em 1986 mudou-se o nome para FENEIS (Federação Nacional de Educação e Integração dos Surdos) e também que o ensino de LIBRAS passa a ser exigido pelos surdos que passam a ser responsáveis pela instituição e por suas decisões.

Em outubro de 1993, os surdos brasileiros se reuniram na FENEIS (Federação Nacional de Educação e Integração do Surdo), para votar e eleger o nome da língua de sinais, e escolheram a LIBRAS, que significa Língua Brasileira de Sinais, uma língua natural da comunidade surda usada no Brasil, com sua estrutura gramatical própria utilizada na comunicação de pessoas com deficiência auditiva. No INES, (Instituto Nacional de Educação do Surdo) a LIBRAS passou a ser disciplina desde o início do ano 2001.

Somente no ano 2000 houve um reconhecimento oficial de LIBRAS pelo governo federal através da Lei 10.436/02. E em 22 de abril de 2002, A LIBRAS torna-se uma língua oficializada pelo Congresso Nacional de uso contínuo da comunidade surda do Brasil conforme lei 10.436/02, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS.

A lei 10.436/02 favoreceu não só a valorização e inclusão da LIBRAS, na sociedade surda e na ouvinte, como corroborou para a efetivação de outras leis, ainda pertinentes à educação de surdos. Nesse aspecto é importante ressaltar o decreto 5.626/05, que em seu longo texto traz informações precisas e úteis sobre a inclusão da LIBRAS, como disciplina curricular, à formação de professores em LIBRAS, a educação de surdos:

Em 2005 ocorreu uma regulamentação da Lei, pois pelo Decreto 5626 determinou-se um prazo máximo de 10 anos para LIBRAS estar inserida nos currículos de Licenciatura, Pedagogia, Letras e Fonoaudiologia, e dois anos depois tivemos o Primeiro Exame de Proficiência da LIBRAS (PROLIBRAS) para a formação de intérpretes e professores, cumprindo assim o Decreto 5626/05.

3. CAMINHOS METODOLOGICOS DESENVOLVIDOS NESSA PESQUISA

A pesquisa empregada nesse trabalho foi bibliográfica, dedutiva que de acordo com Severino, 2017, todo trabalho acadêmico precisa a princípio estar em volta de fontes bibliográficas para fundamentar a base. Lakatos, 2017, colabora no pensamento de Severino apresentando a importância da investigação em diversas obras literárias sendo a pesquisa bibliográfica o alicerce inicial de um novo conhecimento científico e da própria ciência em si. Como suporte teórico utilizamos os autores como: Strobel 2007, Gonçalves 2006, Kojima 2008, Lima 2017, Oliveira 2016, Pastores 2000, Quadros 2004, Utilizamos também da pesquisa documental em leis e decretos relacionados a temática como a lei 10,436 e o decreto 5626, e outras relacionadas a política de inclusão de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho.

4. DISCURÇÃO DOS RESULTADOS QUANTO AOS OBJETIVOS DESSE ARTIGO

4.1 Os principais aspectos legais direcionados para a inclusão de pessoas com surdez

Anteriormente os surdos não tinham direito nem se quer a vida, eram excluídos e com muita luta conseguiram a criação de Leis específicas para garantir tanto seu direito a vida como ao trabalho formal e a inclusão na sociedade. Uma das principais leis é a Lei 7.853, de 24 de Outubro de 1989 que relata o apoio destinado às pessoas com deficiência e sua integração social, assegura a igualdade, o respeito à dignidade afastando o preconceito e a discriminação.

Os surdos dispõem da Lei nº 8.112 de 11 de Dezembro de 1990, que determina a reserva de 20% das vagas em concursos públicos, e a Lei nº 8.213 de 24 de junho de 1991 (Lei de Cotas) que determina a reserva de vagas para deficientes ou beneficiários reabilitados, “cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência ” Pastore (2000 p

47). As funções devem ser escolhidas de acordo com as limitações do deficiente, para poder produzir igual aos demais dentro da empresa e descobrir suas potencialidades.

Faz se necessário mencionar com base na lei quem são as pessoas com deficiência (nomenclatura escrita na lei) previstas na lei. De acordo com PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, o Decreto nº 5.296/2004 define quem são as pessoas com deficiência e especifica cada tipo de acordo com a lei de cotas:

§ 1º Considera-se, para os efeitos deste Decreto:

I - pessoa portadora de deficiência, além daquelas previstas na [Lei nº 10.690, de 16 de junho de 2003](#), a que possui limitação ou incapacidade para o desempenho de atividade e se enquadra nas seguintes categorias:

a) deficiência física: alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano [...]; **b) deficiência auditiva:** perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) [...]; **c) deficiência visual:** cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho[...] **d) deficiência mental:** funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos

As pessoas com deficiência previstas em lei apenas possuem uma limitação para o desempenho de sua atividade sendo completa ou parcial. O que não as impede de promover atividades que não envolvam sua limitação, como a deficiência auditiva que envolve somente uma parte do corpo e com condições apropriadas pode até se tornar um grande potencial na empresa.

Incluir não significa apenas permitir que as pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida participem de atividades que abrangem o uso de produtos, serviços e informação, é tornar as coisas acessíveis para qualquer pessoa com algum tipo de limitação temporária ou permanente.

As pessoas com necessidades especiais tem o apoio da Lei de cotas, criada para auxiliar a sua inserção no mercado de trabalho .De acordo com o art. 93 da Lei 8.213 (Plano de Benefícios de Previdência Social), Portaria do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) as reservas de vagas ficam instituídas na seguinte proporção:

LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991, lei de contratação de Deficientes nas Empresas. Lei 8213/91, lei cotas para Deficientes e Pessoas com Deficiência dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência e dá outras providências a contratação de portadores de necessidades especiais. Art. 93 - a

empresa com 100 ou mais funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência, na seguinte proporção:

-	até	200	funcionários.....	2%
-	de	201	a 500 funcionários.....	3%
-	de	501	a 1000 funcionários.....	4%
-	de 1001 em diante funcionários..			5%

A Lei acima trata da inserção e manutenção de empregados portadores de deficiência no mercado de trabalho, assim como planos de benefício da previdência social. A lei esta em vigor, e tanto as empresas como as autoridades (Ministério Público do Trabalho, Ministério da Justiça, Ministério da Previdência e Assistência Social e Ministério do Trabalho e Emprego) têm a responsabilidade de zelar pelo seu cumprimento.

As empresas estão conscientes de suas obrigações e responsabilidade, porém, no que se refere à inclusão das pessoas com surdez alguns aspectos precisam ser repensados como a qualidade de vida no trabalho, liberdade de expressão e aplicar os direitos dos sujeitos surdos.

Para a empresa que não respeitar a lei mencionada anteriormente, poderá ser multada devido a fiscalizações realizadas pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), por meio de auditores-fiscais (art. 36, § 5º, do Decreto nº 3.298/99). No art.133 da Lei nº8.213 fica estabelecido os parâmetros previstos em lei:

I-para empresa com 100 a 200 empregados multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de zero a 20%.

II - para empresas com 201 a 500 empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido 20 a 30%.

III-para empresas com 501 a 1.000 empregados multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixara de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de 30 a 40%.

IV-para empresas com mais de 1.000 empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de 40 a 50%.

§1º O valor mínimo legal a que se referem o inciso I a IV deste artigo é o previsto no art. 133 da Lei nº8.213, de 1991. §2º O valor resultante da

aplicação dos parâmetros previstos neste artigo não poderá ultrapassar o máximo estabelecido no art.133 da Lei nº8.213, de 1991 (Portaria nº 1.199, de 28 de outubro de 2003)

O valor das infrações vai variar de acordo com o número de funcionários e o número de pessoas com deficiência não contratadas, não podendo ultrapassar o máximo estabelecido em lei. Em caso de descumprimento da lei os indivíduos prejudicados devem procurar o Ministério Público, para serem auxiliados, pois tem o apoio da legal para isso, e quem não cumprir o que está previsto na lei está sujeito às sanções previstas.

Mais importante que seguir as legislações vigentes, é essencial que haja o interesse genuíno no ser humano, seja ele portador ou não de deficiência. Precisa-se gerar uma maior conscientização sobre a inclusão de deficientes nas empresas, identificando os benefícios que teremos com essa atitude, podendo cumprir com nosso papel de cidadão, não apenas sendo seguidores de legislações as quais, muitas vezes não contemplam a todos os deficientes e que facilmente podem ser burladas.

De acordo com artigo 10 V da Lei 8.213/91 determina-se o valor mínimo da multa, sendo reajustado anualmente:

- I – de R\$ 1.195, 13 a 1.434,16 para empresas de 100 a 200 empregados;
- II – de R\$ 1.434,16 a R\$ 1.553,67 para empresas de 201 a 500 empregados;
- III – de R\$ 1.553,67 a R\$ 1.673,18 para empresas de 501 a 1.000 empregados;
- IV – de R\$ 1.673,18 a R\$ 1.792,70 para empresas com mais 1.000 empregados.

Apesar de valores serem altos, muitas empresas preferem arcar com o pagamento das multas por descumprimento da lei e outras empresas contratam os deficientes somente para evitarem multas. Quando contrastados dessa forma, a empresa não oferece o apoio necessário que é primordial para que o deficiente permaneça no trabalho desenvolva suas habilidades.

A contratação de pessoas com surdez deve ser vista como qualquer outra, desde que se espera do trabalhador, como a dedicação, o profissionalismo, o compromisso com a missão e política da organização, ou seja, atributos necessários para todo o empregado, pois o surdo não espera mais o assistencialismo, mas, sim, oportunidade de mostrar sua potencialidade ao trabalhar e desenvolver atividades, almejando crescimento pessoal,

com igual oportunidade nas funções oferecidas pelas empresas no processo de contratação.

No que diz respeito à questão da empregabilidade de pessoas com deficiência Gonçalves (2006) faz um alerta para a mentalidade dos empresários brasileiros, perante o preconceito de contratar pessoas com deficiência devido à falta de informação. Existem ferramentas para auxiliar na inclusão de pessoas com deficiência, como o computador, e com isso ver possibilidades diferentes para a empregabilidade dessas pessoas.

Para empresas que se tornam inclusivas o espírito de equipe de seus funcionários é estimulado, o que torna a equipe mais forte em torno de objetivos comuns, com isso o clima organizacional fica mais agradável. No entanto um dos grandes parâmetros que deve ser quebrado está relacionado ao medo, que o empregador tem ao pensar que contratar portador de necessidades especiais é um custo elevado, levando em consideração as adequações que necessitará fazer, como meios de comunicação para surdos.

De acordo com Oliveira (2007, p.1) o preparo da pessoa surda, a disposição de boas políticas públicas e a educação e real intenção do empregador são três fatos de extrema importância para uma boa inserção e retenção de pessoas com necessidades especiais.

Os surdos contam com o apoio de leis que asseguram seus direitos sociais quanto à acessibilidade no meio social e no mercado de trabalho. Temos a Lei nº 10.098 de 19 de dezembro de 2000 estabelecendo normas de promoção da acessibilidade das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida (grávidas, idosos, entre outros) mediante a suspensão de barreiras e de obstáculos nas vias e espaços públicos.

No artigo 4º da lei acima, menciona que todos os estabelecimentos públicos e privados, tais como: empresas públicas (bancos) ou privadas; escolas; vias públicas; estacionamentos etc., devem ser elaborados dentro do padrão que é exigido pela ABNT, exigências essas, caso sejam descumpridas, deverão ser impostas advertências ou multas pelas autoridades fiscalizadoras. São vários os artigos e mandamentos que esta Lei prevê, demonstrando assim a preocupação das autoridades com relação à inclusão dos portadores de necessidades especiais na nossa sociedade

4.2 As dificuldades apresentadas pela empresa para inserir a língua de sinais

A comunicação não se limita a uma questão de tradução, envolve outros fatores ainda mais complexos. Deve haver a interação entre as culturas: a cultura ouvinte e a cultura surda por ser um fator de relevância e que está relacionado à concepção de inclusão.

Algumas dificuldades apresentadas pela empresa (em discursos de alguns teóricos) no momento de inserir a língua de sinais:

- Falta de conhecimento específico a área de libras
- Carência de profissional com conhecimento a área
- Carência de intérprete de libras
- Inexistência de projetos voltados para a formação de profissionais com conhecimento em libras
- Falta de investimento
- Falta de programas empresariais como um curso interno uma cartilha para difundir a libras e melhorar a comunicação. (grifo nosso)

As dificuldades acima são comuns em quase todos os ambientes que desejam inserir o surdo em uma empresa. Essas mesmas dificuldades também encontramos no discurso de profissionais da área da educação. É possível se ver em documentários em gerais profissionais de diversas áreas apresentando suas dificuldades para inserir pessoas surdas. Não foge da realidade das empresas.

4.3 As contribuições da Língua de Sinais nas empresas

Na atualidade é fundamental que as empresas promovam e coloque em prática todas as ações cabíveis com adaptações necessárias, a fim de que todas as pessoas possam obter e conservar seu emprego e progredir no mesmo; sempre que for possível e adequado. Para isso as empresas e todos os funcionários precisam estar envolvidos no processo de mudança, podem realizar treinamentos em linguagem de sinais a fim de expandir as relações interpessoais, e criar um ambiente mais promissor.

A lei deixa claro, a obrigatoriedade das empresas em oferecer condições de difusão e aplicabilidade da libras dentro das empresas com a finalidade de facilitar a comunicação entre os surdos e os ouvintes tendo um mais ambiente adaptável. Na falta de uma maior fiscalização da aplicação dessas leis nas empresas, o que acarreta a pouca preocupação sobre o assunto além de ser também um ato de cidadania.

Citando a Lei nº 10.436 no Brasil, em 2002, com relação à aplicabilidade e a difusão da libras:

Art. 2º Deve ser garantido, por parte do poder público em geral e empresas concessionárias de serviços públicos, formas institucionalizadas de apoiar o uso e difusão da Língua Brasileira de Sinais - Libras como meio de comunicação objetiva e de utilização corrente das comunidades surdas do Brasil.

A lei enfoca a importância do conhecimento da LIBRAS de um modo geral, e sua aplicabilidade aos órgãos públicos e privados, de participação da comunidade surda, que fazem uso da língua de sinais. No entanto é necessário que as empresas e a sociedade se conscientizem da sua obrigação e passem a realizar a efetiva atuação e cumprimento de seu papel social, tendo em vista a cidadania empresarial e a responsabilidade social.

A responsabilidade social é utilizada pela maioria das empresas apenas como uma vantagem competitiva, porém há uma necessidade da mudança de postura. Essa mudança depende de uma série de fatores e o processo de comunicação é o principal deles. É papel dos administradores conscientizarem as empresas para a importância da cidadania empresarial, tendo em vista a responsabilidade social como ato de cidadania.

A língua de sinais dentro de uma empresa de forma significativa contribuirá para a interação social e comunicação, fator importante em qualquer ambiente, principalmente para a dinâmica da operacionalidade das atividades de trabalho.

4.4 A língua de sinais como fator de comunicação e interação nas empresas

O Bilinguismo entende a surdez como uma diferença linguística e não como uma deficiência onde a comunicação entre as pessoas da sociedade precisa estar além do ouvir e do falar, deve ser reconhecida como apenas mais um aspecto das infinitas possibilidades da diversidade humana, pois ser surdo não é melhor ou pior do que ser ouvinte é apenas diferente.

A questão do bilinguismo é bastante séria e não se limita à realidade brasileira e, para uma melhor compreensão cabe acrescentar segundo Lacerda e Lodi (2009, p.13) a língua como um sistema que permite a interação entre indivíduos partilhando da mesma cultura além de desenvolver novos conhecimentos de forma mútua organizando suas experiências, numa atividade mediadora entre os sujeitos e os objetos do conhecimento.

A influência da língua influencia diretamente no desenvolvimento do sujeito com surdez, que convive diariamente com a desigualdade linguística seja no escritório, nos corredores, refeitório, praças, essa é sua realidade. Não ouvir e não conseguir estabelecer comunicação com outras pessoas traz a exclusão dos surdos no desenvolvimento de suas funções impedindo seu crescimento e manifestação de suas habilidades.

O deficiente auditivo tem as mesmas possibilidades de desenvolvimento linguístico que a pessoa ouvinte, precisando, somente, que tenha suas necessidades comunicativas supridas. Na seguinte Lei nº 10.436 de 2002, a língua de sinais adquire status linguístico. É definida e compreendida como:

Art. 1º É reconhecida como meio legal de comunicação e expressão a Língua Brasileira de Sinais - Libras e outros recursos de expressão a ela associados.
Parágrafo único. Entende-se como Língua Brasileira de Sinais - Libras a forma de comunicação e expressão, em que o sistema linguístico de natureza visual-motora, com estrutura gramatical própria, constituem um sistema linguístico de transmissão de idéias e fatos, oriundos de comunidades de pessoas surdas do Brasil.

A lei caracteriza a LIBRAS como uma língua de natureza visual-motora; visual, porque é através da visão que o sinal é interpretado e entendido; motora, porque através dos membros superiores ou inferiores é que os sinais serão produzidos. A conceituação da surdez passou da perspectiva biológica para a antropológica e psicossocial. A valorização e o respeito ao surdo devem levar em conta a questão da sua linguagem, seu meio de comunicação e o respeito à diferença linguística.

O sujeito surdo deve ter contato com a língua de sinais, mesmo que esta não seja a língua falada por seus familiares, pois ela passará a se constituir como sua língua materna, sua língua oficial, permanecendo a língua portuguesa como sua segunda língua. Sendo direito do surdo regulamentado pelo Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005 que diz:

Art. 26. A partir de um ano da publicação deste Decreto, o Poder Público, as empresas concessionárias de serviços públicos e os órgãos da administração pública federal, direta e indireta devem garantir às pessoas surdas o tratamento diferenciado, por meio do uso e difusão de Libras e da tradução e interpretação de Libras - Língua Portuguesa, realizados por servidores e empregados

capacitados para essa função, bem como o acesso às tecnologias de informação, conforme prevê o Decreto no 5.296, de 2004.

A comunicação é fator crucial, pois a maioria dos ouvintes não sabe a Língua de Sinais, e isso dificulta a interpretação do contexto de informações essenciais para a sua vida pessoal, educacional e profissional, surgindo uma barreira entre o binarismo surdo/ouvinte, pois os surdos passam a sentir-se limitados ao acesso das informações.

A língua de sinais é um direito do cidadão surdo, que é a pessoa capaz de desenvolver suas potencialidades humanas, assim como os não deficientes. A única coisa que os diferencia é o meio de comunicação utilizado por cada um. O surdo e a língua de sinais precisam ser respeitados.

A empresa pode obter ganhos de produtividade se as pessoas com deficiência estiverem devidamente inseridas nas funções onde possam ter um bom desempenho. Em concordância com Kojima & Segala (2008, p. 7) as pessoas devem conviver sem discriminação e em harmonia com os surdos, para que se sintam capazes e participem, e com isso estará apoiando o desenvolvimento de suas potencialidades.

As limitações nem sempre estão nos surdos, mas no nível gerencial, onde alguns profissionais tapam os ouvidos para não aceitar a nova geração que está lutando a fim de conquistar o seu espaço. Algumas empresas não estão preparadas para receber o indivíduo surdo, não lhe oferecendo condições para que se desenvolva e consolide sua linguagem. Sendo assim, podemos desconsiderar relatos que afirmam ser a surdez a causadora de limitações cognitivas e afetivas, pois a verdadeira limitação está nas condições oferecidas a esse sujeito surdo.

4.5 O Intérprete de LIBRAS

O intérprete é o sujeito que interpreta de uma determinada língua para outra tudo o que foi expresso oralmente com o objetivo de facilitar e estabelecer uma melhor comunicação entre ouvintes e o surdo viabilizando a participação do surdo em reuniões e atividades normais dentro e fora da empresa.

Os intérpretes de língua de sinais surgiram devido à necessidade da comunidade surda de possuir um profissional que auxiliasse no processo de comunicação com as pessoas ouvintes. Conforme Santos (2006) na década de oitenta, no Brasil, surgiram os primeiros trabalhos de interpretação em Língua de Sinais desenvolvidos em instituições religiosas e nas relações familiares e de amizades com surdos.

Para garantir o direito de comunicação, acesso e permanência da pessoa com necessidades especiais auditivas, na empresa deve se observar algumas necessidades que geram prioridades e atravessa todo o processo de trabalho visando às características próprias do surdo.

Um marco muito importante na vida do intérprete profissional ocorreu no dia 1º de setembro de 2010, quando o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei nº. 12.319 que regulamenta o exercício da profissão de Tradutor e Intérprete da Língua Brasileira de Sinais (Libras), definindo critérios para a sua formação e atuação.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regulamenta o exercício da profissão de Tradutor e Intérprete da Língua Brasileira de Sinais - LIBRAS.

Art. 2º O tradutor e intérprete terá competência para realizar interpretação das 2 (duas) línguas de maneira simultânea ou consecutiva e proficiência em tradução e interpretação da Libras e da Língua Portuguesa.

No Brasil, o intérprete deve dominar a língua brasileira de sinais e língua portuguesa. A lei também estabelece a formação em nível médio (educação técnica profissional) ou cursos de extensão universitária; e cursos de formação continuada promovidos por instituições de educação superior e instituições credenciadas por Secretarias de Educação.

Muitas pessoas que dominam a língua de sinais não querem nem tem interesse em atuar na área como intérpretes de língua de sinais. Também, há muitas pessoas que são fluentes na língua de sinais, mas não têm habilidade para serem intérpretes.

Na medida em que a língua de sinais passou a ser reconhecida no país, e com a participação de surdos em discursões sociais, conseqüentemente, as instituições se viram obrigadas a garantir acessibilidade através do profissional intérprete de língua de sinais de acordo com Quadros (2004, p. 13).

A função de intérprete exige que sejam seguidos alguns preceitos éticos como a Imparcialidade (interpretação neutra, sem dar opiniões pessoais); a distância profissional (não haver interferência da vida pessoal); a confiabilidade (sigilo profissional); a discrição (estabelecer limites no seu envolvimento durante a atuação); e a fidelidade (interpretação deve ser fiel, sem alterar a informação mesmo que seja com a intenção de ajudar).

O intérprete de Libras é o canal comunicativo entre o funcionário surdo, o empresário, colegas e a equipe de trabalho. Seu papel é servir como tradutor entre pessoas que compartilham línguas e culturas diferentes. O autor Perlin (2006, p.137) menciona a complexidade do papel do intérprete, as dimensões e a profundidade de sua atuação são também intérpretes da cultura, da língua, e da história.

A transformação implica na mudança do pensar social, das atitudes e implantações que possam atender às necessidades específicas da comunidade surda. A forma ideal para estabelecer uma boa comunicação entre surdos e ouvintes se dá através da LIBRAS desconhecida pela maioria das pessoas que também não se interessam muito em buscar esse conhecimento e nunca realizaram algum tipo de treinamento para trabalhar com deficientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar uma sociedade inclusiva, esta precisa passar por processos de adaptação, tanto dos que são considerados “normais”, quanto dos que possuem alguma deficiência. Sendo a inclusão necessária principalmente nas empresas

As empresas para melhor incluir precisam lançar mão primeiro de uma mente de boa vontade, que de fato busque incluir não somente pensando no alívio de despesas fiscais ou redução de impostos, isso é consequência. Torna um ambiente empresarial inclusivo é antes de tudo um ato de amor.

Quanto aos objetivos elencados nesse artigo, os mesmos foram alcançados, uma vez que apresentou a língua de sinais LIBRAS como fator de comunicação e interação. No decorrer da escrita foi possível mostra a importância da LIBRAS não somente para a comunidade surda, mas para os ouvintes também. Conseguimos também apresentar os principais aspectos legais direcionados para a inclusão de pessoas com necessidades especiais auditivas nas empresas, claro que não foi possível falar sobre tudo o que se têm de leis, decretos, portarias sobre a temática, mas acreditamos que as leis mencionadas nesse trabalho são necessárias para esse momento, o que não impede dos leitores inclusive os autores desse artigo buscar aprofundamento contínuo em outras leis. De forma sucinta conseguimos apresentar as dificuldades que as empresa encontram, mesmo no contexto teórico para inserir a língua de sinais LIBRAS, isso mostra-nos a necessidade de aprofundar em uma pesquisa de campo futura. Afirma que a LIBRAS não traz contribuições para inclusão de surdos em uma empresa e para a

própria empresa em si, é negar a existência do Criador, impossível. No entanto concluímos de forma bem simples esse artigo, solicitando dos seus leitores, que venham ter interesses nessa temática, além do interesse em ajudar a incluir os surdos ou qualquer pessoa com necessidades especiais, pois eles são eficientes. Administradores, empresários olhem com afeto a inclusão, como afirma uma grande educadora Cora Coralina; “Nada do que vivemos tem sentido, se não tocamos o coração das pessoas” que o coração de vocês sejam perpetuamente tocados e incentivados para a efetivação da prática inclusiva nas suas empresas.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023; Informação e Documentação – **Referências** - Elaboração. Rio de Janeiro, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724; Informação e Documentação – **Trabalhos Acadêmicos - apresentação**. Rio de Janeiro, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 2002.

BRASIL. **Decreto Nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005**. Regulamenta a Lei no 10.436, de 24 de abril de 2002. **Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais - Libras**, e o art. 18 da Lei no 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

BRASIL. **Lei n. 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS e dá outras providências**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF.

BRASIL. **LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991**. Acesso em: 06 de nov de 2016 Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm..

BRITO, Lucinda Ferreira.. Integração social & educação de surdos. Rio de Janeiro. Ed. Babel, 1993.

CARVALHO, Paulo Vaz ded. **História dos Surdos no Mundo**. Editora Surd'Universo. (ISBN 978-989-95254-4-1-2). Lisboa 2007

GESSER. Audreis, **Que língua é essa: crenças e preconceitos em torno da língua de sinais e da realidade surda**. São Paulo Parábola Editorial, 2009

GONÇALVES, M. A. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: fatores de sucesso**. São Paulo: Áurea, 2006.

KOJIMA, Catarina Kiguti; SEGALA, Sueli Ramalho. **Libras – Língua Brasileira de Sinais – A imagem do pensamento**. São Paulo: Ed. Livros Escala, 2008.

LACERDA, C.B.F.; LODI, A.C.B. **A inclusão escolar bilíngüe de alunos surdos: princípios, breve histórico e perspectivas**. In: LACERDA, C.B.F.;

LODI, A.C.B. **Uma escola duas línguas: letramento em língua portuguesa e língua de sinais nas etapas iniciais de escolarização**. Porto Alegre: Mediação, 2009

LIMA, Priscila Augusta; VIEIRA, Therezinha. **Surdos: a(s) linguagem(ns) como sistemas de representação e organização mental**. São Paulo: Avercamp, 2006.

LIMA, Priscila Augusta; VIEIRA, Therezinha. **Surdos: a(s) linguagem(ns) como sistemas de representação e organização mental**. São Paulo: Avercamp, 2006

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**: 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO. **Programa de inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho**. Brasília: MTE, SIT, DEFIT, 2009.

MONTEIRO, Myrna. **História do movimento dos surdos e o reconhecimento da libras no Brasil. Educação Temática Digital**, Campinas, v.7, n.2, p.279-289, jun.2006.

OLIVEIRA, T.F. **Inclusão de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho**. Disponível em: <[HTTP://www.webartigos.com/articles/1126/1/inclusão-de-pessoas-com-necessidades-especiais-no-mercado-de-trabalho/pagina1.html](http://www.webartigos.com/articles/1126/1/inclusão-de-pessoas-com-necessidades-especiais-no-mercado-de-trabalho/pagina1.html)>. Acesso em: 02 nov.2016.

OLIVEIRA, T.F. **Inclusão de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho**. Disponível em: . Acessado em: 20 set. 2016

PASTORE, José. **Oportunidade de trabalho para Portadores de Deficiência**. São Paulo: Editora LTr. 2000.

PERLIN, G. **A cultura surda e os intérpretes de língua de sinais (ILS)**. In: **Educação Temática Digital**, v.7, n.2, p.136-147, jun. 2006.

QUADROS, O **Tradutor e Intérprete de Língua Brasileira de Sinais e Língua Portuguesa**. Brasília: Programa Nacional de Apoio à Educação dos Surdos, MEC; SEESP, 2004.

SANTOS, S. A. **Intérpretes de Língua de Sinais: um estudo sobre as identidades**. Dissertação de Mestrado: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. 2017. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24 ed. São Paulo: Cortez 2017.

STROBEL, Karin L. **História dos Surdos: representações “mascaradas” das identidades surdas**. In: Estudos Surdos II. Petrópolis, RJ: Arara Azul, 2007.

STROBEL, Karin Lílian. **A visão histórica da in(ex)clusão dos surdos nas escolas**. In: **Dossiê Grupo de Estudos e Subjetividades**. ETD – Educação Temática Digital, Campinas, v.7, p. 245-254, jun. 2006 – ISSN: 1676-2592.



Capítulo 4

OS EFEITOS DA PANDEMIA E OS DESAFIOS DE SUPERAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

DOI: 10.29327/547864.1-4

Conceição de Maria Carvalho Mendes

OS EFEITOS DA PANDEMIA E OS DESAFIOS DE SUPERAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR

Conceição de Maria Carvalho Mendes

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo maior redesenhar um paradigma emergente para a gestão democrática a fim de superar os desafios gerados pela pandemia que venha atender através do ensino híbrido às necessidades educativas, em que as dimensões humanísticas, social, econômicas, sejam contempladas. Nesse sentido desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica dedutiva com suporte em autores como Benedito (1995), LDBEN (1996), Garcia (2003), Pimenta (2002), Nóvoa (1992). Como resultados da pesquisa revelou-se imprescindível o uso das novas tecnologias como metodologias ativas juntamente com a formação voltada para a gestão escolar capazes de dar continuidade ao ensino aprendizagem no período da pandemia em que a humanidade e nossa sociedade atual a nível nacional e local vem passando. Diante da necessidade de atender aos docentes e alunos, despreparados para efetivar esse conhecimento científico-tecnológico está sendo possível, através do aprender-fazendo, buscando a construção de um novo paradigma que envolva o pedagógico, o tecnológico e o social. Diante de fatos, que fogem á nossa vontade, é necessário que o processo ensino-aprendizagem se torne mais forte, que o déficit do conhecimento se torne o menor possível, conscientes dessa corresponsabilidade, do engajamento dos agentes educativos: professores e alunos. Para tanto, precisamos utilizar metodologias ativas, que façam interconexão do conteúdo com o contexto social dos alunos, numa relação humanística, solidária e empática.

Palavras-chave: Educação; Pandemia; Desafios da Gestão Escolar.

ABSTRACT

This research aims to redesign an emerging paradigm for democratic management in order to overcome the challenges generated by the pandemic that will meet educational needs through hybrid education, in which the humanistic, social, economic dimensions are addressed. In this sense, a deductive bibliographic research was developed, supported by authors such as Benedito (1995), LDBEN (1996), Garcia (2003), Pimenta (2002), Nóvoa (1992). As a result of the research, it was essential to use new technologies as active methodologies along with training aimed at school management capable of

continuing teaching learning in the period of the pandemic in which humanity and our current society at national and local level comes passing. Given the need to serve teachers and students, unprepared to implement this scientific-technological knowledge, it is being possible, through learning-by-doing, seeking to build a new paradigm that involves the pedagogical, technological and social aspects. Faced with facts that are beyond our control, it is necessary that the teaching-learning process becomes stronger, that the deficit of knowledge becomes as small as possible, aware of this co-responsibility, of the engagement of educational agents: teachers and students. Therefore, we need to use active methodologies, which interconnect the content with the students' social context, in a humanistic, supportive and empathetic relationship.

Keywords: Education; Pandemic; Challenges of School Management.

1. INTRODUÇÃO

A partir do contexto de uma gestão escola que discuta o momento que estamos vivendo, de pandemia do corona vírus, que atingiu o sistema planetário em que todos os setores da sociedade foram atingidos, Nos reportaremos, mais especificamente, a gestão escolar, as formas de superação com o uso das diversas modalidades de ensino que sofreram no seu processo de continuidade, de enfrentamento aos conflitos, incertezas. A Gestão Escolar teve que enfrentar um ensino híbrido, a princípio com aulas presenciais e continuando com aulas online. Constate-se com essa reflexão o quanto o conhecimento é amplo e complexo, sendo necessário, diante do imprevisível, reconhecer lacunas deixadas pelo conhecimento, imprescindível para a modalidade de ensino á distância, com características que lhe são peculiares. Na perspectiva de resgatar diante do momento de necessidade de distanciamento social, a dimensão humanística e empática de repensar, de replanejar um ensino híbrido que vise a continuidade do processo ensino-aprendizagem através de plataformas (zoom, google Meet ou AVA), na perspectiva de um ensino de melhor qualidade possível, e uma aprendizagem significativa, que prepare para a vida do sujeito, observando as dimensões pessoais, profissional e social.

Conhece-se que a construção de paradigma que venha atender o momento de efervescência de acontecimentos ou de informações desconstruídas, fica o questionamento: o que fazer diante desse impasse? Quantas dúvidas? Qual a metodologia mais eficaz a ser utilizada nas aulas mistas ou híbridas?

Nessa experiência imposta pelas circunstâncias da pandemia, os conteúdos planejados ministrados fluem com rapidez, e por consequência, exigindo uma melhor performance por parte dos professores com mais tempo de estudos e por outro lado, temos alunos apáticos que não interagem, mesmo o professor incentivando a participação, utilizando estratégias de gestão escolar que levam à participação.

Tendo o exposto a princípio, o cenário mundial em desordem em todas as esferas, torna-se necessário e urgente redesenhar um paradigma emergente que venha atender através do ensino híbrido às necessidades educativas, em que as dimensões humanísticas, social, econômicas, sejam contempladas.

Portanto o presente estudo por objetivo mostrar os desafios da gestão escolar a fim de superar a pandemia e que venha atender as necessidades dos professores e alunos, quanto as aulas remotas em tempos de pandemia.

2. A GESTÃO VOLTADA PARA A SUPERAÇÃO IMPOSTA PELA PANDEMIA

Considerando essa realidade de saúde pública epidemiológica que se descortina no mundo e mais especificamente, no Brasil, precisamos ressignificar a gestão escolar que ora se apresenta, com características peculiares, para atender as exigências do momento, se fazendo urgente repensar novos caminhos que venham atender as expectativas de uma formação diferenciada, mas, fortalecida pelos desafios enfrentados, pelas novas forma de fazer, de se reinventar.

Portanto, criar caminhos cheios de incertezas, e desafios que levam professores com iniciativa e criatividade a superá-los, para que os prejuízos na formação sejam os menores possíveis. Nesse processo o docente se depara com algo que não foi preparado para fazer – educação à distância, o uso de novas tecnologias, bem com falta de conhecimentos de saber interagir em sala de aula virtual.

Nessa perspectiva, de enfrentamento às mudanças advindas da gestão escolar, em que não foi uma opção, mas, uma imposição, em que os atores sociais: professores e alunos se depararam de um dia para outro, com a necessidade de aprender-fazendo, visando uma educação que priorize a autonomia, a criatividade desses atores, que imbriquem na emancipação, no aprender a aprender de forma autônoma, crítica e reflexiva, que por sua vez, resulte num conhecimento libertador na busca de sua autoformação.

A autoformação do gestor escolar, visa atender lacunas deixadas pela formação inicial e pelas circunstâncias epidemiológicas que ora se apresentam. Esse novo paradigma de formação docente está a exigir um repensar crítico do que temos e do que precisamos para o enfrentamento do momento atual. Formar um cidadão apto para contribuir com a sociedade, também em conflito, diante da incerteza, do medo e da dor das perdas de vida dos entes queridos, que não são número, mas pessoas que foram retiradas dos seios de suas famílias, de forma brusca.

Referente a formação ao professor universitário adaptado as condições da pandemia, pesquisas realizadas apontam que:

[...] o professor universitário aprende a sê-lo mediante um processo de socialização em parte intuitiva e autodidática ou [...] segundo a rotina dos “outros”. Isso se explica sem dúvida, devido a inexistência de uma formação específica como professor universitário. Nesse processo, joga um papel mais ou menos importante sua própria experiência como aluno, o modelo de ensino que predomina no sistema universitário e as reações de seus alunos, embora não há que se descartar a capacidade autodidática do professorado. Mas ela é insuficiente (BENEDITO, 1995, p. 131).

Essa auto-formação do professor comprometido com sua formação é contínua e vitalícia e nunca está completa, por conta da especificidade do seu trabalho.

O trabalho do professor é individual, solitário, requerendo uma reflexão crítica sobre as lacunas de conhecimentos: teórico-prático-metodológicos que venham atender àquele momento específico, em que está a exercer sua ação docente. Essa reflexão é contínua, entendendo que cada sala de aula, cada disciplina a ser ministrada requer atitudes diferentes.

Nesse processo, a pesquisa tem papel preponderante, em investigar a realidade, no sentido de buscar soluções que levem a uma educação de qualidade. A formação que faça jus aos anseios da sociedade, nesse aspecto a LDBEN afirma:

Enfatizando, a preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado. Parágrafo Único: O notório saber, reconhecido por universidade como curso de doutorado em áreas afins, poderá suprir a exigência de título acadêmico (LDBEN, art. 66).

Nessa formação estão entrelaçados vários saberes: os saberes da experiência, os saberes do conhecimento científico e os saberes pedagógicos, com vistas a formação da identidade do professor. Esses saberes se intercomplementam na efetivação da prática pedagógica e social.

É importante ressaltar, que o momento atual está a exigir uma formação alicerçada na aquisição do conhecimento tecnológico, resultando na autoformação do professor, preenchendo lacunas, deixadas ao longo do tempo, por este tipo de conhecimento. Na aquisição desse conhecimento, vários procedimentos são utilizados: ajuda de colegas, membros da família, contratação de técnicos, etc.

Em contrapartida, política de formação continuada da Instituição de Ensino Superior - IES, ofertou à demanda de professores, Jornadas, que objetivaram suprir as necessidades formativas dos docentes, mas, de forma muito deficitária. O docente teve que se reinventar, se reorganizar do dia para noite, com muita criatividade e iniciativa, tornando-se um verdadeiro educador, no desempenho de seu papel da melhor forma possível aos seus alunos.

Nesse particular, buscamos a contribuição de Novóia (1992 p. 112): na construção da identidade do docente três processos são essenciais: o desenvolvimento pessoal, de produção de vida do professor; o desenvolvimento profissional, que se refere aos aspectos da profissionalização docente; e o desenvolvimento institucional, para consecução de seus objetivos educativos. Essas três formações são vitais e se complementam.

3. OS DESAFIOS NA GESTÃO GERADOS PELA PANDEMIA

Vivemos um momento atípico, caracterizado pela força da natureza – covid-19, em que muitas mudanças foram pautadas no improviso, no aprender fazendo, mas sem perder de vista a dimensão humanística, pautada na solidariedade e na empatia.

Nesse sentido, socializando e agregando valores, atitudes e saberes da sua área de formação bem como de outras áreas afins, principalmente, da área tecnológica, em que as TICs – Tecnologias das Informações e Comunicações, se expandem continuamente num ritmo que fica difícil de acompanhar e o professor comprometido com sua autoformação não pode ficar à margem, mas, embarcar no “trem” do desenvolvimento ampliando seus saberes e conhecimentos, construídos tanto pautados a nível nacional como também em pesquisas internacionais.

Entendendo que no desempenho da ação docente os professores são produtores de saberes práticos oriundos das respostas que produzem diante da imprevisibilidade e da ambiguidade da prática, possibilitando avançar no entendimento da profissionalidade docente, caracterizado por um conjunto de saberes específicos, construídos no trabalho docente, e que traçam o seu perfil profissional.

Nesse momento do aprender-fazendo, quando as bases teóricas e teórico-práticas, são bem alicerçadas permitindo aos professores redimensionarem sua profissionalidade, na medida em que se constituem como sujeitos de suas ações analisando-as no contexto em que atuam articulando os conhecimentos teóricos com as dinâmicas e complexas práticas sociais intermediadas pelas metodologias ativas, bem como necessidades de aprendizagem dos seus formandos.

Nesse processo, os professores deixam de serem meros consumidores de conhecimentos e passam a produzi-los em parcerias valorizam a si e aos seus pares, agregando conhecimentos teórico-prático metodológicos nessa ação interativo.

No momento atual, de aulas remotas, online, o resgate desse profissional docente, observando os dois pólos: pessoal e profissional, seus sentimentos, suas potencialidades, suas aspirações, sem deixar de prepará-lo para o seletivo e competitivo mercado de trabalho, exige um profissional que seja instrumentalizado respaldado de competências e criatividade para atender as exigências do mundo globalizado. Entendendo que a globalização representa: “Um mundo no qual as partes são interdependente, constituindo uma rede de intercâmbios, empréstimos e acordos de cooperação, no qual se adotam padrões de comportamento, modelos culturais de outros ou algumas de suas características; no qual se tecem projetos e destinos” (SACRISTÁN apud GARCIA, 2003, p.15).

No intuito de reforçar o pensamento acima, “O professor não consegue dar respostas às situações que emergem no dia-a-dia profissional, porque estas ultrapassam os conhecimentos elaborados pela ciência, e as técnicas que estas poderiam oferecer ainda não estão formuladas”. (SCHÖN apud PIMENTA, 2002, p.19).

É na prática pedagógica que as respostas aos problemas começam a ser elaboradas, pois o professor aprende a partir da análise e da interpretação dos conflitos surgidos no desenvolvimento de suas atividades, frente aos conflitos e dilemas de sua atividade de ensinar se tornam urgentes, pois o ensino como prática reflexiva tem se estabelecido como uma tendência significativa nas pesquisas em educação, apontando

para a valorização dos processos de produção do saber docente a partir da prática experiencial que é tomada como ponto de partida, de percurso e de chegada. Entendendo a prática experiencial como uma atividade cíclica que permite sempre a relação dialética que contempla o refletir para agir de forma mais consciente e que, por sua vez, leva um novo momento de reflexão, em processo ativo e dinâmico.

Mas, de acordo com Pimenta (2002, p.180): Só a reflexão não basta, é necessário que o professor seja capaz de tomar posições concretas para reduzir os dilemas de sua profissão, portanto, atuar de forma eficaz, tendo em vista a formação de novas gerações com instrução, com educação, preparando-os para os desafios que o seletivo mercado de trabalho exige, é o que espera do docente competente ou ativo e comprometido com o seu fazer pedagógico.

Na formação de nova geração de professores, a reflexividade leva a superação dos problemas cotidianos vivenciados na prática pedagógica por considerar todas as nuances que os ocasionam. Nesse sentido, é fundamental que os professores priorizem o permanente exercício da crítica de sua prática diária, objetivando compreender as relações recíprocas existentes entre o domínio do saber, advindo das teorias (competência científica), e o domínio do saber-fazer (competência pedagógica).

No momento atual, busca-se resgatar a credibilidade do professor perante a sociedade que clama por melhores serviços por melhor qualidade de educação, que forme o cidadão, instrumentalizando-o para enfrentar os desafios exigidos pelo mundo do trabalho.

É preciso que a formação continuada seja vista como um dispositivo que vise sanar deficiências teórico-prático-metodológicas, entendendo que os professores conhecem seus problemas, suas defasagens de conhecimentos.

Entretanto, sabe-se da falta de hábito do professor em fazer reflexão sobre sua prática pedagógica, em relatar experiências significativas ou dificuldades. Talvez esse tipo de comportamento seja justificado pelo medo de expor-se e ser criticado, ou, enfim, por não estar acostumado a trabalhar de forma coletiva, dividindo sucessos e insucessos com seus pares. Facilitaria muito se as ações coletivas fossem pautadas na troca, na humildade para aceitar as diferenças, na solidariedade e na liberdade de expor o pensamento, as ideias convergentes ou divergentes, tendo por premissa que, “Práticas de formação que tomem como referência as dimensões coletivas contribuem para a

emancipação profissional e para a consolidação de uma profissão que é autônoma na produção dos seus saberes e dos valores” (NÓVOA, 1992, p.27).

Convém enfatizar que, por trabalhar com seres humanos na construção de suas identidades, de seus saberes, os professores do ensino superior devem ser portadores de competências científico-pedagógico-tecnológicas e de habilidades para lidar com as diversidades em que se deparam no dia a dia de sua prática pedagógica. Portanto, com suas experiências e saberes de seus pares, possam organizar melhor o seu ambiente de trabalho, bem como contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da sociedade.

Assim, “os saberes da experiência são também aqueles que os professores produzem no seu cotidiano docente, num processo permanente de reflexão sobre sua prática mediada pela de outrem, seus colegas de trabalho, os textos produzidos por outros educadores. E aí que ganham importância na formação de professores os processos das habilidades de pesquisa da prática (PIMENTA, 1997, p. 21).

É através de reflexões que se pode integrar a teoria com a prática. Esta articulação processa-se a partir da própria prática, seu principal eixo de mudança. Ao refletir sobre sua prática, o docente pode propor e encontrar formas de ultrapassar “pacotes”, “modelos” baseados na racionalização do ensino, na mecanização, repetição e reprodução.

Para atender essa premissa, o professor deve ser portador de iniciativa e inventividade, sabendo utilizar os multimeios como recursos que sirvam de ponte na construção de saberes inovadores em sala de aula. É preciso repensar sua formação, saber como ultrapassar os obstáculos oriundos da complexidade dessa formação, em busca da autoformação.

Essa autoformação tornou-se imprescindível no atual momento em que o professor se vê ministrando as aulas remotas, se reinventando e se qualificando na prática.

4. METODOLOGIA

Desenvolveu-se neste artigo uma pesquisa bibliográfica dedutiva que de acordo com Severino, 2017, todo trabalho acadêmico precisa a princípio estar em volta de fontes bibliográficas para fundamentar a base. Lakatos, 2017, colabora no pensamento de Severino apresentando a importância da investigação em diversas obras literárias sendo

a pesquisa bibliográfica o alicerce inicial de um novo conhecimento científico e da própria ciência em si.

Como suporte teórico utilizamos os autores como; Benedito (1995), LDBEN (1996), Garcia (2003), Pimenta (2002), Nóvoa (1992). Como resultados da pesquisa revelou-se imprescindível o uso das novas tecnologias como metodologias ativas juntamente com a formação voltada para a gestão escolar capazes de dar continuidade ao ensino aprendizagem no período da pandemia em que a humanidade e nossa sociedade atual a nível nacional e local vem passando.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se deduzir do estudo realizado que a solução para os desafios enfrentados pela gestão escolar devido a pandemia temos o ensino híbrido em que a sala de aula como cenário de formação, que utiliza a tecnologia como instrumento que propicia a aprendizagem do aluno, integrando nesse processo, tecnologia digital ao conteúdo constante no currículo existente. Nesse cenário: aulas presenciais e a distância em prol de uma aprendizagem significativa, que forme para a vida e para o mercado de trabalho,

O ensino híbrido propõe para análise alguns direcionamentos:

1–Maior envolvimento de professores e alunos no processo ensino-aprendizagem, em que nessa parceria os sujeitos tenham uma formação mútua, ou seja, nessa troca de saberes e conhecimentos busquem a sua autoformação, o tempo de sala de aula seja aproveitado ao máximo possível.

2– Otimizador tempo do professor e alunos;

3 – Maior potencial de ação educativa que visem intervenções efetivas, articular de forma coerente o conteúdo x formas, ou seja, conteúdo ministrado tenha uma metodologia específica.

4 – Utilização de metodologias ativas que observem os diferentes níveis de aprendizagem dos alunos, que as estratégias de abordagem dos conteúdos, atendam às necessidades formativas dos alunos.

5 – Interconexão de professores e alunos com a realidade sociocultural, atores sociais sejam sujeitos de sua aprendizagem, tendo como cenário suas vivências.

6 – Utilizar a avaliação diagnostica como ponto de partida de percurso e chegada, como pré-requisito na dosagem dos conteúdos, que sejam se acordo com o nível de aprendizagem.

7 – Trabalhar o ensino articulado com a pesquisa, trabalhar na perspectiva de investigar, descobrir e buscar soluções.

8 – Trabalhar produção textual de tema relevantes e atuais, objetivando a autonomia do aluno na exposição de suas ideias e liberdade.

9 – Trabalhar a tecnologia como meio para se alcançar determinados fins, ver o conhecimento tecnológico como relevante, junto com os conhecimentos científicos.

10 – Realizar ações em parcerias com vistas a superar dificuldades, principalmente, as tecnológicas. As parcerias enriquecem as ações desenvolvidas em sala de aula, em que essas trocas levam a um aprendizado mútuo. À medida que ensino aprendo, ou reforço o aprendizado um pré-existente.

Essas 10 (dez) proposições apresentadas visam, levam os gestores educativos a refletirem sobre o momento atual e ressignificar o ato educativo, resgatando novos elementos que possam ser utilizados nas aulas remotas dentro de um ensino híbrido. Na perspectiva de uma prática pedagógica que venha melhorar a educação, cumprindo assim o seu compromisso com a sociedade.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724; Informação e Documentação – Trabalhos Acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023; Informação e Documentação – Referências - Elaboração. Rio de Janeiro, 2020.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, **LDB**. 9394/1996. BRASIL.

BENEDITO, Vicente e outros. *La formación universitaria a debate*. Barcelona. Universitat de Barcelona. 1995.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**: 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.

NÓVOA, António. Os professores e as Histórias da sua vida. In: NÓVOA, António (org.).

Vidas de professores. Portugal: Porto Editora, 1992.

PIMENTA, Selma Garrido e ANASTASIOU, Lea das Graças Camargos. **Docência no ensino superior.** São Paulo: Cortez, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Didática e formação de professores:** percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal. São Paulo: Cortez, 1997.

SACRISTÁN, José. **O significado e a função da educação na sociedade e na cultura globalizada.** In: GARCIA, Regina Leite; BARBOSA, Flavio Moreira. Currículo na contemporaneidade: incertezas e desafio. São Paulo: Cortez, 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. 2017. **Metodologia do Trabalho Científico.** 24 ed. São Paulo: Cortez 2017.



Capítulo 5

LICITAÇÃO PÚBLICA - ANÁLISE DAS PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA NOVA LEI DE LICITAÇÕES - 14.133/21

DOI: 10.29327/547864.1-5

Kleiton Gomes dos Santos
Mairon Araújo Costa
Erick Franck

LICITAÇÃO PÚBLICA – ANÁLISE DAS PRINCIPAIS INOVAÇÕES TRAZIDAS PELA NOVA LEI DE LICITAÇÕES - 14.133/21

Kleitton Gomes dos Santos

Mairon Araújo Costa

Erick Franck

RESUMO

Mediante sua precípua necessidade de promoção do bem-estar social, o estado, através da administração pública, precisa estar alinhado aos instrumentos legais que consolidam os princípios que regem as relações políticas, econômicas e sociais. Dessa forma, em vista das necessidades ora prolatadas, as leis devem, necessariamente, estar em consonância com as ações desempenhadas pela administração pública. Neste sentido, o ato de licitar faz parte das atividades fundamentais para que a administração pública possa entregar produtos, serviços e ações necessárias para a consecução de seus objetivos. Com quase três décadas de vigência, a lei 8.666/1993 se tornou defasada em decorrência da volatilidade do contexto contemporâneo. Nesse ínterim, surge a lei 14.133/21, consagrada como a nova lei de licitações, que nasce com a missão de estabelecer uma nova roupagem aos processos licitatório, até então regidos por instrumentos legais desconexos da atualidade. O propósito deste estudo é justamente analisar as principais mudanças e inovações trazidas pela nova lei de licitações, traçando um paralelo com o antigo regime de licitações e pontuando eventuais impactos para a administração pública. Para tanto, utilizou-se a metodologia qualitativa, através de levantamento bibliográfico de autores e obras que abordam a temática das licitações, que indicou que a nova lei trouxe mudanças e inovações pontuais alinhadas ao modelo de governança contemporâneo, balizado pela transparência e eficiência.

Palavras-chave: Licitação pública. Legislação. Administração pública.

ABSTRACT

Due to its primary need to promote social well-being, the state, through public administration, needs to be aligned with the legal instruments that consolidate the principles that govern political, economic and social relations. Thus, in view of the needs mentioned herein, the laws must necessarily be in line with the actions performed by the public administration. In this sense, the act of bidding is part of the fundamental activities

for the public administration to be able to deliver products, services and actions necessary to achieve its goals. With nearly three decades in force, law 8.666/1993 has become outdated due to the volatility of the contemporary context. In the meantime, law 14.133/21 appears, enshrined as the new bidding law, which was born with the mission of establishing a new guise to the bidding processes, until then governed by current disconnected legal instruments. The purpose of this study is precisely to analyze the main changes and innovations brought about by the new bidding law, drawing a parallel with the old bidding regime and pointing out possible impacts for the public administration. For that, a qualitative methodology was used, through a bibliographic survey of authors and works that address the theme of bidding, which indicated that the new law brought specific changes and innovations in line with the contemporary governance model, guided by transparency and efficiency.

Keywords: Public bidding. Legislation. Public administration.

1. INTRODUÇÃO

O estado, através da administração pública, em sua necessidade de promover e garantir o desenvolvimento econômico e social, precisa seguir preceitos estabelecidos e preconizados na legislação. Dessa forma, objetivando disponibilizar à população bens e serviços necessários à promoção do bem-estar social, a administração pública, necessita comprar ou contratar produtos e serviços com diversas pessoas jurídicas. No entanto, diferentemente das pessoas jurídicas de direito privado e das pessoas físicas, a administração pública deve realizar as compras públicas sem permitir margens para aspectos subjetivos (BARBOSA, 2011).

Nesse sentido, a licitação pública se propõe como um elemento com propósito de direcionar e balizar as ações do administrador, para que esse possa realizar compras e contratações observando os princípios constitucionais. Nessa linha, segue a conceituação de licitação de Mello (2004, p.483):

“Licitação – em suma síntese – é um certame que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem disputa entre os interessados em com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas. Estriba-se na ideia de competição, a ser travada isonomicamente entre os que preenchem os atributos e aptidões necessários ao bom cumprimento das obrigações que se propõem assumir”.

Silva (1979) visualiza o propósito mais além, lhe atribuindo não somente uma natureza competitiva ou mesmo isonômica, mas também de garantir à administração pública que aquele terceiro que irá fornecer ou prestar algum serviço possua requisitos necessários em termos de idoneidade e capacidade para executar determinado objeto que viabilize a promoção dos interesses e necessidades do serviço público, que se faz por intermédio da administração pública.

De acordo com Baradel (2011), a licitação pode ser vista, além de suas finalidades objetivas, como um instrumento de viabilização de políticas públicas. Ou seja, quando a administração pública promove um procedimento licitatório, está não só cumprindo seu papel na promoção da isonomia e competitividade de mercado, mas, acima de tudo, proporcionando formas de se consubstanciar a disponibilização do bem-estar social.

Conforme assevera Muller (2021), a prestação de contas à sociedade, no que diz respeito ao uso correto e eficiente de recursos públicos, denominado como *accountability*, pode ser considerado um elemento importante no papel da licitação. Sendo assim, como bem destaca o autor, quando a administração pública promove um processo licitatório, está justamente buscando dar transparência à forma como ela utiliza os recursos provenientes da arrecadação pública.

A importância da licitação para o andamento das atividades precípua ao bem estar da coletividade mostra a pertinência de se existir no ordenamento jurídico, normas legais que possam respaldar e balizar ações necessárias ao processo licitatório. Segundo Barossi (2012), a constituição de 1988 elencou como competência privativa da união legislar sobre normas gerais de licitação, e com esta prerrogativa, em 1993, entra em vigor a lei 8.666 que institui normas procedimentais a respeito de compras, concessões, permissões, contratos, bem como modalidades e tipos de licitação.

Em 2002 surge uma nova lei com propósito de trazer maior celeridade ao certame licitatório, a lei 10.520/2002, também chamada lei do pregão, que traz consigo alguns elementos que diferem da lei 8.666/93 justamente para calçar mais agilidade às etapas da licitação.

Conforme Muller (2021, p.10):

“A Lei 10.520 (Lei do pregão eletrônico), indubitavelmente, veio para somar e avançar o processo de aquisição de produtos e serviços do Estado, uma vez que ele consegue flexibilizar o processo e quebrar certas burocracias encontradas na lei de licitações”.

Assim, observa-se que a edição de novas leis para sanar ou atualizar leis vigentes tem o propósito justamente de melhorar a eficiência da administração pública, além de proporcionar maior transparência e lisura ao certame licitatório. Segundo Fiuza & Medeiros (2013), a promoção da eficiência é um desafio presente para a administração pública, sendo que a etapa de compras e contratação é primordial para que o fator de eficiência seja plenamente atendido.

A nova lei de licitações 14.133/21 tem a missão de atualizar características obsoletas que ainda persistem nos procedimentos licitatórios atuais, além de trazer inovações e fundir outros aspectos que já existiam em outros ordenamentos jurídicos, tais como RDC e o pregão. No entanto, como bem assevera Torres (2021), cabe ao gestor público identificar justamente se as normas estabelecidas na nova lei estão em consonância com a realidade atual ou se o legislador trouxe à baila uma “nova Lei já velha”.

O presente artigo tem como proposta primária apresentar o que a Lei 14.133 trouxe de mais inovador para a dinâmica de processos licitatórios, detalhando os pontos de maior relevância, além de fazer um paralelo comparativo com a lei 8666/93, com a pretensão de identificar as mudanças e de que forma elas podem influenciar na eficiência e economicidade das atividades do gestor público voltadas ao certame licitatório.

A justificativa do estudo está alicerçada principalmente na necessidade de compreender o novo dispositivo legal e os possíveis efeitos nas atividades do gestor público. Sendo assim, serve de base para este instrumento, pesquisas bibliográficas que darão arcabouço teórico na estruturação do trabalho, que se faz primeiramente da conceituação da licitação pública, estudo e análise da lei 8.666, pregão, RDC, e por fim o entendimento da Lei 14.133, suas principais inovações e se elas trazem confluência com os propósitos da administração pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A licitação pública entende-se como ato promovido pelo gestor público para que a administração pública possa comprar ou contratar com particulares, com o intuito de suprir demandas relativas ao interesse da coletividade. De acordo com Maximiano (2021, p.87), “Analisamos que a Administração direta e indireta, não possui autonomia de celebrar contratos para bens e serviços, pois a mesma deverá utilizar de um princípio presente na lei, chamado de licitação”

Segundo Fiuza & Medeiros (2013, p.5), “As dimensões técnica e alocativa da eficiência do Estado passam necessariamente pela eficiência dos órgãos públicos na aquisição dos insumos de suas funções de produção e provisão de bens e serviços públicos à população”. Dessa forma, fica claro o entendimento de que o um processo licitatório de sucesso é aquele consegue atender os objetivos pertinentes ao bem-estar da sociedade de maneira eficiente.

Cabe salientar que quando o poder público contrata com terceiros, está buscando no mercado por produtos ou serviços onde não possui meios necessários para realizá-los por conta própria, ou seja, quando a administração pública resolve promover uma licitação, ela o faz por uma questão precípua de necessidade e compromisso com a sociedade.

Pagnussat *et al* (2020, p.07) ratificam esse entendimento afirmando que:

A administração pública não é autossuficiente, assim, para concretizar os objetivos do interesse público, com frequência realizam-se contratos com particulares. O modo pelo qual a Administração realiza seus negócios é na maioria das vezes mediante contratos administrativos. Sendo que a licitação pública é o meio pelo qual a Administração estabelece o objeto do futuro contrato e recebe as propostas dos particulares interessados.

Resgatando ainda o entendimento de Silva (1979, p.01), que se coaduna ao já exposto anteriormente:

Para a plena consecução de seus objetivos, que se resumem na promoção do bem-estar da coletividade, a administração deve servir e construir, mas, não sendo autossuficiente, precisa, como qualquer particular, socorrer-se de outras pessoas, geralmente do setor privado, para obter serviços, obras e bens, e, não raro, necessita também alienar coisas. A diferença é que o particular contrata pelo sistema de livre escolha, ao passo que a administração deve fazê-lo em conformidade com o princípio da licitação, a que se refere o art. 126 do decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

Diante disso, observa-se que a licitação tem papel importante na consecução dos objetivos da administração pública no que diz respeito à promoção e satisfação das necessidades da população. Ademais, conforme mencionado anteriormente, a contratação com particular se ampara na premissa da falta de autossuficiência da administração

pública em relação a determinados produtos ou serviços, sendo que em regra, deve existir o certame licitatório para a escolha do particular que irá contratar ou fornecer.

Destarte, Sundfeld (2009) diz que o ato de licitar, fundamenta-se na obrigatoriedade de seguir procedimentos administrativos embasados em normas legais previstas no ordenamento jurídico, que por sua vez, se consubstanciam no propósito de buscar a garantia da isonomia no processo licitatório. Neste entendimento, cabe destacar que o gestor público, quando da promoção de um processo licitatório, deve necessariamente pautar-se nos aspectos previstos na legislação, com observância dos princípios licitatórios, afastando-se de julgamentos de caráter meramente subjetivo.

Segundo Maximiano (2021, p. 82), “A legislação brasileira apresenta regras a serem seguidas para que haja um padrão nas aquisições definidas em licitações”. Dessa forma, o autor assevera ainda mais o entendimento de que o gestor público precisa cumprir preceitos concernentes á regimes jurídicos licitatórios.

Neste sentido, entendem-se evidentes a existência e a obrigatoriedade de se seguir procedimentos necessários para a escolha da melhor proposta para a Administração pública, conforme apontado na conceituação de licitação trazida por Di Pietro (2002, p.298):

Procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato.

Além da isonomia, que garante que todos devem ser tratados de maneira equânime, a licitação encontra eficácia quando elimina qualquer possibilidade do gestor público sujeitar-se a oferecer preferência ou perceber vantagens para beneficiar qualquer das partes envolvidas no certame licitatório. Sundfeld (2009) ratifica o exposto quando diz que, para a administração pública, o ideal é que exista de fato a competição, de maneira real e efetiva.

2.1 Lei 8.666/93

A lei 8666/1993, surge como forma de amparar a administração pública na tentativa de corrigir falhas, brechas e outros problemas relacionados aos predecessores

decretos que serviam de base para a realização de certames licitatórios. Neste sentido, conforme entendimento de Fernandes (2009), a referida lei se estabelece no papel de consolidar entendimentos, normas e direcionamentos relativos a processos licitatórios.

As normas e princípios elencados na lei 8.666/93 buscam direcionar as ações do administrador público para a realização do certame licitatório. Estes princípios são descritos como legalidade, moralidade, impessoalidade, vinculação ao instrumento convocatório, publicidade, probidade administrativa e julgamento objetivo. Nesta linha de entendimento, segue o exposto por Muller (2021, p.03)

Esses princípios têm como objetivo nortear o pensamento do gestor público e dar a ele uma fundação sólida e consistente que ele possa utilizar para criar seu processo licitatório, fazendo-o de maneira segura e consistente, de modo com que ele não tenha de temer represálias, uma vez que esteja seguindo à risca as normas vigentes não só na lei 8.666/93. como nas demais que regem a administração pública, a saber a constituição federal.

Ou seja, quando o administrador segue e obedece aos princípios basilares previstos na lei 8.666/93, consegue dar consistência e respaldo ao processo licitatório ao qual está responsável, tendo em vista que estes princípios são de extrema relevância para que o procedimento licitatório siga de maneira idônea e eficaz.

No entanto, conforme entendimento de Sundfeld (2009), o legislador, buscando atender necessidades voltadas a adequação de normas para setores específicos da administração, acabou incorporando à lei 8.666/93 mais e mais regramentos que a tornaram demasiadamente detalhista, implicando assim numa legislação maçante e de certa forma confusa, sendo que com o passar do tempo acabou se tornando obsoleta e “pesada” demais para a dinâmica atual.

2.2 Princípios expressos na lei 8.666/93

A Lei Federal Nº 8.666/1993, no *caput* do art. 3º, traz os seguintes princípios jurídicos aplicáveis às licitações: impessoalidade, igualdade, legalidade, probidade administrativa, publicidade, moralidade, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo (BRASIL, 1993). Segundo Fernandes (2009, p. 43), “O citado artigo serve de rumo para a atividade licitatória da administração e não permite que nenhuma solução seja tomada fora dos caminhos que ele traçou”.

Para França (2007), o princípio da impessoalidade está embasado no conceito de que nenhuma licitação será válida quando feita para atender interesses de terceiros, sendo estes estranhos ao interesse público. Ou seja, isso significa que a administração pública, ao licitar, deve buscar atender ao interesse público, garantindo que o objeto que motivará a abertura de determinado procedimento licitatório deve estar em consonância com os interesses da coletividade.

Em relação ao princípio da igualdade, a legislação diz que deve haver tratamento igualitário quando se fala da coisa pública. Com isso, Andrade (2014, p. 15) afirma que: “Este princípio constitui um dos alicerces da licitação, na medida em que esta visa, não apenas permitir à Administração a escolha da melhor proposta, como também assegurar igualdade de direitos a todos os interessados a contratar”.

No que diz respeito ao princípio da legalidade, este encontra amparo não somente no âmbito das licitações, mas em todos os atos que se configuram nas ações da administração pública. No entanto, restringindo a ótica deste princípio somente ao exame das relações com o procedimento licitatório, é possível compreender que o princípio da legalidade se constitui na necessidade de observância dos ditames legais tanto por parte da administração quanto do particular que deseja participar do certame licitatório.

Nesse diapasão, segue o entendimento de Fernandes (2009, p.45):

Nas licitações, o princípio da legalidade está relacionado à elaboração do ato convocatório da licitação, na medida em que dita a conduta a ser adotada pelos envolvidos no certame. Ou seja, o licitador e o licitante, do começo ao fim dos procedimentos, fazendo com que o licitador se sujeite a lei, e o licitante às regras estabelecidas no edital.

Conforme bem destaca o autor, o princípio da legalidade se consubstancia na prática licitatória a partir dos instrumentos legais que a normatizam, como por exemplo os editais licitatórios. Para Pagnussat (2020, p.10), “Em suma, isso significa que a licitação está vinculada às prescrições legais que a regem em todos os seus atos e fases”.

Partindo agora para o outro princípio da licitação, o princípio da moralidade, que se constitui no instituto da boa conduta do administrador, bem como dos que pleiteiam licitar e contratar com a administração pública. Basicamente, a moralidade administrativa está entrelaçada com o seguimento de práticas éticas fundamentadas e legitimadas por normas constitucionais, que configuram assim a licitude de seus atos. Segundo França

(2007, p. 57), “O princípio da moralidade impõe para a administração pública o dever de agir com lealdade, probidade e boa-fé para com o licitante”.

Marrara (2015, p.107), assevera que “A moralidade administrativa serve, pois, para impedir que os dirigentes estatais desviem-se das finalidades do Estado de Direito, empregando seus poderes públicos no intuito de se afastar das vontades estatais democraticamente legitimadas”. Com isso, entende-se que o princípio da moralidade traz consigo a tentativa de garantir que o agente público cumpra suas funções sem se afastar de fundamentos éticos e morais.

Segundo França (2007), “A probidade administrativa constitui um dever jurídico decorrente do princípio da moralidade”. Ou seja, a essência deste princípio coaduna-se ao princípio da moralidade, pois enseja que o administrador tenha zelo pela coisa pública nas perspectivas moral e material. Quando o agente público provoca danos ao erário ou utiliza-se das prerrogativas de seu cargo ou função para proveito próprio, este fere frontalmente o princípio da probidade administrativa.

A antítese da probidade administrativa é justamente a improbidade administrativa, que incide mediante atos que estão permeados com ilicitudes e geram danos ao que é público. A interrelação existente entre a improbidade administrativa e a figura do dolo ou culpa é muito bem esclarecida por Marrara (2015, p.111):

A improbidade administrativa não é um mero erro de administração. Improbidade é o ato de má-administração marcado pela desonestidade de quem o pratica. Por essa razão, ainda que um ato de improbidade possa constituir uma infração disciplinar, o contrário nem sempre é verdadeiro. A improbidade é marcada pelo desvio intencional do agente público, seja para se enriquecer indevidamente, seja para causar dano ao Erário, seja para simplesmente violar os princípios que regem a Administração Pública.

O princípio da publicidade advém da necessidade de disponibilizar transparência às ações da administração, já que há questões de interesse público envolvidas nas atividades da administração. Segundo Júnior (2017, p.8), “Tudo o que é público, deverá ser dado a devida publicidade, a fim de dar a devida transparência da administração, salvo em casos previstos em lei”.

Acrescenta-se ainda o entendimento de Barossi (2012, p.3-4):

Como a licitação busca atender ao interesse público, à coletividade, a escolha e julgamento da melhor proposta obedecerão ao princípio da publicidade, que

visa tornar a futura licitação conhecida dos interessados e dar conhecimento aos licitantes bem como à sociedade em geral, sobre seus atos. Outra função desse princípio é garantir aos cidadãos o acesso à documentação referente à licitação, bem como sua participação em audiências públicas, nas hipóteses previstas no art. 39, da Lei nº 8.666/93.

Pagnussat (2020, p.10) corrobora ao exposto ao afirmando que “O princípio da publicidade exige, então, que os termos e atos da licitação, o que inclui a motivação das decisões, sejam efetivamente expostos ao público”. Ademais, cabe salientar que este princípio não é absoluto, já que dentro das etapas de licitação previstas na lei 8666/93, a proposta deve ser mantida em sigilo até o momento oportuno.

2.3 Nova lei de licitações (14.133/2021)

De acordo com Remédio (2021, p.1), “A morosidade, a excessiva procedimentalização, a falta de transparência e os riscos à segurança jurídica são algumas das dificuldades atribuídas ao processo licitatório regido pelas Leis 8.666/1993, 10.520/2002 e 12.462/2011”. Com a necessidade justamente de corrigir e atualizar os procedimentos licitatórios atuais, surge o projeto da nova lei de licitações (PL nº 4253/2020), que diz respeito a criação de uma nova lei, reformando e atualizando pontos deficientes do regime antigo.

O projeto de lei nº 4253/2020 foi aprovado no final de 2020 pelo senado e sancionado em abril de 2021 pelo executivo, originando a lei 14.133/21. O novo marco legal traz em sua essência elementos que não só buscam atualizar os procedimentos licitatórios, mas também possibilitar à administração pública estabelecer contato com elementos modernos de gestão.

Seguindo em consonância com o exposto, Remédio (2021, p.1) estabelece que:

A Lei 14.133/2021 passa a disciplinar as licitações e contratos administrativos, não apenas como um instrumento de unificação do regime jurídico regulamentado anteriormente pelas Leis 8.666/1993, 10.520/2002 e 12.462/2011, mas também como um instrumento normativo que adotou tanto os princípios e valores que conformam as tendências da Administração Pública contemporânea, como os princípios constitucionais e infraconstitucionais que regem a Administração Pública brasileira.

Como a nova lei, após sancionada e publicada, já entrou em vigor, cabe esclarecer que as leis 8.666/93, 10.520/02 (pregão) e 12.462/01 (RDC) ainda ficarão disponíveis por dois anos, ou seja, as referidas leis passarão por um período de convivência, sendo que o administrador público terá a opção de utilizar a nova lei ou optar pela utilização do regime das leis antigas. Contudo, conforme o art. 194 da nova lei, o administrador deverá especificar claramente a opção no edital ou outro instrumento pertinente ao processo licitatório (GUTERRES, 2021).

Bordalo (2021), enumera quatro objetivos fundamentais da nova lei de licitações, que são a busca pela proposta mais vantajosa, o tratamento isonômico, a inovação em conjunto com o desenvolvimento nacional sustentável e a mitigação de práticas de sobrepreço, preços inexequíveis e superfaturamento. Ou seja, estes são pilares da nova lei de licitações, estabelecendo assim consonância com aspectos socioeconômicos atuais.

É possível afirmar que a aprovação do referido projeto era bastante esperada por diversos motivos, sendo um exemplo, a obsolescência e defasagem de pontos que ainda persistiam na lei 8666/93, repercutindo na lentidão de procedimentos, alta precificação das contratações públicas em decorrência de excesso de exigências e formalismos, além de comprometer a eficiência das atividades da administração pública.

Corroborando com essa expectativa, Nieburh *et al* (2020, p. 05), aponta que: “O projeto da nova lei é impactante na medida em que promove mudanças substanciais no cotidiano de milhares de órgãos e entidades administrativas e nas milhares de empresas que contratam com a Administração Pública”. Outrossim, a necessidade de consolidação de entendimentos previstos não somente na lei 8666/93, mas também no pregão (10.520/2002) e no RDC (12.462/2011), são caminhos interessantes para o dinamismo e pragmatismo dos procedimentos licitatórios.

No entanto, a lei 14.133/21 já nasce em meio a controvérsias, principalmente quando se fala dos pontos de inovação frente a lei 8666/93. Alguns autores e especialistas da área de licitações, inclusive, evidenciam que depois de longa expectativa da edição de uma nova lei que pudesse trazer mudanças mais profundas aos processos licitatórios, não foi o que aconteceu.

Este inclusive é o entendimento de Binenbojm & Toledo (2021, p.2) quando aduzem que: “O legislador foi cauteloso e optou por um modelo de continuidade dos institutos existentes com soluções incrementais, evitando uma situação de total ruptura com um sistema já consolidado na cultura jurídica brasileira”. Ou seja, o autor assevera

que as mudanças foram conservadoras e pontuais, acrescentando que isso pode ter se dado devido ao fato do legislador temer uma mudança radical, já que a lei 8.666/93, apesar de conter pontos ultrapassados, estava consolidada no âmbito da administração pública.

Ainda sobre a superficialidade das mudanças trazidas na lei 14.133/21, Nieburh *et al* (2020, p.6) é ainda mais enfático quando se fala no contexto de “expectativa x realidade”:

O projeto aprovado está muito longe do ideal, a Administração Pública merecia algo melhor, especialmente depois de décadas sofrendo nas mãos da Lei n.8.666/1993. Há avanços pontuais, entretanto o projeto reproduz a mesma gênese excessivamente burocrática, excessivamente formalista e excessivamente desconfiada da Lei n. 8.666/1993.

Daltro (2021), segue neste mesmo sentido, alegando que as expectativas apontavam para uma legislação com status revolucionário, que promovesse a disrupção com disfunções presentes na lei 8.666/93. O autor acrescenta ainda que ao invés de inovações, a nova lei trouxe apenas novações ou repaginação de normas, aduzindo que a lei 10.520/2002, quando surgiu, trouxe bem mais impacto e novidades do que a recente lei criada.

Contudo, alguns autores optam por analisar a nova lei sob uma ótica mais otimista, optando por destacar os pontos positivos proporcionados pela nova lei, como por exemplo, maior transparência e celeridade aos processos. Oliveira (2021) destaca que a inserção de mecanismos de equilíbrio nas relações contratuais e a integração de elementos relativos à governança coadunados a legislação de contratação pública são pontos interessantes e que merecem destaque.

2.4 Princípios previstos na nova lei de licitações (14.133/21)

O art. 5º da nova lei de licitações disponibiliza um rol extenso de princípios expressos que servirão para balizar a aplicação desta lei. Muitos dos princípios, agora previstos expressamente na lei 14.133/21 já existiam de maneira implícita ou expressa na constituição federal ou em outros ordenamentos do antigo regime de licitações. (GUTERRES, 2021)

Dessa forma, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade

administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade, e do desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2021).

É possível observar que alguns princípios até então implícitos, se mostram nesse novo ordenamento jurídico de maneira expressa, como o princípio do planejamento, da segurança jurídica, da transparência, da celeridade, da economicidade, da competitividade e da segregação de funções. Sendo assim, a lei 14.133/21 inova no sentido de colocar expressamente alguns princípios que se mostravam de maneira implícita, mas que possuem essencial relevância.

O princípio do planejamento, por exemplo, está presente na etapa prévia da realização do certame, e busca conceder ao gestor público maior capacidade de organização e análise no momento da pretensão de realizar um certame licitatório. Com isso, busca-se prever e coibir falhas que possam vir gerar problemas futuros nas licitações, que se promove através de um adequado planejamento. (BORDALO, 2021)

A abordagem de aspectos da nova lei, quando ainda se encontrava em fase de projeto de lei, reflete acerca da presença do princípio do planejamento nesse novo ordenamento e o quanto este princípio é importante para reparar deficiências correlatas na lei 8.666/93:

O principal problema da Lei nº 8.666/93 foi enfrentado pelo projeto de lei: o planejamento. Terreno fértil para a prática de ato ilícitos no ordenamento jurídico vigente, a falta de uma fase específica para planejar a licitação de bens, objetos e serviços ficou sepultada de vez com a previsão minudenciada desta etapa no PL. (DIAS, 2020, p.77)

Outro princípio expresso é do da segregação de funções, que se estabelece no âmbito das competências a respeito de licitações e contratos. Este princípio se consubstancia por meio da separação de funções, quais sejam a de autorizar, executar, aprovar ou controlar. Dessa forma, busca-se coibir práticas relacionadas a fraudes em licitações ou ocultação deliberada de erros. Ademais, importante observar que este princípio já existia de maneira implícita na lei 8666/93, já que em seu art.9º a lei vedava a participação direta ou indireta da licitação o autor do projeto básico ou executivo. (BRASIL, 1993).

3. METODOLOGIA

De acordo com Moresi *et al* (2003, p.8), “Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. Dessa forma, o ponto de partida para a realização de estudos e pesquisas se concerne na possível existência de uma problemática.

O presente artigo encontra-se fundamentado em abordagem qualitativa, mediante pesquisa bibliográfica amparada na temática das licitações públicas.

Reafirma-se a pesquisa bibliográfica como um procedimento metodológico importante na produção de conhecimento científico capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas (LIMA & MIOTO, 2007, p.43)

Cabe ressaltar que o assunto central deste estudo – a nova lei de licitações – apesar de recente, apresenta uma grande quantidade de estudos que abordam a presente temática. Dessa forma, dos levantamentos bibliográficos realizados, foi possível absorver entendimentos bastante sólidos e consistentes a respeito da nova lei de licitações.

Além dos estudos bibliográficos de autores, esta pesquisa se utiliza da legislação pertinente às licitações, tendo em vista a necessidade do entendimento de regramentos e princípios presentes nas leis 8.666/93, lei 10.520/02 (pregão), lei 12.462/11 (RDC) e, principalmente, da lei 14.133/21 que é a nova lei de licitações. Dessa forma, é possível coadunar aspectos e entendimentos adquiridos nas pesquisas bibliográficas ao ordenamento jurídico inerente ao presente estudo.

A análise comparativa entre estas legislações possibilita então compreender avanços e/ou retrocessos entre uma ou outra, possibilitando a elaboração de um paralelo com aspectos voltados às atividades da administração, buscando-se estabelecer nexos entre pontos positivos e negativos dos ordenamentos jurídicos para a administração pública.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O advento da nova lei de licitações trouxe mudanças e inovações de caráter pontual, talvez conservadoras para os que esperavam mudanças radicais, mas que de qualquer forma geram impactos. No entanto, independentemente da quantidade,

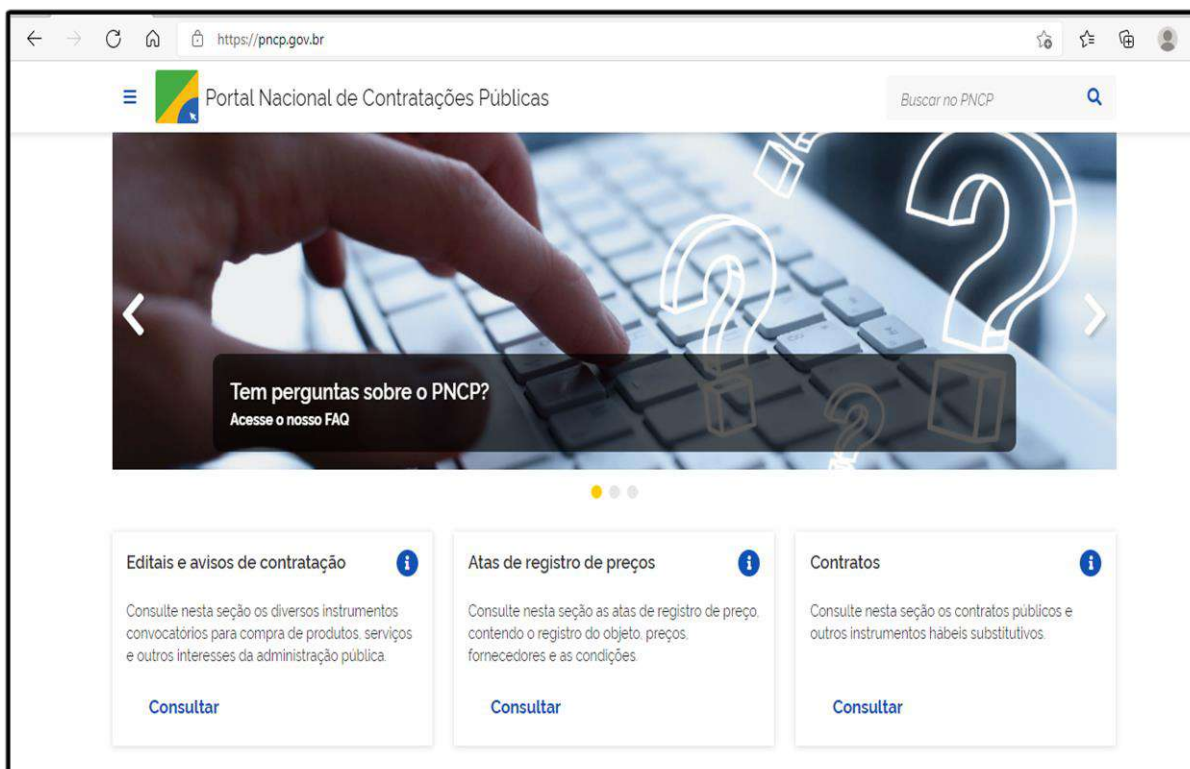
profundidade ou essencialidade, a nova lei de licitações de fato trouxe algumas inovações, adaptações e alterações que valem ser apresentadas e analisadas.

Oliveira (2020) traz como exemplos de inovação a criação do portal nacional de contratações públicas e a inserção do dialogo competitivo nas modalidades de licitação. Outros pontos interessantes e que serão apresentados, são as mudanças nos critérios de julgamento, mudanças nas fases de licitação e a inclusão de princípios licitatórios essencialmente novos ou que antes se apresentavam como implícitos, mas que agora são expressamente previstos na nova lei de licitações

4.1 Portal nacional de contratações públicas

O portal nacional de contratações públicas (PNCP), lançado recentemente, é uma das novidades estabelecidas na nova lei de licitações. Conforme art.174 da lei 14.133/21, o sítio eletrônico é destinado a divulgação centralizada e obrigatória de atos inerentes as licitações, tais como contratos e termos aditivos, notas fiscais eletrônicas, atas de registro de preços, entre outros. Já em seu art.94, a lei diz que a divulgação no PNCP é condição indispensável para a eficácia do contrato e de seus aditamentos (BRASIL, 2021).

Figura 01 – Página principal do Portal Nacional de Contratações Públicas



Fonte: Portal Nacional de Contratações Públicas (pncp.gov.br)

Esta plataforma surge com pelo menos três objetivos precípuos: aumentar a transparência dos atos relativos às contratações públicas, garantir a publicidade de editais e outros instrumentos pertinentes aos procedimentos licitatórios, além de promover a integração de órgãos, entidades e fornecedores, coadunando os todos os objetivos hora mencionados. Ademais, insta mencionar que o portal também serve como plataforma para licitações eletrônicas, além de disponibilizar um painel que permite a consulta de preços e acesso a base nacional de notas fiscais eletrônicas.

Ao já exposto, corrobora o entendimento de Bordalo (2021, p.32):

A lei n. 14.133/2021 criou o Portal Nacional de Contratações públicas (PNCP), que representa um sítio eletrônico oficial destinado à divulgação centralizada e obrigatória de informações envolvendo licitações e contratos. O mesmo portal pode ser utilizado para a realização de contratações pelos órgãos e entidades dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos.

Furtado & Vieira (2021), indicam que publicidade e transparência são importantes para todas as partes interessadas (*stakeholders*), no entanto, argumenta que o PNCP vai muito além, sendo um importante elemento para consolidar uma visão gerencial orientada para resultados, necessários a uma boa governança pública. Observa-se assim que a criação do PNCP compõe parte das estratégias de abandonar a visão legalista e procedimental, que evidenciava ainda mais a ineficiência do estado.

O PNCP não pode e não deve ser visto como uma mera ferramenta de publicidade. Se assim o fosse, os Diários Oficiais já seriam o bastante e continuariam cumprindo seu papel de publicizar certames licitatórios. Limitar a sua aplicação a um instrumento de publicidade dos atos licitatórios, na busca de promover a aplicação imediata da NLCC é relegar toda essa construção da nova governança pública que paulatinamente está sendo encampada no nosso ordenamento jurídico. (FURTADO, 2021, p.4).

Dessa forma, convergindo com os princípios da governança pública, o autor cita objetivos atrelados a produtos, resultados e impactos. Os objetivos inerentes a produtos se concebem dentre outros, no aumento do número de processos eletrônicos de compras

públicas e a garantia do acesso permanente e em tempo real dos processos de compras públicas.

De acordo com Furtado (2021), no que diz respeito aos resultados, estes estão relacionados a redução do tempo de tramitação de processos e no incentivo a compras compartilhadas, além da difusão de informações. Já em relação ao impacto, este se dá com o aumento da conformidade e o desempenho dos processos de compras públicas no Brasil.

4.2 Diálogo competitivo

A nova lei de licitações prevê em seu Art. 28º as modalidades de licitação: Pregão, Concorrência, Concurso, Leilão e Diálogo competitivo. Sendo assim, observa-se que houve a supressão das modalidades convite e tomada de preços, até então previstas na lei 8666/93. Além disso, o Regime de contratação diferenciada (RDC), considerado também como uma modalidade licitatória, não é prevista no novo instrumento legal. Permanece ainda a vedação quanto a criação de outras modalidades bem como a fusão destas. (OLIVEIRA, 2020).

A novidade fica por conta da inserção da modalidade dialogo competitivo, já que pregão, concorrência, concurso e leilão já eram previstas na lei 8666/93 e na lei 10.520/02 (no caso do pregão). Conforme art. 6º da lei 14.133/21, Diálogo competitivo é definido como:

a modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos. (BRASIL, 2021)

A modalidade diálogo competitivo busca proporcionar à administração pública alternativas inovadoras ou solução de problemas complexos relativos as demandas públicas. Sendo assim, a administração pública de posse de uma demanda complexa, convoca através de edital interessados que possam vir a apresentar soluções para as demandas, de forma que o contato entre a administração pública e o particular na fase pré-licitatória fica respaldada justamente pela criação dessa modalidade, ou seja, o diálogo é a própria essência da modalidade.

Neste sentido, Nieburh *et al* (2021, p.75) sintetizam muito bem a essência da modalidade do diálogo competitivo:

É natural que a administração pública não tenha conhecimento das principais inovações tecnológicas, de soluções complexas ou de todos os meios aptos a atender a sua demanda. Ela tem conhecimento de sua necessidade, mas não sabe como supri-la. Nesse sentido, as hipóteses previstas nos incisos I e II do artigo 32 do projeto da nova lei de licitações são interessantes na medida em que propiciam ao particular apresentar á administração pública soluções que ela normalmente não teria conhecimento ou teria dificuldade em definir o objeto e as especificidades contratuais, tudo de modo transparente e legítimo.

O entendimento acima exposto corrobora ao de Remédio (2021, p.18):

A nova modalidade licitatória visa a superar as dificuldades enfrentadas pela Administração Pública nas contratações de objetos complexos e inovadores, por meio de diálogos com os licitantes previamente selecionados no processo, obtendo com isso informações e alternativas de soluções para suas necessidades, com a apresentação, ao final, de propostas por todos os licitantes selecionados.

Guterres (2021), enumera três fases referentes ao procedimento do diálogo competitivo: Abertura e pré-seleção, fase do diálogo e fase competitiva. A fase de abertura e pré-seleção é a fase onde a administração, com comissão formada e com a demanda já identificada, publica edital para interessados em participar da licitação, sendo que o prazo mínimo para manifestação é de 25 (vinte e cinco) dias úteis. O edital deverá apresentar critérios para a pré-seleção dos interessados, sendo vedada a divulgação de informações discriminatórias que estabeleçam vantagens para qualquer dos licitantes.

Superada a fase de pré-seleção, inicia-se a fase do diálogo, que é justamente a essência dessa modalidade. Nessa fase, a administração pública inicia a interação com cada particular que manifestou interesse em participar do certame, para que este apresente soluções e/ou ideias inerentes à demanda prevista no edital. De acordo com Guterres (2021), na fase do diálogo existe o debate livre entre a administração e cada licitante, sendo garantido o sigilo e registradas as reuniões em ata, áudio e vídeo, possibilitando que haja segurança jurídica necessária para o bom andamento do certame.

Por fim, surge a fase competitiva, em que é publicado edital convocando os candidatos para que apresentem suas propostas conforme solução técnica definida. A administração fixa então os critérios objetivos que irão balizar a seleção da proposta mais vantajosa. Neste caso, todos os interessados que participaram da fase de diálogo, podem apresentar proposta para o projeto previsto no edital. A administração, nesta fase, com intuito de adequação ao objeto, pode solicitar esclarecimentos ou ajustes nas propostas.

O quadro 1 a seguir, sintetiza o ensinamento de Guterres (2021) a respeito das fases do diálogo competitivo:

Quadro 1 – Fases do diálogo competitivo – Lei 14.133/21

FASES	AÇÕES
Abertura e Pré-seleção	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicação do edital com necessidades, exigências e critérios de pré-seleção
Fase do diálogo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debate livre entre a Administração e cada licitante sobre suas propostas, com garantia de sigilo ➤ Registro de reuniões, em ata, áudio e vídeo.
Fase competitiva	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Publicação de edital com convocação dos candidatos para apresentarem as respectivas propostas de acordo com a solução técnica escolhida ➤ Fixação de critérios objetivos para seleção da proposta mais vantajosa ➤ Possibilidade de a Administração solicitar esclarecimentos ou ajustes nas Propostas

Fonte: Guterres (2021)

O diálogo competitivo se consolida como uma das principais e importantes inovações trazidas pela nova lei de licitações, já que contribui significativamente com elementos que possibilitam inovar com apoio da iniciativa privada, ou seja, essa é uma forma encontrada pela administração pública para ter acesso a tecnologias e inovações que de certa forma estão presentes na iniciativa privada.

Remédio (2021) aduz que, dentre as diversas vantagens que essa modalidade pode proporcionar à administração pública, cita-se a flexibilidade e transparência nos procedimentos, segurança jurídica na relação da administração com o licitante, acesso a produtos, serviços e soluções inovadoras, contratações técnicas aliadas a inovações tecnológicas, aumento da eficiência.

4.3 Critérios de julgamento

Os critérios de julgamento previstos na nova lei de licitações fazem referência aos tipos de licitação previstos art.45 da lei 8666/93, ou seja, os tipos de licitação estão para a lei 8666/93 assim como os critérios de julgamento estão para a lei 14.133/21. Nesse caso, a lei de 1993 prevê quatro tipos de licitação: menor preço, melhor técnica, técnica e preço e melhor lance ou oferta. Ressalte-se que, incluindo a mudança de nomenclatura, a nova lei trouxe poucas mudanças em relação ao tipo de licitação.

A nova lei de licitações traz os seguintes critérios de julgamento: menor preço, maior desconto, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica e preço, maior lance (leilão) e maior retorno econômico. Observa-se que além de pequenas mudanças, a lei 14.133/21 tenta consolidar critérios já previstos em outras leis de licitações.

Nesse diapasão, segue o entendimento de Nieburh (2021, p.81):

De antemão, identificam-se similitudes, pequenas diferenças e breves novidades em relação à Lei n. 8.666/1993. Mantiveram-se os critérios de menor preço, técnica e preço, maior lance e melhor técnica, esta última acrescida do vocábulo “ou conteúdo artístico”. Os demais aparentam ser novos. Apenas aparentam, porque na verdade consolidam práticas consagradas em legislações correlatas.

A novidade fica por conta do critério de maior retorno econômico, que apesar de já ter sido previsto na lei do Regime Diferenciado de Contratação, o chamado RDC, se estabelece agora como norma geral de licitação. O critério de maior retorno econômico está essencialmente ligado a celebração de contrato de eficiência, onde o escopo é a tentativa de redução de despesas sem abrir mão de fundamentos associados a prestação adequada e eficaz de fornecimento de produtos e serviços á sociedade.

Ainda de acordo com Nieburh et al (2021), o que se almeja não é a necessariamente a obra ou serviço, mas o resultado econômico mais satisfatório para a

administração, sendo fixado percentual de remuneração de forma proporcional a economia obtida. Dessa forma se observa, a partir deste critério, a tentativa de estabelecer a economicidade como um elemento presente nas ações e resultados das atividades da administração.

O quadro a seguir demonstra os critérios de julgamento de acordo com cada modalidade prevista na nova lei de licitações: a concorrência, concurso, leilão, pregão e diálogo competitivo.

Quadro 2 – Critérios de julgamento por modalidade - Lei 14.133/21

MODALIDADE	CRITÉRIO DE JULGAMENTO
Concorrência (art. 6º, XXXVIII c/c art. 29)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menor preço; ➤ Melhor técnica ou conteúdo artístico; ➤ Técnica e preço; ➤ Maior retorno econômico; ➤ Maior desconto; ➤ Melhor técnica ou conteúdo artístico.
Concurso (art. 5º, XXXIX)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melhor técnica ou conteúdo artístico.
Leilão (art. 5º, XL)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maior lance.
Pregão (art. 5º, XLI, c/c art. 28)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menor preço; ➤ Maior desconto;
Diálogo Competitivo (art. 5º, XLI, c/c art. 29)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Menor preço; ➤ Maior desconto; ➤ Melhor técnica ou conteúdo artístico; ➤ Técnica e preço; ➤ Maior retorno econômico.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2021 p. 10-11)

Assim, é possível visualizar com clareza os critérios de julgamento que podem ser utilizados por cada modalidade de licitação, possibilitando ao agente público opções para melhor aplicação na atividade licitatória.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante tudo que foi exposto, observa-se que a nova lei de licitações se propõe a estabelecer mudanças pontuais e consolidação de normas já previstas na lei 8.666/93, RDC e Pregão. Depreende-se ainda que o legislador tentou, de certa forma, ser preciso nas intervenções e inovações inerentes aos regimes legais licitatórios.

Dos principais pilares de inovação previstos na nova lei de licitações, este estudo procurou enfatizar pelo menos quatro: a consolidação de princípios expressos que antes se mantinham implícitos em outros instrumentos legais, a criação do portal nacional de contratações públicas, os critérios de julgamento de propostas (antes denominados tipos de licitação) e a adição do Diálogo competitivo como modalidade de licitação, suprimidos assim, o convite e a tomada de preços.

Ademais, consta evidenciar que entre inovações, mudanças e consolidação de regimes de licitações, a lei 14.133/21, mesmo que de maneira contida, consegue estabelecer características que se aproximam ainda mais do conceito de governança pública, sendo esse o seu ponto marcante, já que suas principais inovações e princípios preconizam e potencializam elementos como o planejamento, a gestão transparente, a busca pela eficiência e a flexibilidade contratual.

Neste sentido, expõem Adriano, Rasoto & Lima (2013, p. 692): “Em relação aos princípios da Governança Pública e aos princípios das licitações públicas, estes foram estabelecidos de tal forma que há uma completa fusão entre eles, não podendo pensar em um sem pensar em outro”. Dessa forma, entende-se que a administração pública há tempos busca estabelecer mecanismos que dialoguem com princípios da governança pública, e a edição da lei 14.133/21 foi um grande salto nessa direção.

Além dos princípios, as outras inovações enfatizadas por este estudo se apresentaram pertinentes. Essas inovações se mostraram mais relevantes pois, mesmo que já previstas de maneira implícita nas leis que compunham o antigo regime de licitações, constituem, na visão de vários autores, condições de apresentar resultados práticos para a concepção dos objetivos da administração pública.

Exemplo disso, é a criação do portal nacional de contratações públicas, prevista na nova lei, que se mostra como uma novidade que traz diversos ganhos principalmente para a administração, pois coaduna o atendimento de três elementos essenciais: Transparência em relação aos procedimentos realizados nas licitações, publicidade na

divulgação com maior alcance e eficiência ao consolidar e centralizar informações, permitindo a conexão efetiva da administração com os licitantes.

Com relação aos critérios de julgamento, que na lei 8.666/93 chamavam-se tipos de licitação, observa-se que foi um tópico que não trouxe mudanças de impacto, onde se verifica que o legislador procurou apenas consolidar o já previsto em outros ordenamentos. Houve, na verdade a tentativa de pavimentar caminhos direcionados ao aumento da eficiência e economicidade. O critério denominado maior retorno econômico é uma das opções implementadas na lei 14.133/21 que tenta estabelecer direção na busca de uma licitação eficiente e que atenda as demandas da administração pública.

Por fim, o diálogo competitivo, modalidade de licitação prevista no novo ordenamento jurídico de licitações, se mostra um bom protagonista no cenário dessa nova lei, pois consegue elevar o nível técnico das licitações por, justamente, oferecer à administração pública possibilidades de inovar, com apoio da iniciativa privada, em soluções e resolução de problemas inerentes à demanda pública.

Quanto à inovação do diálogo competitivo, por certo é uma das novidades mais consistentes com regras minuciosas de seus requisitos e procedimento. Entretanto, para esta nova modalidade de licitação ser eficiente em muito contará com o empenho e a capacitação dos agentes públicos para a promoção de um diálogo engrandecedor entre os licitantes e de competitividade do certame, sob pena de ser infrutífero e beneficiar particulares em detrimento do interesse público. (DIAS, 2020, p. 76)

Conforme bem assevera o autor, a modalidade por si só não garante o sucesso da licitação, pois cabe também aos agentes públicos utilizarem o diálogo competitivo com a perspicácia e sabedoria necessárias, buscando compreender seus fundamentos e aplicá-los de maneira estratégica. Além disso, essa modalidade consegue disponibilizar ao agente público segurança jurídica para que possa dialogar com os licitantes.

Resta então considerar que, por ser ainda recente, a nova lei de licitações pode ainda ser bem mais compreendida, e a administração pública, na pessoa de seus agentes públicos, pode construir um entendimento que consiga conciliar os ditames previstos nesta nova lei com a busca pela máxima eficiência e economicidade, princípios esses que se mostravam cada vez mais distantes quando da atuação dos antigos regimes licitatórios.

6. REFERÊNCIAS

ADRIANO, Paulo Roberto Lenzura; RASOTO, Vanessa Ishikawa; LIMA, Isaura Alberton de. **Interfaces entre Licitação e Governança Pública**. *Tourism & Management Studies*. 2013; 2(), 685-692. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743875025>>. Acesso em: 28 ago. 2021.

ANDRADE, Fabrício Dias de. **A Licitação e seus princípios como instrumento de contratação de obras, serviços, compras e alienações do sistema SEBRAE**. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.idp.edu.br/>. Acesso em: 30 de jul. 2021.

BARBOSA, Ramon Caldas. **Licitação Pública: noções gerais do Dever de Licitar**. Revista Unifacs, n. 139, 2012. 17 p. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/1892>>. Acesso em: 12 ago. 2021.

BARADEL, Evandro Meira. **Licitação como instrumento de política pública de desenvolvimento regional**. Escola de administração de empresas de São Paulo São Paulo, SP, Brasil. 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9241>>. Acesso em: 01 de set. 2021.

BAROSSO, Adriana. **Conceitos básicos da licitação pública**. 2012. Disponível em <http://www.artigonal.com/legislacao-artigos/conceitos-basicos-da-licitacao-publica>. Acesso em: 02 de ago. 2021.

BINENBOJM, Gustavo; TOLEDO, Renato. **A exorbitância contratual na Nova Lei de Licitações**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/222987>>. Acesso em: 05 de set. 2021.

BORDALO, Rodrigo. **Nova Lei de licitações e contratos administrativos: Principais mudanças**. Saraiva Educação SA, 2021.

BRASIL. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993.

BRASIL. **Lei n. 14.133**, de 01 de abril de 2021.

DALTRO, Igor. **Nova Lei de Licitações: inovação ou novação?** 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222149>>. Acesso em: 05 de set. 2021.

DI PIETRO, Maria Silvia Zanella. **Direito Administrativo**. 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, Lidiane Dutra. **Projeto da nova lei de licitações: uma análise dos principais avanços e críticas**. 2020. Revista Vertentes Do Direito, v. 7, n. 2, p. 50-80.

FERNANDES, Renato Jose Ribeiro. **A administração pública séria e eficiente através do cumprimento dos princípios básicos de licitação**. 2009. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2244/2/20604646.pdf>>. Acesso em: 30 de jul. 2021.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio; MEDEIROS, Bernardo Abreu de. **A agenda perdida das compras públicas: rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações e do arcabouço institucional**. 2014. Texto n. 1922. Brasília: IPEA. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3362>>. Acesso em: 02 de ago. 2021.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. **A Licitação e seus princípios**. 2009. Revista da Procuradoria Geral do Estado, p. 47-67. Disponível em: <<https://www.pge.rs.gov.br/upload/arquivos/201703/22171856>>. Acesso em: 30 de jul. 2021.

FURTADO, Monique Rocha; VIEIRA, James Batista. **Portal Nacional de Contratações Públicas: uma nova lógica jurídica, gerencial e econômica para a Lei de Licitações e Contratos**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/224520>>. Acesso em: 05 de set. 2021.

GUTERRES, Thiago. **A nova lei de licitações: um panorama sobre as novidades no regime geral de licitações e contratos administrativos**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/222330>>.

JUNIOR, Adenir Theodoro. **Princípios da administração pública e sua evolução**. 2017. ETIC - Encontro de iniciação científica - ISSN 21-76-8498, v. 13, n. 13. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6481>>. Acesso em: 02 de ago. 2021.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Revista Katálysis, v. 10, p. 37-45, 2007. Disponível em: <

<https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvhc8RR/abstract/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 10 de set. 2021.

MARRARA, Thiago. **O conteúdo do princípio da moralidade: probidade, razoabilidade e cooperação.** Revista digital de direito administrativo, v. 3, n. 1, p. 104-120, 2016.

MAXIMIANO, Gabriel Henrique Pagamisse. **Utilização da lei 8666/93 pelos órgãos públicos.** Revista Científica FESA, v. 1, n. 7, p. 81-92, 2021. Disponível em:< <https://revistafesa.com/index.php/fesa/article/view/76>>. Acesso em: 03 de ago. 2021.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 17. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2004.

MORESI, Eduardo et al. **Metodologia da pesquisa.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.

MÜLLER, Henrique Rodrigues. **Processo licitatório no âmbito da administração pública regido pela lei 8.666/93.** Revista Científica FESA, v. 1, n. 5, p. 46-56, 2021. Disponível em: < <https://revistafesa.com/index.php/fesa/article/view/49>>. Acesso em: 05 de set. 2021.

NIEBUHR, Joel de Menezes et al. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (e-book).** 2020. < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/221786>>.

OLIVEIRA, Rafael Sérgio Lima de. **Os 10 Tópicos Mais Relevantes do Projeto da Nova Lei de Licitação e Contrato.** 2020. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/221853/10>>. Acesso em: 05 de set. 2021.

PAGNUSSAT, Gabriel Trentini et al. **Princípios da licitação pública: a isonomia e seu papel basilar.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 1, p. 1786-1805, 2020.

REMEDIO, José Antonio. **Lei de licitações e contratos administrativos (lei 14.133/2021): o diálogo competitivo como nova modalidade de licitação.** Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, v. 7, n. 1, p. 1-21, 2021. Disponível em: < <https://scholar.googleusercontent.com/scholar>>. Acesso em: 06 de set. 2021.

SILVA, Antonio Marcello da. **O Princípio e os Princípios da Licitação.** Revista de Direito Administrativo, v. 136, p. 34-45, 1979.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Como reformar licitações?** Interesse Público – Revista Bimestral de Direito Público, vol. 1, n. 54. Belo Horizonte: Fórum, p. 19-35, 2009.

TORRES, Ronny Charles L. de. **A futura nova lei de licitações.** 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/2221>>. Acesso em: 10 de set. 2021.



Capítulo 6

SUSTENTABILIDADE DO VAREJO NA AMAZÔNIA ORIENTAL: SEGMENTO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, MÓVEIS E ELETROELETRÔNICOS

DOI: 10.29327/547864.1-6

Sheila Trícia Guedes Pastana



SUSTENTABILIDADE DO VAREJO NA AMAZÔNIA ORIENTAL: SEGMENTO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, MÓVEIS E ELETROELETRÔNICOS

Sheila Trícia Guedes Pastana

RESUMO

Este estudo desenvolveu pesquisa acerca da gestão sustentável no varejo, especificamente no segmento de materiais de construção, móveis e eletroeletrônicos, onde objetivou analisar a gestão das empresas de grande porte do varejo de Macapá, à luz do tripé da sustentabilidade. Quanto a metodologia, realizou-se pesquisa exploratória e descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, com estudo de casos múltiplos em empresas do segmento de móveis, eletrodomésticos, eletrônicos e materiais de construção. Devido à contemporaneidade e abrangência da temática à sociedade e ao ambiente organizacional, o presente estudo buscou analisar o seguinte problema: As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade? Assim, após análise das percepções, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, concluiu-se que não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia.

Palavras-chave: Responsabilidade social, ambiental e econômica; Gestão empresarial; Gestão do varejo; Tripé da sustentabilidade.

ABSTRACT

This study developed research on sustainable management in retail, specifically in the construction materials, furniture and electronics segment, which aimed to analyze the management of large retail companies in Macapá, in the light of the sustainability tripod. As for the methodology, an exploratory and descriptive research was carried out, with a qualitative and quantitative approach, with multiple case studies in companies in the furniture, household appliances, electronics and construction materials segment. Due to the contemporaneity and scope of the theme to society and the organizational

environment, this study sought to analyze the following problem: Do large retail companies in Macapá seek, in the management of their projects, to achieve their goals while meeting the criteria of the sustainability tripod in a balanced way? Thus, after analyzing the perceptions, evidence and relevance of the actions developed in the companies surveyed, it was concluded that there is no management based on the balance of the sustainability tripod. It is important to emphasize that for the proper operationalization of corporate sustainability, the three dimensions: economic, social and environmental, must walk in synchrony.

Keywords: Social, environmental and economic responsibility; Business management; Retail management; Sustainability tripod.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente organizacional vem se tornando mais competitivo e a gestão sustentável vem a cada dia desempenhando um papel mais importante, especialmente, junto à sociedade, cada vez mais consciente de sua representatividade e exigindo das empresas privadas e instituições governamentais, políticas, ações e projetos mais consistentes relacionados a sustentabilidade.

O aumento da importância da sustentabilidade fez suscitar o desejo de investigar o tema no segmento corporativo do comércio varejista macapaense, visto que o varejo está na ponta da cadeia comercial, em interação face a face com o consumidor, recebendo e percebendo as demandas, os anseios e sentindo os impactos advindos da sociedade. O varejo é o elo entre a indústria e o cliente final.

Assim, com o objetivo de analisar a gestão das grandes empresas do varejo de Macapá à luz do tripé da sustentabilidade, o presente estudo buscou respostas ao seguinte problema de pesquisa: As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade? O tripé da sustentabilidade abordado nesse trabalho, está alicerçado nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

Destarte, no entendimento da relevância e urgência de fomentar a sustentabilidade empresarial, suscitaremos reflexões, sem a pretensão de serem conclusivas, mas vislumbrando preparar o caminho para discussão e quiçá, adoção de práticas efetivas.

2. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

2.1 Desenvolvimento Sustentável

Segundo a bibliografia especializada, ainda não existe um consenso acerca do desenvolvimento sustentável, de acordo com o foco atribuído ao tema surgem dimensões diversas.

A percepção da necessidade de mudança ocasionada pelo crescimento econômico sobre o meio ambiente é antiga, remonta desde os séculos XVIII e XIX (VIVIEN, 2011). A reflexão e discussão sobre o tema ampliaram seu escopo entre os anos de 1960 e 1970; ganhou notoriedade a partir de 1980/1990. O desenvolvimento sustentável ainda enfrenta críticas quanto a fundamentação teórica, metodológica, conceitual (Fernandes, 2003). Justamente em função de sua complexidade e possibilidade de ramificações em diversas áreas e, a partir delas o surgimento de novas dimensões.

Segundo Fernandes (2003), em 1987 a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, apresentou o conceito de desenvolvimento sustentável através do Relatório *Our Common Future*, Nosso Futuro Comum: “Aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (Fernandes, 2003, p. 131).

Na mesma perspectiva, Amaral (2004), diz que o desenvolvimento sustentável pressupõe sinergia, interdisciplinaridade as questões ambientais, sociais e econômicas.

Em meio a essa complexidade estão as empresas, pois segundo Elkington (2012), na transição para um capitalismo sustentável, elas terão posição de comando muito mais que organizações governamentais e não governamentais.

Tal conceito, sua imprecisão, generalização e aplicabilidade é muito questionado por Fernandes (2003), Carvalho (2003), Banerjee (2003) e Redclift (2003).

Banerjee (2003) também aborda a definição de desenvolvimento sustentável da mesma Comissão apresentada anteriormente em conhecido Relatório Brundtland, ele diz que “um processo de mudança no qual a exploração de recursos, o direcionamento de investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional acontecem em concordância com as necessidades presentes e futuras” (Banerjee, 2003, p 81). Embora seja a definição mais difundida, não se pode afirmar que contemple todas as dimensões e nem que seja compreendida amplamente.

Tal temática tem sido objeto de interesse em áreas como ambiental, economia, administração, jurídica, social e ética; e remete ao Pensamento Complexo de Morin

(2005), onde há interligação e interação em tudo. A sustentabilidade não pode ser vista de um único prisma, porém aí reside a sua complexidade.

Por ser complexa, tanto a definição quanto a aplicação, os discursos em alguns casos tornam-se vagos, pois sua abrangência engloba e transpassa iniciativas individuais, locais, regionais, nacionais e internacionais. Discute-se a necessidade de rever e adotar novos modelos de desenvolvimento, que conforme a área ou o foco, assegurem interesses diversos.

Nesse contexto, há várias propostas de estruturação de método e variadas dimensões analisadas, mas em Amaral (2004) tem-se que da junção de: Progresso social, crescimento econômico e preservação ambiental, resulta o desenvolvimento sustentável.

Nesse ínterim, Sachs aprofunda sua argumentação a alguns dos aspectos por ele priorizados, “desenvolvimento socialmente includente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado, ou seja, um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade” (Sachs 2007, p. 22). É preciso que haja equilíbrio nos alicerces do tripé, fomentando investimentos, acabando com a falta de ética, a pobreza e desemprego a desigualdade, o desperdício e uso desregrado dos recursos naturais.

Boff (2013) diz que a ganância humana global nos conduzirá a dias difíceis. Há urgência de uma revolução, de quebra de paradigmas, de empatia; pois quando se está ocupando o papel de um gestor, um líder político, um empreendedor é provável que estas questões acima elencadas não figurem como prioritárias. Por outro lado, quando se atua no papel de um cidadão comum, ou com poucos recursos, sem direito a voz, a tomada de decisão, é que se sente o peso dos impactos causados pela ganância, pelo individualismo, pelo capital.

Atualmente, quando discute-se o desenvolvimento sustentável, percebe-se uma contradição entre o conceito e a prática, principalmente quando há disputa entre os interesses econômicos corporativos. Um planeta finito não suporta um projeto infinito. A sociedade, as organizações precisam reagir e mudar os rumos da história.

Nessa perspectiva, Ferreira (2012) resgata o conceito de Sachs (2004) acerca do Mundo Tripolar, envolvendo governos, empresas e sociedade civil organizada, em prol de perspectivas e ações conjuntas, includentes, com resultados abrangentes e efetivos. Cada ator, cada *stakeholder* comprometido com a sustentabilidade.

Segundo Sen (2010), tal realidade transita em diferentes países, sejam eles centrais ou periféricos, com peculiaridades, formas e denominações muito próprias de cada

realidade conjuntural. Sen enfatiza a desigualdade econômica como basilar nesse processo de privações. “A privação de liberdade econômica pode gerar a privação de liberdade social, assim como a privação de liberdade social ou política pode, da mesma forma, gerar a privação de liberdade econômica” (Sen, 2010, p.23). Deste modo, infere-se que Sen considera fundamentais a educação e a democracia participativa.

Dito isso, Sen (2010) considera que o processo do desenvolvimento perpassa por um tripé político, social e econômico. No campo político o autor entende como liberdade de expressão e de escolha de seus representantes, que resulta em segurança econômica; No campo social, considera fundamental o acesso aos serviços básicos como saúde, educação, saneamento, que fomentam a participação do capital social e; no que tange o campo econômico, Sen ressalta a promoção de oportunidades de participação no comércio, na produção, que dentre vários benefícios, ocasionaria a elevação da arrecadação pública e maior oferta de serviços públicos de qualidade.

Nesse mesmo contexto, Piketty (2014), compreende que “o capitalismo produz automaticamente desigualdades insustentáveis, arbitrárias, que ameaçam de maneira radical os valores de meritocracia sobre os quais se fundam nossas sociedades democráticas” (Piketty, 2014, p.9). E, assim como Boff (2013) e Sen (2010), Piketty (2014) asseveram que o grande capital, os interesses da indústria e das grandes potências estão intimamente interligados a questões políticas e, conseqüentemente, aos interesses dos envolvidos.

Dentre as muitas convergências encontradas nos autores acima citados, a educação, os processos de difusão do conhecimento e investimentos na qualificação do cidadão, são forças propulsoras para vislumbrar um futuro melhor. Uma sociedade instruída, politizada, participante das decisões que as afeta não aceita negociatas, não aceita decisões que beneficiem unilateralmente o grande capital.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social e ambiental das empresas tem sua origem nos mesmos movimentos das discussões acerca do desenvolvimento sustentável, a partir dos anos de 1960. Segundo Reis e Medeiros (2007), fundamentada por pressões da sociedade acerca de maior responsabilidade das empresas pelo meio ambiente e dos direitos dos consumidores.

Com o passar do tempo, ocorreram transformações no panorama econômico mundial, os problemas ambientais e sociais agravaram-se e a pressão dos consumidores foi ampliando seu escopo sobre as empresas.

Para Karkotli (2006) a responsabilidade social das organizações está atrelada a forma como elas se relacionam e atuam na sociedade. O consumidor exerce grande influência sobre as decisões das empresas, principalmente se ele for articulado(r). Na administração utiliza-se o termo *stakeholders*, para designar as partes interessadas, envolvidas com determinado negócio; esse envolvimento dá-se também em sua cadeia de fornecimento, abrangendo os parceiros do negócio.

Nesse ínterim, Reis e Medeiros (2007) apresentam sua adaptação dos degraus da responsabilidade social empresarial: Filantrópico; Econômico; Ético; Legal. Quando os autores utilizam o termo “responsabilidade social”, referem-se ao conjunto de obrigações que a empresa assumiria perante a sociedade. Neste caso, eles não estão privilegiando somente a dimensão social.

É oportuno compreender que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa. É o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente.

Quando há referência à sustentabilidade organizacional ou responsabilidade social e ambiental empresarial, busca-se harmonizar o tradicional pilar econômico, com seu enfoque na prosperidade econômica, com o pensamento emergente na qualidade ambiental e na justiça social, Elkington (2012), em toda a cadeia, envolvendo fornecedores de matéria-prima, indústria, atacado e varejo.

É importante ressaltar que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com sua responsabilidade social e ambiental perfeita no meio empresarial. Normalmente esses casos estão atrelados a questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção à legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração.

3. COMÉRCIO VAREJISTA EM MACAPÁ

Pela sua importância crescente no cenário empresarial e na economia nacional e internacional, segundo Parente e Barki (2014), o varejo se consolida e exerce relevante papel no investimento em tecnologia da informação, na modernização do sistema de

distribuição, geração de empregos, desenvolvimento da economia, novos formatos de negócio, e atendimento das necessidades do consumidor.

Nesse contexto, visando maior compreensão do tema, é oportuno conceituar o varejo, segundo Kotler, (2012, p. 482) “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Nas últimas décadas o varejo tem ganhado destaque, considerando sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços, e passado por transformações tanto global como no Brasil.

O varejo ocupa posição estratégica, pois no mercado tem o papel de negociador, articulador da relação entre fabricantes, fornecedores e clientes finais. Em muitos casos, é o varejo que decide, que oferta o produto que o cliente vai comprar, e a contrapartida dos fabricantes e fornecedores para ganhar espaço nos pontos de venda. A magnitude do varejo no desenvolvimento do país é notória.

O comércio varejista de Macapá exerce um papel preponderante para o desenvolvimento econômico e social não só da capital, mas do estado do Amapá. Na trajetória do comércio na capital, em sua história recente, a aquisição dos mais variados produtos, desde alimentícios, de cuidados pessoais, utilidades para o lar e outros, eram comercializados pelos antigos “regatões”, que atracavam no antigo Igarapé das Mulheres, atual bairro Perpétuo Socorro e negociavam no mesmo local, ou na “beira”, rua do comércio, Rua Cândido Mendes e/ou no Mercado Central.

Atualmente, muitos dos descendentes dos pioneiros do comércio em regatões, em carrinhos que vendiam de porta em porta, e/ou no Mercado Central de Macapá são empreendedores de médio e grande porte, que fomentam o desenvolvimento da economia local.

Especialmente, após 1988/1991, quando da transformação do Amapá em Estado, e a criação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS) em 1991/1992, implantada oficialmente em 03/1993, que ofereceu a promessa de benefícios fiscais.

Com tais oportunidades, houve um crescimento acentuado da população, e segundo Chelala (2008, p. 132), “de fato, a instalação dos Regimes Aduaneiros Especiais estimulou o incipiente mercado local. Rapidamente centenas de empresas cadastraram-se na SUFRAMA, e incrementou-se o fluxo migratório”. Ainda segundo o IBGE (2016), a população residente no Estado do Amapá e na capital Macapá, por censos e estimativas, passou de 179.777 habitantes no ano de 1991, para 283.308 no ano de 2000, onde

apresentou maior taxa de crescimento populacional, de 5,68%, enquanto a média nacional foi de 1,63%, conforme (IBGE, 2016) e (Chelala, 2008). Em 2015 a população de Macapá foi estimada 456.171, com um acréscimo populacional de aproximadamente 154%, se comparado com o ano de 1991.

Em decorrência do crescimento populacional, o comércio evoluiu de forma vertiginosa, perceptivelmente em função do volume de negócios firmados e do crescimento da concorrência; os empreendedores passaram a investir na qualidade e variedade dos produtos e serviços, tecnologia, infraestrutura, conforto e ambientação das lojas.

Destarte, os empresários do comércio passaram a desenvolver uma gestão mais profissional dos negócios e organizaram-se em sindicatos e federações, como a Federação do Comércio do Estado do Amapá (FECOMÉRCIO-AP), vislumbrando defender seus interesses, ampliar mercado e articular políticas e parceria para o desenvolvimento do setor.

Indubitavelmente, quando o setor comercial está fortalecido e comprometido com a sociedade, ele tem a possibilidade de atuar como propulsor do desenvolvimento econômico, social e ambiental local. Segundo Filocreão (2015), constata-se o crescimento do número de estabelecimentos comerciais entre os anos de 1991 e 2010, e tal setor tem crescido ao longo dos anos em número de estabelecimentos comerciais. E também segundo informações estatísticas do cadastro central de empresas do IBGE (2013), Macapá possui 6.704 unidades locais comerciais; com aproximadamente 70% das lojas do Estado do Amapá, localizadas na capital; Macapá concentra a maior parte da economia do Estado.

O comércio de modo geral, aliado aos demais setores produtivos, corrobora para alavancar a economia no estado. O comércio varejista em Macapá, ao longo dos últimos 28 anos vem se desenvolvendo, com a implantação de grandes lojas de departamento, supermercados, hipermercados, lojas de materiais de construção, redes de franquias, restaurantes, bares, rede hoteleira, shopping centers e outros formatos de negócio que possuem interação direta com o consumidor final.

Analisando tal conjuntura, é perceptível o progresso do comércio por meio do empreendedorismo local. Por outro lado, sabe-se da necessidade e importância do planejamento e implementação de matriz econômica eficaz por parte dos poderes públicos estadual e municipal. Pois alguns entraves tributários, legais, burocráticos e

precária infraestrutura (elétrica, asfáltica...) podem ocasionar atrasos ao desenvolvimento, como é o caso da falta de um Plano Diretor do Município de Macapá atualizado, e da Lei do Uso e Ocupação do Solo do Município de Macapá, ambos de 2004, já não atendem a realidade e necessidade de expansão do comércio e da sociedade.

É cada vez mais comum encontrar instituições disseminando ideias e práticas de gestão sustentável nos negócios, como a Fecomércio-SP e o Centro SEBRAE de Sustentabilidade – Cuiabá/MT. Com tais iniciativas, ganham as empresas, a sociedade, o meio ambiente e o planeta. O presente trabalho também visa estimular a adoção da gestão sustentável no comércio varejista

4. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, a tipologia adotada foi de pesquisa exploratório e descritiva, de natureza aplicada, onde o método de abordagem do problema foi o qualitativo e quantitativo. A estratégia de pesquisa utilizada para o atendimento dos objetivos do trabalho foi a abordagem de estudo de caso, com análise de casos múltiplos.

A princípio, foram realizadas pesquisa bibliográfica, coleta de dados com base em fontes secundárias, e no segundo momento a realização de entrevistas semiestruturadas. Desse modo, as entrevistas foram realizadas com os sócios-diretores, representantes das empresas selecionadas do comércio varejista de Macapá, funcionários e clientes das mesmas. Para apropriada análise dos dados, utilizou-se a análise do conteúdo.

4.1 Caracterização da amostra

O referido trabalho teve por objetivo analisar dentre as empresas de grande porte, segundo critérios do SEBRAE e BNDES, e atuantes há mais tempo no comércio varejista macapaense, se buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade. Adotou-se o espaço temporal de 1989 a 2015, pois se considera tempo suficiente para consolidação, amadurecimento do negócio e conscientização da gestão quanto a retribuição à sociedade.

O tripé da sustentabilidade abordado neste trabalho, está alicerçado predominantemente, nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

Com o propósito de analisar tal gestão sustentável, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos, em 2 empresas de grande porte no Estado do Amapá, que atuam no

segmento de móveis, eletrodomésticos, eletrônicos, artigos de uso pessoal, doméstico e materiais de construção, representados pelas empresas C e D.

Deste modo, foram pesquisadas empresas de grande porte e abrangeu entrevistas com 21 pessoas, sendo 2 gestores; pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 11 funcionários lotados na loja matriz de cada grupo, sendo: C=5; D=6 (Quantitativo de funcionários entrevistados por empresa: empresa C e empresa D). E ainda pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 10 clientes das respectivas empresas, sendo: C=5; D=5. Quanto aos procedimentos de definição da amostra, trabalhou-se com o método de amostragem por saturação, quando novas entrevistas passam a apresentar uma quantidade de repetições em seu conteúdo.

No grupo empresas C e D, ambas empresas possuem sólida experiência de mercado, variando entre 28 e 40 anos de formalização do empreendimento comercial. Expandiram os negócios após a transformação do Amapá em Estado, e implantação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS); possuem liderança de mercado na capital Macapá e em Santana que é o segundo maior município do estado; uma delas atuando também em outros municípios relevantes do Amapá.

Seus empreendimentos estruturalmente estão entre os maiores e mais modernos do estado para o segmento; comercializam produtos diferenciados e de qualidade que atendem classes com perfis distintos, em alguns casos com lojas e/ou espaços específicos para cada demanda; e geram muitos empregos formais.

São empresas familiares, normalmente na segunda geração, encaminhando a terceira; que profissionalizaram o negócio, cujos dirigentes são os sócios-proprietários, experientes e qualificados, com forte prestígio e influência nas instituições locais e no mercado.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Almejando um melhor entendimento acerca do tripé da sustentabilidade nas empresas estudadas, os dados foram categorizados e analisados em três dimensões: econômica, social e ambiental, como veremos a seguir.

5.1 Dimensão Econômica

Quanto às respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a econômica é a mais desenvolvida.

Analisando a dimensão econômica à luz de Elkington (2012, p. 78), que diz “o cérebro empresarial continua esperando que os desafios ambientais e sociais desapareçam”. Embora na oratória de muitos esteja presente a preocupação com a gestão sustentável e importância das questões que envolvem o meio ambiente e sociedade, elas ainda são preteridas.

Pereira (2011, p. 77), diz que o cerne da teoria de Elkington (2012) é de que as “organizações avaliem o sucesso não somente com base no desempenho financeiro, geralmente expresso em termos de lucro, retorno sobre investimento ou valor para os acionistas”. Assim, se faz necessário avaliar o impacto sobre a economia mais ampla, a sociedade e o meio ambiente que a empresa está inserida. Nos casos estudados, percebeu-se a ênfase no desempenho financeiro, no lucro, na competitividade, na busca por maior fatia do mercado; mas no que tange o desenvolvimento de projetos ou ações relevantes à sociedade, como preconizam Pereira (2011) e Elkington (2012), as evidências são incipientes.

Sabe-se que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com equilíbrio do tripé no meio empresarial. Normalmente esses casos estão atrelados a questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção a legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração. Nos casos analisados, as empresas C e D, afirmaram possuir planejamento formal, porém contemplavam apenas aspectos econômicos; nenhuma possui certificações ou selos de responsabilidade socioambiental; e a comunicação interna não está clara aos demais colaboradores.

Parente e Gelman (2006) asseveram que empresa responsável é também aquela que exerce uma gestão competente de seus negócios e obtém resultados satisfatórios. Desse modo, atividades direcionadas à sobrevivência e à expansão do negócio devem receber atenção prioritária e estão intimamente ligadas à lucratividade. Nessa perspectiva, os negócios estudados alinham-se com os preceitos de Parente e Gelman (2006), quando conduzem adequadamente a gestão administrativa e financeira.

Ainda no que tange o aspecto financeiro, para que um negócio cresça e se desenvolva, ele deve ser economicamente viável, toda empresa deve prezar o meio ambiente, as relações humanas e a sua vida financeira e crescer de forma planejada e sustentável.

Sob esse prisma, Piketty (2014, p. 27) pondera que “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é”. O autor refere-se ao jogo de forças travado entre os atores envolvidos. Tal desigualdade, em alguns casos, atrela-se ao fato de ainda atribuírem ao poder público a responsabilidade unilateral, de proporcionar o bem-estar social.

Analisando a dimensão econômica, segundo de Reis e Medeiros (2007), quando apresenta os pilares: legal, ético, econômico e filantrópico; ressaltando que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa, e é o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente. Embora na oratória, os gestores tenham expressado o desejo de desenvolver projetos de responsabilidade social e ambiental empresarial; retificando o que preconizam Reis e Medeiros (2007), alguns empresários se ressentem da grande carga tributária, das dificuldades criadas pelo poder público e da falta real e pragmática de estímulos ao engajamento.

Nesse ínterim, quando se discute sustentabilidade, o termo *stakeholder* está intrínseco, que são: sociedade, clientes, funcionários, empresários e acionistas, poder público. Pois não é possível ter uma gestão sustentável sem envolver as partes afetadas pelas decisões tomadas por empresas.

5.2 Dimensão Social

Quanto as respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a social é a segunda mais pensada; porém ainda aquém dos requisitos desejáveis de sustentabilidade.

Sen (2010), enfatiza que existem problemas novos convivendo com antigos, que a desigualdade econômica é basilar nesse processo de privações. “A privação de liberdade econômica pode gerar a privação de liberdade social, assim como a privação de liberdade social ou política pode, da mesma forma, gerar a privação de liberdade econômica” (Sen, 2010, p. 23).

Nesse contexto, o cidadão brasileiro, em especial o amapaense, já é privado de tantas oportunidades, direitos, serviços essenciais de qualidade; e as empresas, por meio do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, ou como também denominamos neste trabalho, sustentabilidade social, pode assumir papel relevante no

enfrentamento das desigualdades, oportunizando projetos que fomentem a educação, empreendedorismo, trabalho e outros.

Segundo Piketty (2014, p. 27), “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é, assim como pela influência relativa de cada um desses atores”. No desenrolar dos interesses, normalmente os que possuem maior poder e influência saem fortalecidos. Esse é um grande gargalo, pois comumente o poder público não cumpre sua responsabilidade social, e as instituições privadas, de modo geral, não se sentem responsáveis por cumprir, e o lado mais fraco, comumente, fica desassistido.

Porém, a iniciativa privada e o poder público esquecem que quem os sustenta são os consumidores por meio de suas compras e a sociedade por meio dos impostos pagos. Por esse motivo, retribuir à sociedade, aos consumidores, as benesses oriundas das suas relações comerciais, não só significa ser bem-vista, ampliar mercado, manter-se competitiva, mas também respeito e cuidado com o próximo.

Sob esse prisma, para Karkotli (2006, p. 53), “a responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade na qual elas atuam. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor”. Entende-se que a sociedade, por meio dos consumidores, contribui bastante com o crescimento das empresas, e nada mais justo que elas retribuam. Tal retribuição deve ser relevante, consistente, contínua, abraçada por toda empresa, que favoreça não somente os funcionários e familiares, mas também a sociedade e/ou comunidade do entorno.

Na concepção de Elkington (2012, p.123), o pilar social – *People*, entendido como Capital Social, “considerando o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, e abrangendo medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”, são fundamentais para manutenção de mercado, competitividade e sustentabilidade no presente e futuro. Nos casos estudados, tal pilar direciona-se para os funcionários, normalmente visando atender os interesses do negócio.

5.3 Dimensão Ambiental

À luz de Sachs (2007, p.22), tem-se “desenvolvimento socialmente includente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado, ou seja, um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade”. É preciso que haja equilíbrio nos alicerces do tripé,

fomentando investimentos, acabando com a falta de ética, a pobreza, o desemprego, a desigualdade, o desperdício e uso desregrado dos recursos naturais. A preocupação ambiental foi o ponto de partida para toda discussão que se tem hoje acerca da sustentabilidade, mas na maioria dos casos estudados, por pertencerem ao varejo, não visualizam quais ações poderiam desenvolver. Como dito ao longo desse trabalho, o varejo é um canal privilegiado, pois está em contato com o consumidor final, e exerce influência em toda cadeia produtiva e de consumo.

Sob esse prisma, segundo Elkington (2012, p. 98), “à medida que o mundo se movimenta de forma inexorável em direção à desregulamentação, iniciativas privadas e mercados globais, o crescimento econômico e a proteção ambiental estarão inexoravelmente conectados”, esse processo é irreversível, e em termos de competitividade, quem não se adequar correrá riscos.

Elkington (2012, p. 117), conceitua o pilar ambiental – *planet*, denominado também de capital natural, que pode ser visto de duas formas principais: “capital natural crítico” e “capital natural renovável ou substituível”; incluindo o cuidado com o meio ambiente, desenvolvendo modelos de gestão pautados, como por exemplo, na eco eficiência em Amaral (2004), e fomentando a economia circular (Tennenbaum & Gejer, 2015). Os casos analisados, em termos efetivos, ainda não aplicam tais conceitos e nem fomentam tais iniciativas.

Quanto às respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a ambiental é a menos desenvolvida; porém ainda assim, e dada sua importância, as empresas poderiam atender melhor tal requisito de sustentabilidade, especialmente pelo fato de estarem na Amazônia.

A partir dessas considerações, vislumbrando identificar o equilíbrio, evidências e relevância das ações de gestão sustentável nos casos estudados, e compreender como as empresas percebem e lidam com o tripé da sustentabilidade, estruturamos no quadro a seguir.

Quadro 1 – Percepção dos respondentes sobre as dimensões do tripé da Sustentabilidade

DIMENSÃO	EMPRESAS					
	Percepção dos Gestores, Funcionários e Clientes					
	C			D		
	Gestor	Funcionário	Cliente	Gestor	Funcionário	Cliente
ECONÔMICA	5	4	4	5	4	4
SOCIAL	5	3	2	5	4	4
AMBIENTAL	4	3	1	4	4	3
Média das respostas por grupo	4,6	3,3	2,3	4,6	4	3,6

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: baseado nas respostas das questões específicas sobre as dimensões. Questionário dos G= gestores, questões 28 a 31; questionário dos F= funcionários, questões 25 a 28; questionário dos C= clientes, questões 13 a 16.

Ao analisar o quadro 1, referente às respostas dos gestores, funcionários e clientes, de acordo com suas percepções sobre as três dimensões da sustentabilidade nas empresas; é possível inferir que nos casos analisados, não há equilíbrio no tripé da sustentabilidade, como preconiza Elkington (2012), pois as percepções/ respostas não convergem.

A divergência de percepções acerca do tripé da sustentabilidade nos casos estudados, é notória, especialmente ao se analisar os pilares social e ambiental. Na comparação das respostas entre gestores e clientes, o desequilíbrio fica mais evidente. Mesmo nas percepções envolvendo gestores e funcionários, o desequilíbrio do tripé da sustentabilidade é relevante.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia. Assim, corroborando com a hipótese elencada nessa pesquisa, percebe-se que as empresas estudadas ainda estão em uma fase incipiente na gestão da sustentabilidade

empresarial, pois de modo geral, atuam quando demandadas, estimuladas por terceiros, em ações de filantropia, de caridade e não com projetos de caráter continuado.

Sendo assim, após análise das percepções, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, conclui-se que não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. Cabe ressaltar que os empreendimentos são bem administrados e estão no mercado há décadas, fomentando a economia e o desenvolvimento regional.

Destarte, os próprios gestores admitiram que priorizam primeiramente a dimensão econômica, depois a social e por último a ambiental. Os Dirigentes consideram importante desenvolver o equilíbrio do tripé da sustentabilidade, porém ainda não implementaram adequadamente, mas ratificaram os planos e desejo de fazê-lo.

Posto isso, é possível inferir que, se as empresas de médio/grande porte do varejo macapaense não desenvolvem a gestão sustentável nos seus empreendimentos, provavelmente, as empresas de menor porte não desenvolvem também. Fato que é preocupante, pois de modo geral, a prática adotada no Amapá caminha em sentido oposto ao que se discute nos grandes centros.

Ao analisar os dados oriundos da presente pesquisa, comparados com os 5 Estágios da Cidadania Corporativa de Mirvis e Googins, (2006), também abordado por Lauriano *et al* (2014), observou-se que as empresas estudadas estão na transição do estágio 1 elementar, para o 2 engajado, buscando evoluir com ganho de credibilidade.

Nesse entendimento, é importante que os gestores de fato administrem seus negócios pautados na gestão sustentável, seja em função de manter sua competitividade, por adequação às novas demandas dos consumidores, dos funcionários, da sociedade, do planeta, em retribuição as benesses oriundas dos cidadãos, mas principalmente por questões éticas e morais.

A sustentabilidade reflete o que acontece com a sociedade, e a gestão sustentável é reflexo dos líderes, acionistas, clientes e sociedade. A adoção de práticas efetivas de sustentabilidade nas organizações ocorrem fundamentalmente a partir do interesse, motivação, iniciativa e decisão dos líderes.

Não há fórmula mágica, tampouco receitas prontas, cada organização deverá analisar sua realidade e características, buscar boas práticas de responsabilidade socioambiental. Como caminho, sugerimos seguir as orientações contidas nesse trabalho e as diretrizes da norma ISO 26000, pois ela facilita a escolha dos instrumentos gerenciais

e o seu uso, de modo a levar as organizações a optarem por escolhas alinhadas com suas estratégias e necessidades. O desafio dos gestores perpassa pela habilidade de construir mudanças, inovar e desenvolver visão integrada e de longo prazo.

7. REFERÊNCIAS

Banerjee, Subhabrata Bobby. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.

Boff, Leonardo. (2013). *Sustentabilidade: o que é: o que não é.* 2 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes.

Carvalho, David Ferreira. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.

Chelala, Charles Achcar. (2008). *A magnitude do Estado na Socioeconomia Amapaense;* Orientador Prof. Dr. Jadson Luís Rebelo Porto. Macapá, UNIFAP.

Dias, Reinaldo. (2015). *Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento.* – São Paulo: Atlas.

Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development.* *California Management Review*, v.36, n.2, p.90-100.

Elkington, John. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca* Os três pilares da Sustentabilidade – TRIPLE BOTTOM LINE: Profit – Planet – People. – São Paulo - M.BOOKS.

Elkington, John. (2014). *Revista Exame. Guia Exame – Sustentabilidade.* – Editora: Abril, nov/.

Fernandes, Marcionila. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.

Flick, Uwe. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa.* trad. Sandra Netz. - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman.

Goldenberg, Mirian. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8ª.ed. – Rio de Janeiro: Record.

Karkotli, Gilson.(2006). *Responsabilidade social empresarial* – Petrópolis, RJ: Vozes.

Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.

Nascimento, Elimar, & Vianna, João. (2007). *Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil* / organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond,.

Parente, Juracy, & Jacques Gelman. (2006). *Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil* / coordenação Juracy Parente, Jacques Gelman. – Porto Alegre: Bookman.

Parente, Juracy, & Edgar Barki. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia* / Juracy Parente, Edgar Barki. – 2.ed. – São Paulo: Atlas.

Pereira, Adriana Camargo. (2011). *Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente*/ Adriana Camargo Pereira, Gibson Zucca da Silva, Maria Elisa Ehrhardt Carbonari. – São Paulo: Saraiva.

Piketty, Thomas. (2014). *O capital no século XXI* / Thomas Piketty; tradução Monica Baumgarten de Bolle. – I. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca.

Redclift, M. (1992). *Sustainable development and global environmental change: implications of a changing agenda*. *Global Environmental Change*, v.2, n.1, p.32-42.

Reis, Carlos Nelson dos, & Luiz Edgar Medeiros. (2007). *Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social* / .- São Paulo: Atlas.

Sachs, Ignacy. (2007). em *Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil* / organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond.

Sen, Amartya. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. – São Paulo: Companhia das Letras.

SEBRAE . Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/dimensoes/>>. Acesso em: 28/01/2016.

Varotto, Luís Fernando. (2006). *Ponto de vista: história do varejo*. FGV-EAESP - vol.5 • nº1 • fev./abr.

Vivien, Franck-Dominique. (2011). *Economia e ecologia*; tradução de Virgilia Guariglia. – São Paulo: Editora Senac. São Paulo.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

AUTORA

Sheila Trícia Guedes Pastana: Doutora em Administração, Docente do Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP).



Capítulo 7

A LOGÍSTICA REVERSA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

DOI: 10.29327/547864.1-7

Luis Carlos Palheta Rodrigues
Rik Alexandre Correia Costa
Cleyson Santos de Paiva

A LOGÍSTICA REVERSA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Luis Carlos Palheta Rodrigues

Rik Alexandre Correia Costa

Cleyson Santos de Paiva

RESUMO

A logística reversa deve controlar o fluxo de resíduos sólidos, no início do processo até o cliente final, as empresas, no ciclo reverso, são responsáveis por certo tipo de produtos ou mercadoria, tornando a principal responsável pelo destino final deles, com isso ganha a empresa e o meio ambiente, a grande preocupação de âmbito mundial é sobre o destino que deve ser dado ao lixo. O acúmulo de lixo nas grandes cidades tem provocado vários problemas, principalmente em relação à saúde mundial, além da contaminação dos solos, causado pelo descarte de maneira inadequada de produtos que possuem substâncias tóxicas. O principal objetivo deste trabalho foi debater sobre a importância da logística reversa dentro das empresas tanto para o fluxo reverso quanto para o descarte de resíduos sólidos de maneira adequada. De modo específico este trabalho buscou abordar as principais causas do acúmulo de resíduos sólidos; pesquisar sobre a importância da logística reversa; e, descrever os benefícios que a reciclagem traz para o meio ambiente. O modelo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma revisão bibliográfica, sendo uma pesquisa qualitativa e descritiva. Concluiu-se que a logística reversa está se mostrando uma solução viável para as empresas viverem, a fim de operar de forma sustentável e de grande importância para a sustentabilidade do nosso planeta.

Palavras-chave: Logística Reversa, Empresas, Impacto.

ABSTRACT

Reverse logistics must control the flow of solid waste, at the beginning of the process until the end customer, companies, in the reverse cycle, are responsible for a certain type of product or merchandise, making the main responsible for their final destination, thus gaining the company and the environment, the great concern worldwide is about the destination that should be given to waste. The accumulation of garbage in large cities has caused several problems, especially in relation to global health, in addition to soil contamination, caused by improper disposal of products that contain

toxic substances. The main objective of this work was to debate the importance of reverse logistics within companies for both the reverse flow and the proper disposal of solid waste. Specifically, this work sought to address the main causes of solid waste accumulation; researching the importance of reverse logistics; and, describe the benefits that recycling brings to the environment. The research model carried out in this work was a bibliographical review, being a qualitative and descriptive research. It was concluded that reverse logistics is proving to be a viable solution for companies to live, in order to operate sustainably and of great importance for the sustainability of our planet.

Keywords: Reverse logistic. Companies. Impact. Growth.

1. INTRODUÇÃO

A logística reversa trata do gerenciamento do fluxo de materiais do ponto de aquisição até o seu uso final. Também existe um fluxo reverso, do ponto de consumo até a origem, que deve ser administrado, esse fluxo faz com que os produtos que não são mais utilizados pelos consumidores, possam ser transportados para as fábricas de origem e lá serem descartados ou reaproveitados de modo apropriado. Empresas no mundo praticam esse processo e ainda ganha um certificado da ISO, que certifica que a mesma é parceira no processo de sustentabilidade. Empresas vendedoras de cosméticos vendem o produto e o refil para os consumidores que já são clientes. Elas também reaproveitam os resíduos dos produtos finais (DAHER; SILVA; FONSECA, 2006).

A logística reversa é implantada nas empresas como parceira dos órgãos governamentais no combate a redução de resíduos sólidos, que tem contribuído para minimizar o impacto ao meio ambiente. Os produtos são descartados de forma desordenada, nos últimos anos aumentou muito a quantidade de lixo dos grandes centros urbanos. Com os avanços no campo da medicina, a taxa de mortalidade diminuiu e aumentou o crescimento populacional. Para satisfazer as necessidades desses consumidores, as indústrias estão produzindo mais, conseqüentemente elevando o acúmulo de resíduos sólidos, advindos de todos os setores (GOUVEIA, 2012).

O objetivo deste trabalho foi estudar a logística reversa para o descarte de resíduos sólidos de maneira adequada. Além de conceituar e caracterizar a logística reversa; abordar as principais causas do acúmulo de resíduos sólidos e descrever os benefícios que a logística reversa traz ao meio ambiente.

O modelo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma revisão bibliográfica, sendo uma pesquisa qualitativa e descritiva, buscando-se informações em livros, artigos, monografias, dissertações, e em periódicos especializados, através de informações dos últimos 20 anos, sobre a logística reversa e suas principais características. Os artigos e livros didáticos foram inseridos nessas pesquisas para dar ênfase ao conteúdo descrito e abordado.

2. REVISÃO DA LITERATURA:

2.1 Logística reversa

De forma a identificar os principais aspectos da logística reversa nos processos empresariais e seus benefícios ao meio social e ambiental, buscando reduzir o acúmulo de resíduos sólidos, sabendo que com o crescente aumento da descartabilidade dos produtos em geral. A logística reversa está ligada ao mesmo tempo, a questões legais e ambientais e as econômicas, o que coloca em destaque e faz com que seja imprescindível o seu estudo no contexto organizacional, porque é o processo por meio das quais as empresas podem se tornar ecologicamente mais eficiente por intermédio da reciclagem e reuso da redução da quantidade de materiais usados (CARTER; ELLRAM, 1998).

Segundo Leite (2003) alguns sinais de tendência da descartabilidade, entre eles, a velocidade de lançamento de novos produtos, como uma das características da competitividade das empresas modernas. Como já diz o nome logística reversa seu objetivo é fazer o processo inversor na cadeia de suprimentos, ou seja, fazer retornar à origem os produtos sem utilidade para o mercado, as embalagens e todo o tipo de material não orgânico produzido pela empresa, fazendo a reutilização, reciclando, descartando em local apropriado, reduzindo ao máximo a agressão ao meio ambiente.

Ao se tratar de logística reversa, as organizações passam a ter responsabilidade pelo retorno dos resíduos do produto à empresa, que fará a reciclagem, para que efetuem um descarte ambientalmente correto, portanto, o sistema de custeio deverá ter uma abordagem ampla como custeio do ciclo de vida total, que permite a gestão dos custos "do berço ao túmulo" isto é o ciclo de vida total do resíduo e produto, desde o início da pesquisa e desenvolvimento até o término de suporte ao cliente (HORNGREEN; FOSTER; DATAR, 2000).

O conceito de logística reversa é bastante ampla e ainda não está totalmente definido, devido às novas possibilidades de negócios relacionados com o crescente

interesse empresarial. Ela conceitua com relevância desde o planejamento até o gerenciamento do produto, fazendo o processo inversor entre consumidor e fábrica, como o próprio nome já diz, logística reversa e controle do fluxo reverso da fabricação entre produto e consumidor. Aqui serão apresentando algumas definições dela. Ballou (2006) “o profissional em logística precisa estar constantemente a par do estágio do ciclo de vida dos produtos a fim de poder adaptar os padrões da distribuição a cada estágio em busca da eficiência máxima.”

Uma das primeiras conceituações da logística reversa foi dada por Kroon e Vrijens (1995) definindo-a como “a operação que faz referência aos talentos da gestão da logística e as atividades requeridas para reduzir, gerir e dispor os desperdícios perigosos e não perigosos que provêm do material de embalagem e os produtos”.

Segundo Rogers e Tibben-Lembke (1999) apud Hernández et al. (2012), pode-se definir a logística reversa como a área da logística empresarial que planeja, opera, e controla os fluxos reversos de matérias-primas, estocagem e os produtos finais, como também, as informações deste produto, do ponto do consumidor até a fábrica, com a função de recapturar valor e gerar benefícios competitivos nas esferas econômica e socioambiental.

Para Cárter e Ellram (1998), a logística reversa é a distribuição inversa seguido de uma redução dos recursos. Considerem a redução dos recursos como “a minimização dos desperdícios que resultam num processo de distribuição ascendente e oposto.” Outra definição que vai no mesmo sentido é dada por Stock (1998) como “o papel da logística no retorno de produtos, a redução na fonte reciclagem, a substituição de materiais, a disposição dos resíduos, a reforma, a reparação e remanufatura.

A logística reversa está ligada, ao mesmo tempo, às questões legais e ambientais e as econômicas, o que se coloca em destaque e faz com que seja indispensável o seu estudo no contexto organizacional, porque trata-se de um processo por meio do qual as empresas podem se tornar ecologicamente mais eficientes por intermédio da reciclagem, reuso e redução das quantidades de materiais utilizados (CÁRTER; ELLRAM, 1998).

A logística reversa pode ser entendida como um processo complementar da logística tradicional, pois enquanto a última tem o papel de levar produtos dos fornecedores até os clientes intermediários ou finais, a logística reversa deve completar o ciclo, trazendo de volta os produtos já utilizados dos diferentes pontos de consumo a sua origem (LACERDA, 2002).

2.1.1 Tipos de logística reversa

Conceituar e caracterizar os tipos de logística reversa, segundo Livia *et al.* (2003) classifica-se a Logística Reversa em três etapas: Logística Reversa de pós-venda, Logística Reversa de pós-consumo e Logística Reversa de embalagem. Abordando o controle do acúmulo de resíduos sólidos.

Logística reversa, pós-venda: Controla o fluxo logístico de resíduos sólidos correspondente aos bens de pós-venda, ou seja, produtos sem uso ou não utilizados que são devolvidos. Podem-se incluir produtos com problemas ou defeito de fábrica, erros nos pedidos, liquidação de vendas. Esses produtos quando enviado para reaproveitamento na reciclagem agregam valor comercial (LIVIA; 2003).

Logística reversa, pós-consumo: controla o fluxo de resíduos físico correspondente aos bens de pós-consumo, ou seja, produtos descartados pela sociedade. Se referem também a resíduos industriais que voltam ao ciclo produtivo. Esses produtos surgem de bens duráveis, por exemplo, quando um produto é desmembrado de seus componentes, podem ser aproveitados ou remanufaturado. Em caso de não haver reaproveitamento, estes produtos são destinados para lixões ou sofrerão incineração (LIVIA; 2003).

Logística reversa de embalagens: Este tipo de logística está aglomerado na logística reversa pós-venda e pós-consumo. É importante ressaltar que existe uma tendência mundial de reaproveitamento das embalagens retornáveis ou de múltiplas viagens devido à grande quantidade de resíduos gerados e despejados no meio ambiente. Isso acontece pela distribuição de embalagens nas grandes lojas, aumentando os gastos com o mesmo, que repercute no custo do produto final (LIVIA; 2003).

Assim pode-se concluir que a logística reversa trabalha o fluxo dos resíduos sólidos ou seja a logística reversa tem o principal objetivo de evitar os acúmulos de rejeitos demandado do processo de pós-venda, pós-consumo e logística reversa de embalagens que se aglomera dentre as demais mencionadas anteriormente.

2.2 Logística reversa e as principais causas de acúmulo de resíduos sólidos

Com o objetivo de amenizar o impacto causado ao meio ambiente e trazer uma sustentabilidade social se regulamentou a logística reversa. A logística é o processo de transporte de matérias primas que é feito para as fábricas e indústrias e depois os produtos finais são armazenados e distribuídos para seus postos de vendas. A logística reversa,

como o próprio nome diz, faz o processo de forma inversa. Ela recolhe os produtos e embalagens que não tem mais serventia para o consumidor e traz de volta para as empresas que fabricaram para serem reaproveitados ou descartados de forma adequada (LACERDA, 2002).

De acordo com o mercado, por ser mais competitivo, é relevante que se tenha uma gestão que acompanhe esse processo, oferecendo aos seus clientes um serviço de qualidade, que tenha eficiência e eficácia, nos transportes de suas matérias-primas, passando pelo armazenamento até a chegada do seu destino final, o cliente (SCHUINSEKEL; MOURA; NETO. 2017).

Segundo Novaes (2001), a logística reversa busca um processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos dos consumidores.

Na mesma linha, Ballou (2006) define a logística como o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes.

Nas organizações a logística reversa surgiu como um grande diferencial no mercado, oferecendo uma gama de valores e responsabilidade ambiental. Isso hoje é procurado pelas empresas que querem se destacar entre os concorrentes. É conveniente que o projeto logístico implantado em uma empresa esteja conforme os pontos estratégicos da mesma (LEITE, 2013).

Assim, podemos dizer que a logística reversa é uma ferramenta estratégica que bem constatada pelas empresas irá auxiliar na preservação e conservação do meio ambiente, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, além de agregar valor à imagem corporativa (VALLE; SOUZA, 2014).

Após os produtos/materiais serem descartados e coletados, são encaminhados aos canais de distribuição reversa. Nesta fase os produtos/materiais são divididos de acordo conforme seu tipo e condição, e isto que irá determinar o canal que irá recebê-lo. Nesse ambiente, há um canal para produtos reconicionados, para materiais que podem ser reciclados, revendidos ou ainda um canal específico para os produtos que precisam ser descartados em aterros sanitários específicos (SCHUINSEKEL; MOURA; NETO. 2017).

2.2.1 Acúmulo de resíduos sólidos e logística reversa

A população de modo geral vem nos últimos anos sofrendo com a poluição do meio ambiente, que são provocadas pelo crescimento de lixo não recolhido adequadamente, pela falta de planejamento nos grandes centros urbanos, se tornando um dos principais fatores de acúmulo de resíduos sólidos, o crescimento populacional também e um fator que preocupante (GOMES e CARVALHO, 2005).

O crescimento de pessoas vindas de outras regiões em busca de uma vida melhor causa aglomeramentos de habitações, e conseqüentemente aumentando a quantidade de lixo. Atualmente esses resíduos se tornaram um problema mundial, pois as grandes potências mundiais, que são as que mais produzem, por consequência do avanço tecnológico, que todo os dias tem um produto novo no mercado, é também encontram dificuldade em redirecionar um caminho certo para as “sobras” dos produtos fabricados pelas mesmas (GOMES e CARVALHO, 2005).

Segundo Roger (2002) reforça esta afirmação quando escreve que “se nenhum produto está sendo enviado de volta para a empresa de origem, então, provavelmente está ocasionando o acúmulo de resíduo, assim as atividades não podem ser consideradas como logística reversa”.

A logística reversa é um processo que faz os recolhimentos de produtos que não são mais utilizados pelos consumidores, para serem levado para fábricas de origem e lá serem reaproveitados ou descartados de maneira adequada, conforme a Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS (2010), sem poluir o meio ambiente.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos regulamentou a Logística com o intuito de obter parceria das empresas em relação à responsabilidade social. Com o recolhimento de produtos que são descartados pelos consumidores de maneira incorreta, para que eles sejam reaproveitados pelas empresas ou descartados de forma apropriada, sem causar impacto ambiental (SCHUINSEKEL; MOURA; NETO; 2017)

Segundo a Canedo (2010) ‘De acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos estabelecida pela Lei 12.305/10 a logística reversa é o “instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada”. A Proposta da empresa e gerenciar todos os resíduos recicláveis oferecendo uma redução de custos insumos operacionais.

Implantar a solução de logística reversa em grandes geradores de resíduos (comerciais e industriais). “Adequação ambiental a partir dos materiais recicláveis, dentro da Política Nacional de resíduos sólidos”. Como podemos observa na Figura 1.



Figura 1 – Ciclo da logística reversa
Fonte: Canedo (2010).

A política nacional de resíduos sólidos veio com a intenção de responsabilizar as empresas e os órgãos governamentais para que implante o processo de recolhimento e os descartes adequados desses produtos. Esses resíduos além de poluir o ambiente, provocando vários tipos de enfermidades, também contaminam os recursos naturais, porque nesses resíduos estão incluídos resíduos hospitalares e produtos tóxicos, como pilhas, baterias de celulares e as embalagens de agrotóxicos Canedo (2010).

2.2.2 Sustentabilidade e Logística Reversa

A logística reversa está ligada totalmente na tríade da sustentabilidade, pois as suas ações possuem relação e interação entre os aspectos econômico, ambiental e social. Do ponto de vista econômico, seria possível atribuir novamente um valor de mercado a um grande número de produtos que atualmente são descartados, simplesmente enviados a um aterro sanitário. Há a possibilidade de revenda para o mercado primário (servindo de matéria-prima), venda no mercado secundário, ser comercializado para um desmanche, para uma empresa de remanufatura ou de reciclagem (SCHUINSEKEL;

MOURA; NETO, 2017).

Segundo Schuinsekel, Moura e Neto (2017) existem empresas que desconhecem os resíduos que elas produzem principalmente as que produz eletrônicos e que são descartados no meio ambiente, porém outras não. Esse desconhecimento já está para trás as empresas agora estão investindo na sustentabilidade ambiental para obterem um olhar satisfatório do consumidor.

Segundo Mueller (2005), e um dos assuntos mais destacado no setor industrial é a logística reversa, com grande importância para o meio ambiente, essa logística reversa visa reduzir o impacto ambiental e atuar diretamente no ciclo de vida do produto desde a matéria-prima até seu consumo final, retornando à indústria fabricante para que a mesma possa fazer um destino adequado ecologicamente.

Outro fator que promovem uma mudança no comportamento das empresas e na sociedade geral. Em relação a uma gestão adequada dos resíduos, é a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), prevista na Lei Federal nº 12.305/2010, a qual estabelece que a logística reversa seja um grupo de ações com finalidades econômicas e sociais, assim viabilizando o retorno dos resíduos para seu fabricante de origem para que estes possam utilizar em um ciclo de reaproveitamento ou em outro ciclo produtivo onde os mesmos vão ter um descarte adequado sem causar impacto ao meio ambiente (BRASIL; 2010).

Logo, pode-se aferir que o processo de logística reversa tem o objetivo de minimizar o impacto ambiental causado pelo acúmulo de resíduos sólidos, descartados de qualquer jeito. É estabelecer a sustentabilidade que está vinculada a logística reversa, pois suas interações com o meio ambiente e fundamental para desenvolver a sustentabilidade ecológica, que por sua vez está atrelada ao aspecto econômico e social, com o objetivo de mostrar para as empresas e sociedade que os resíduos sólidos descartado de qualquer jeito degradam o meio ambiente e com o processo de logística reversa esses rejeitos acabam em local adequado e ainda adquirir valor econômico e sustentável.

2.3 Reciclagem e seus benefícios para o meio ambiente

A reciclagem é uma forma de gerenciamento de resíduos que consiste em convertê-lo em produtos reutilizáveis. Com ênfase em Reduzir o consumo de energia, consome matérias-primas frescas, reduz a poluição do ar e a poluição da água (devido ao aterro), reduzindo a necessidade de descarte tradicional de resíduos, bem como reduzir as

emissões de gases de efeito estufa. Todas as formas de poluição no mundo moderno emanam de resíduos industriais, a reciclagem desses resíduos industriais, como plásticos, latas e produtos químicos, contribui significativamente para reduzir os níveis de poluição, pois esses resíduos são reutilizados em vez de apenas serem descartados sem cuidado (PINTO-COELHO, 2009).

A grande vantagem da reciclagem de resíduos é que ela desempenha um grande papel na proteção ambiental da maneira mais equilibrada possível. Embora muitas árvores sejam cortadas todos os dias, o papel reciclado feito de árvores específicas é usado continuamente para reduzir o desmatamento. Este exemplo clássico demonstra que outros recursos naturais podem ser reciclados e úteis para preservar o meio ambiente (PINTO-COELHO, 2009).

Quando o descarte de resíduos, em grandes quantidades de material são queimadas, levando à emissão de vastos gases de efeito estufa como dióxido de carbono, enxofre e nitrogênio, que contribuem para as mudanças climáticas e o aquecimento global (GRIPPI, 2001).

O processo de reciclagem envolve combustão mínima e os resíduos são transformados em materiais reutilizáveis, com impacto zero ou mínimo no meio ambiente. Todo o processo de fabricação de produtos, a partir de resíduos produz pouco gás de efeito estufa, porque as indústrias de reciclagem de resíduos queimam pouco combustível fóssil (GRIPPI, 2001).

2.3.1 Consórcios públicos

O consórcio é a união de diversas empresas, públicas ou privadas dos municípios, que tenham por objetivo desempenhar algum tipo de serviço nas mais várias áreas. O consórcio público é a união de dois ou mais entes da federação, de forma voluntária e sem fins lucrativos, visando o interesse coletivo para um bem em comum. Nesse contexto o objetivo do consórcio é para a junção e redução dos resíduos sólidos deixado pela população, seja no âmbito urbano, hospitalar ou industrial. Como os recursos naturais estão se esgotando e os resíduos que estão se acumulando, tornou-se necessário dar um destino adequado a esses dejetos, que pode ser a reutilização em fábricas, reciclagem ou até mesmo os aterros sanitários (MADEIRA; MADEIRA; MADEIRA, 2013).

A relação de cooperação entre os federados e os intergovernamentais tem sido feita por consórcios e convênios, nos últimos 15 anos. Pela dificuldade encontrada para

essa gestão, tornou-se necessário que tivesse tratamento jurídico adequado dos instrumentos de cooperação. Para regulamentar os consórcios públicos, a emenda constitucional número 19/98, a Lei n. 11.107/05 e o Decreto n. 6017/07. Que estabelece regras e institui os consórcios públicos, esta lei foi regulamentada pelo Decreto nº. 6.017/07, no qual há uma definição do que são os Consórcios Públicos ou que dei uma melhor delimitação dos seus objetivos.

A gestão de serviços públicos fica associada os Municípios, Estados-Membros em conjunto com a União. O Ministério do Meio Ambiente com a intenção de aumentar a integração dos consórcios públicos pelos os Estados e municípios passaram a disponibilizar recursos aos Estados que realizarem estudos de regionalização, para identificar as afinidades sociais, econômicas, político-institucionais, a fim de favorecer ações para soluções em conjunto para gestão dos resíduos sólidos (MADEIRA; MADEIRA; MADEIRA, 2013).

Os consórcios públicos podem ser criados não só em relação ao meio ambiente, como também em outras áreas, como é o caso da saúde, com a intenção de gerir a execução de pesquisas e a fabricação e distribuição de medicamentos com o preço mais acessível à população. O que está em pauta atualmente que a destinação adequada dos resíduos sólidos, porque além de poluir o meio ambiente, principalmente os reservatórios de água, transmite diversos tipos de doenças a população pela proliferação de agentes transmissores, como: ratos, baratas, entre outros (MADEIRA; MADEIRA; MADEIRA, 2013).

2.3.2 Política nacional de resíduos sólidos

Em 2010, foi instituída a Lei 12.305/10 de Política Nacional de Resíduos Sólidos. O destino dos resíduos é de responsabilidade dos municípios, onde o Governo Federal repassa verbas para essa destinação, porém o montante não é o suficiente para uma destinação adequada dos resíduos, resultando que são despejados a céu aberto, causando poluição ambiental. Com o intuito de amenizar a situação, o governo Federal privilegiará os municípios que desenvolva a prática de Consórcio Público na gestão dos resíduos.

Como a maioria dos municípios brasileiros possui uma pequena quantidade de habitantes, estes não teriam recursos suficientes para praticar a Política Nacional de Resíduos Sólidos, por esse motivo o ideal seria a união através do Consórcio Público. Pela Política Nacional, as empresas geradoras dos produtos também são responsáveis pela

destinação de seus produtos que são utilizados pelos consumidores e ultrapassarem o tempo de vida útil. Com esse intuito de estarem dentro da lei e participarem o processo de preservação do meio ambiente, algumas já estão se adaptando com a logística reversa e reaproveitamento de resíduos na fabricação dos produtos (MADEIRA; MADEIRA; MADEIRA, 2013).

Os dejetos que são jogados nos lixões a céu aberto, são prejudiciais a população e ao meio ambiente, além de uma grande quantia de dinheiro está sendo jogada fora. Muitos dos produtos que são descartados podem ser reciclados, evitando assim a retiradas de matéria-prima da natureza. Os produtos orgânicos por sua vez, quando vai de degradando produz um líquido chamado chorume, que infiltram no solo e podem poluir os lençóis freáticos (MADEIRA; MADEIRA; MADEIRA, 2013).

No Brasil existem grandes cidades com esgotos urbanos e industriais despejados direto nos rios que cortam as cidades, com tratamento zero, poluindo as águas, as plantas que ficam as margens dos rios e igarapés e matam os animais aquáticos que vivem nesse meio. Em algumas cidades existe a coleta seletiva, com uso de maquinários adequados para se realizado esse trabalho, que passam para fazer esta coleta em diariamente essa coleta e diferente da tradicional, porém em algumas cidades essas coletas são realizadas por pessoas catadoras de baixo poder aquisitivo, muitas das vezes essa coleta e feita assim obrigando os moradores a descartarem os resíduos junto com os outros em locais não apropriados (MADEIRA; MADEIRA; MADEIRA, 2013).

2.3.3 Região integrada de desenvolvimento

RIDE – Região Integrada de Desenvolvimento foi criada pela Lei Federal n° 11.445/2007, é um conceito para áreas conturbadas de municípios diferentes que dividem espaços em regiões de Estados de Federações diferentes. No país existem três RIDES que foram criadas por leis complementares específicas e regulamentada por decretos diferentes. Elas estão nas regiões conturbadas do Distrito Federal e adjacências, pela Lei 94/98, na Grande Teresina, pela Lei 112/91 e em Petrolina/Juazeiro, pela Lei 113/01 (GUEDES; SANTOS; LIMA, 2012).

A grande dificuldade dessas regiões é ir em busca de ações de integração em prol de objetivos comuns em benefícios das áreas compartilhadas. Diminuindo assim os conflitos ocasionados pelos interesses entre as administrações Estaduais, Distrito Federal, Municipais e comunidades locais. Para superar esses conflitos foi criado as RIDES que

tem o intuito principal que é buscar recursos estaduais e federais para os municípios com o objetivo que elas trabalhem em conjunto as áreas conturbadas, na forma integrada do planejamento e na execução dos serviços comuns nas áreas do desenvolvimento social, saneamento básico, transporte, uso do solo, aproveitamento de recursos hídricos e de controle da poluição ambiental (GUEDES; SANTOS; LIMA, 2012).

Com o planejamento articulado e integrado todos ganham, além do Governo economizar recursos e esses municípios tem melhores acessos aos financiamentos nesses setores da administração pública. Por isso o RIDE tem um Conselho Administrativo da Região Integrada de Desenvolvimento (COARIDE). Os seus membros são responsáveis pelas ações administrativas entre o Governo Federal, os Estaduais, Municipais e do Distrito Federal, que vão buscar interesses comuns nos setores de administração pública (GUEDES; SANTOS; LIMA, 2012).

Como se pode ver com a junção de vários municípios em pro de um bem comum, no final todos saem ganhando e o Governo Federal disponibiliza uma fatia maior de recursos para serem investidos em outras áreas, como por exemplo, no setor da saúde e de educação.

2.3.4 Produção de lixo no brasil x mundo

A grande problemática no país é no mundo está em relação aos destinos adequados dos rejeitos produzidos pela população. São toneladas todos os dias advindas das indústrias, hospitais e da população em geral, com isso provocando uma grande poluição ao meio ambiente. Para minimizar essa situação foram criadas várias alternativas, principalmente aqui no Brasil, que são: a coleta seletiva, aterros sanitários e a logística reversa (COUTO; LANGE, 2017).

Em países desenvolvidos são os que contribuem para o aumento de lixo, por causa do consumo desenfreados de produtos, por causa do poder aquisitivo da população e os dejetos são jogados em aterros sanitários ou incinerados, aumentando o problema com a população. Os países que produzem as maiores quantidades de lixos são o do continente asiático e africano, por serem os mais populosos. Os Estados Unidos, pelo seu acelerado desenvolvimento tecnológico passou a produzir uma quantidade extraordinária de produtos da área de informática, que eram descartados em pouco tempo de uso, por causa do lançamento de novos modelos. O país passou a ser criticado por outros países em conferencias internacionais em favor da preservação do meio ambiente, pouco tempo

depois se conscientizou da gravidade do problema e passou a integrar as conferências (COUTO; LANGE, 2017).

Hoje os países que mais contribuem para diminuição dos rejeitos, são os países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, porém em relação a quantidade de resíduos que produzem, esse percentual é pouco significativo (COUTO; LANGE, 2017). No Brasil é feito o trabalho de reciclagem através de cooperativas, pela coleta seletiva de embalagens, papéis papelão.

As cooperativas de reciclagem são feitas de pessoas de baixa renda, que tiram seu sustento da coleta, seleção e revenda desses produtos, que antes eram feitas individualmente nos aterros sanitários, ficando os trabalhadores expostos a contaminação. Para evitar a retirada de recursos naturais é feito a logística reversa, onde as embalagens dos produtos finais retornam para as indústrias para serem reaproveitados e assim diminuindo os custos com a extração ou compra de matérias primas (PINTO-COELHO, 2009).

2.3.5 Catadores de materiais recicláveis

Para diminuir o impacto ambiental provocado pelo acúmulo de dejetos depositados pela população em geral foram criadas as cooperativas de reciclagem, diante da dificuldade encontrada pelos catadores de materiais recicláveis após serem proibidos de atuarem nos aterros sanitários. Elas contam com o auxílio do setor público, privado e da população em geral. Sua função é de coleta, separação e fornecer matérias-primas para as indústrias, prolongando a vida útil dos produtos e embalagens (FATTOR, 2011).

Esse tipo de trabalho tem uma importante função para a sociedade. Ajuda na preservação do meio ambiente, diminui os custos das indústrias na compra de matéria-prima como também evitar que sejam retirados novos recursos advindos da natureza, também contribui com a diminuição dos lixões e aterros sanitários, além de gerar renda para pessoas da camada pobre da sociedade (SCHARF, 2004).

Em pesquisa feita em cooperativas ressalta que a maioria dos catadores são mulheres, inclusive as cooperativas são presididas por mulheres. Elas funcionam em horários comerciais, os cooperados não fazem uso de uniformes e as matérias chegam através de caminhões de empresas contratadas para fazer coleta de lixo. As cooperativas por sua vez vivem de doações tanto de matérias como de equipamentos, essas doações vêm de empresas privadas ou da própria prefeitura. Os lucros advindos da reciclagem são

divididos entre eles de maneira igualitária. Os galpões onde estão instaladas foram cedidos pela própria prefeitura da cidade (ÀVILA; PERES, 2017; CASTRO; OLIVEIRA; SANTOS, 2010).

Mesmo com a coleta seletiva tem cooperativas que recebem uma grande quantidade de rejeitos que não são recicláveis. Após a seleção são transportados para os aterros sanitários da cidade, os outros, como papelão, papel e plástico são prensados e acumulados até se ter um montante que possa ser vendido por um preço justo. De acordo com os representantes das cooperativas a vida deles melhora, pois não é necessário estarem expostos a chuva e sol, nas ruas da cidade, além de terem um ambiente para a seleção dos produtos e não ficarem nos aterros sanitários propicio a contaminação (ÀVILA; PERES, 2017; CASTRO; OLIVEIRA; SANTOS, 2010).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No século XXI, quando os impasses do meio ambiente, entendidos por um sistema complexo e dinâmico de uma inter-relação ecológica, socioeconômica e cultural em que grupos humanos estão entreposto por meio do processo de evolução da sociedade, demanda questionamento que já não é interdisciplinar, mas transdisciplinar, que possibilita alcançar um elevado grau de coordenação e cooperação bem como chegar a união de certos quadros especulativos entre as disciplinas que tentam resolver este problema complexo. Este questionamento permite que um novo modelo de natureza ambiental, da qual o foco central é o desenvolvimento equilibrado e sustentável.

Foi identificado que o primeiro problema ambiental devido aos resíduos sólidos é a velocidade com que sua geração está aumentando. Em outras palavras, cada vez há mais quantidade de lixo a ser descartado. De fato, considerar que é essa situação que gera ou intensifica outros problemas ambientais relacionados ao gerenciamento de resíduos sólidos, tais como: a má disposição de resíduos em aterros sanitários ou a incineração deles ao ar livre, a não utilização de resíduos através de processos de reciclagem ou compostagem etc., a destinação final inadequada de resíduos perigosos e especiais, e as chamadas ilhas de plástico.

A contextualização sobre os problemas ambientais gerados pelo descarte inadequado de resíduos, juntamente com o panorama do gerenciamento de resíduos, tanto global quanto nacionalmente, leva à conclusão de que o essencial é focar no gerenciamento dos resíduos sólidos em seu uso e recuperação, sendo este o único caminho

que pode ser seguido. Primeiro, diminuir radicalmente a quantidade de resíduos a serem descartados e, o próximo lugar, reinserir esses resíduos na cadeia de valor utilizando o processo da logística reversa. O exposto também está de acordo com a estrutura política e nacional, onde os esforços estão focados na redução da geração, gerenciamento adequado e, finalmente, na recuperação de resíduos.

Em suma, é essencial articular políticas nacionais e internacionais para realizar uma leitura local, uma vez que a valorização dos resíduos depende drasticamente da composição deles e, portanto, da área em que está inserido. Eles geram, com todas as implicações que deles derivam e que deveria ser um círculo que só se fecha à medida que se avança na destinação adequada e eficiente de resíduos e na redução e mitigação de impactos ambientais e sociais para que se reflitam no crescimento econômico e na melhoria das condições de vida das comunidades.

Portanto, é essencial que haja mais pesquisa com foco no tema da logística reversa, uma vez que a população que mais cresce no mundo, com isso impulsiona de forma crescente a demanda por bens de consumo. Por isso que a logística reversa está se mostrando uma solução viável para as empresas viverem, a fim de operar de forma sustentável e de grande importância para a sustentabilidade do nosso planeta. Com a implantação da logística reversa nas empresas e organizações públicas, reduzindo drasticamente o número de pessoas que adoecem por ficar exposto ao sol e chuva nos lixões.

4. REFERÊNCIAS

ALVES, J. E. D. O grande crescimento da Pegada Ecológica no mundo e nos continentes. *EcoDebate*, no. 3214, 2019, ISSN 2446-9394. Disponível em: <<https://www.ecodebate.com.br/2019/05/31/o-grande-crescimento-da-pegada-ecologica-no-mundo-e-nos-continentes-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves-2/>>. Acesso em: 26/04/2020.

ÁVILA, A. S. N.; PERES, R. M. Cooperativas de reciclagem na gestão integrada de resíduos sólidos – Anápolis/GO. *In: Fórum Internacional de Resíduos Sólidos, VIII, 2017. Anais.* Disponível em: <<http://www.institutoventuri.org.br/ojs/index.php/firs/article/view/121>>. Acesso em: 20/04/2020.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial. 5. São Paulo: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Consórcios públicos para a prestação de serviços que envolvam resíduos sólidos. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2010. Disponível em: <<https://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-solidos/cons%C3%B3rcios-p%C3%ABlicos.html>>. Acesso em: 20/04/2020.

CANEDO. Gerenciamento de resíduos. 2010. Disponível em: <<http://cane-do.com.br/gestao-ambiental>>. Acesso em: 07/04/2020.

CÁRTER, C. R; ELLRAM, L. M. Reverse Logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *International Journal of Business Logistics*, Tampa, v. 19, n. 1. p. 85 – 103, jan 1998.

CARVALHO, J. C. de; ENCONTRO, L – Logística e negocio eletrônico [Em linha]. Porto, SPI – Sociedade portuguesa de inovação consultoria Empresarial e fomento da inovação, S.A, 2006. [URL: http://www.spi.pt/negocio_eletronico/documentos/Manuais_PDF/Manual_VI.pdf](http://www.spi.pt/negocio_eletronico/documentos/Manuais_PDF/Manual_VI.pdf). ISBN 978-972-8589-67-7.

CARVALHO, J. M. C. de – Logística, 3ª ed, Lisboa: Edições Silabo 2002.

CASTRO, J. D. B.; OLIVEIRA, B. de; SANTOS, R. L. A Indústria da Reciclagem, o Lixo e os Catadores: Um Estudo em Anápolis/GO. *In: Simpósio Nacional de Ciência e Meio Ambiente, I*, Anápolis, 2010. Anais... Disponível em: <<http://anais.unievangelica.edu.br/index.php/sncma/article/view/271/865>>. acesso em: 07/06/2021.

CHAVES, G. L. D.; MARTINS, R. S. DIAGNÓSTICO DA LOGÍSTICA REVERSA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS PROCESSADOS NO OESTE PARANAENSE. VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), ago. 2005, São Paulo. Anais. São Paulo: FGV, 2005.

COUTO, M. C. L.; LANGE, L. C. Análise dos sistemas de logística reversa no Brasil. *EngSanitAmbient*, vol. 22, no. 05, 2017, pp. 889-898.

DAHER, C. E.; SILVA, E. P. L. S.; FONSECA, A. P. Logística reversa: Oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor. *Brazilian bussiness review*. Vol.3, nº: 1. Vitorio-ES, Brasil, 2006.

FATTOR, M. V. Aplicação da técnica Hazop adaptada para identificação de riscos em cooperativas de catadores de matérias recicláveis. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Química, 2011.

GOMES e CARVALHO, Julia Maria, Vida e lixo: A situação de fragilidade dos Catadores de materiais reciclável e os limites de reciclagens, 2005.

GOUVEIA, N. Resíduos sólidos urbanos: impactos socioambientais e perspectiva de manejo sustentável com inclusão social. 2012.

GRIPPI, S. Lixo, reciclagem e sua história. Rio de Janeiro: Interciência, 2001, 166p.

GUEDES, J. F. SANTOS, G. D. dos; LIMA, J. P. Auditoria Pública: A Participação do Município de Unaí – Minas Gerais na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno e o Uso do Sistema de Controle Interno. Revista Inesul, vol. 32, 2012.

HERNÁNDEZ, CT, Marins, FAS, & Castro, RC (2012). Modelo de Gerenciamento de Logística Reversa. Gestão & Produção, 19 (3), 445-456. Doi: 10. 1590/S0104 – 530X201200030001.

HORGREN, C; FOSTER, G; DATAR, S. Contabilidade de Custo. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KROON,L; VRIJENS,G. Returnable: an exemple of reverse logistics. Intenational Journal of Physical Distribution and Logistic Mana gement,Bradford, V. 25, n, 2, p. 56-68, 1995.

LACERDA, L. Logística Reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas, 2002. Disponível em: http://www.sagas.com.br/site/artigos_pdf/artigo_logistica_reversa_leonardo_lacerda.pdf
>Acesso em: 01/06/2021.

LEITE, P. R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson, 2009.

LEITE. P. R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. São Paulo: LEMOS, P. F. I; SODRÉ, M. G; ANDRADE, R. M. DE; LEITÃO, M P; GUNN, L; MENDES, J. M. A. Caderno de Investigações Científicas – Volume 3: Consumo Sustentável, 2013. Disponível em: <https://www.vidaedinheiro.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/SENAACON-Caderno_ConsumoSustentavel.pdf>. Acesso em 21/09/2021.

LIVIA, P. B. G. et al. (2003) – Logística Reversa. In: Gestão e Tecnologia industrial.IFTEC.

MADEIRA, L. E.; MADEIRA, J. C.; MADEIRA, L. E. Consórcio Público: uma análise do instrumento da Política Nacional de Resíduos Sólidos. Revista Eletrônica doCurso de Direito da UFSM, 2013, ISSN 1981-3694. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revista-direito/article/view/8366/5051>>.Acesso em: 12/08/2021.

MARION, C. V. A questão ambiental e suas problemáticas atuais: uma visão sistêmica da crise ambiental. *In*: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede, II, Santa Maria, 2013. Anais. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2013/5-4.pdf>>. Acesso em: 26/10/2021.

MARTINS, P. G; FONCECA, F. P. Administração de produção. 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. Administração da Produção. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MELO, V. de; ROCHA, M. S. da. A Logística Reversa e a Sua Importância Para o Planeta. Disponível em: https://oswaldocruz.br/revista_academica/content/pdf/Edicao_16_MELO_Valquiria_d_e.pdf>. Acesso em: 20/05/2020.

MINISTÉRIO do Meio Ambiente. Logística reversa. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-perigosos/logistica-reversa>>. Acesso em: 15/08/2021.

MUELLER, C. F. Logística Reversa meio – ambiente e produtividade, 2005. Disponível em: http://pessoal.fasensa.com.br/giratto/Eles/Logistica_de_Distribuição/logistica_reversa.pdf> Acesso em: 01/06/2020.

NOVAES, A. G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, operações e planejamento. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

PINTO-COELHO, R. M. Reciclagem e desenvolvimento sustentável no Brasil. Belo Horizonte: Recóleo, 2009, 340p.

ROGERS, D S. e TIBBEN-LEMBKE, R S. Reverse Logistics Trends and Practices. University of Nevada, Reno - Center for Logistics Management, 1999. Disponível em: <http://equinox.unr.edu/homepage/logis/reverse.pdf>> Acesso em: 01/06/2020.

SCHARF, R. Manual de Negócios Sustentáveis. São Paulo, Amigos da Terra, 2004.

SCHERMANN, Daniela. Questionário de pesquisa: Como utilizar a pergunta de escala ou escala delikert. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/pergunta-de-escala-ou-escala-de-likert/>>. Acesso em: 29/09/2021.

SCHUINSEKEL, MOURA, R. C. F.; NETO, E. R. Logística reversa de resíduos de equipamentos eletroeletrônicos e seus reflexos ao meio ambiente. Revista Gesto, Rio Grande do Sul, Ed. III, p.48-59, 2017. Acesso em: 24/08/2021.

STOCK, J. R. Reverse Logistics programs, council of logistics, 1998 Cempre. Disponível em: <http://www.compre.org.br/fichas_Tecnicas.php?lnk=ft_papel_escritorio.php>. Acesso em: 01/07/2021.

VALLE, R; SOUZA, R.G. Logística reversa: processo a processo. São Paulo: Atlas, 2014.

Capítulo 8

LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: RELEVÂNCIA PARA A ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO

DOI: 10.29327/547864.1-8

Jucergio Monteiro Benathar
Manoel do Carmo Oliveira da Silva
Rafael Brito de Souza

LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: RELEVÂNCIA PARA A ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO PÚBLICO

Jucergio Monteiro Benathar

Manoel do Carmo Oliveira da Silva

Rafael Brito de Souza

RESUMO

O descrédito da administração pública brasileira diante do cenário internacional e das mudanças que ocorreram no mundo moderno, principalmente após a queda dos multifacetados regimes comunistas, com suas características econômicas de controle e propriedade do estado e uma sistemática política de monopolização de poder entre seus líderes predominantemente comum em várias partes do mundo, houve então, a necessidade de implementação de medidas para reconstruir a imagem do Brasil junto a credores internacionais e com base no marco regulatório da lei 4.320 de 17 de março de 1964 e nas diretrizes da lei complementar de Responsabilidade Fiscal nº 101 de 4 de maio de 2000, estabeleceu-se a normatização e delimitação no âmbito nacional, dos parâmetros de execução e controle dos gastos administrativos públicos de todos os entes federativos. Desta forma, este estudo, obedecendo ao objetivo proposto, procurou através de levantamentos bibliográficos mostrar a Relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal na elaboração e execução do Orçamento Público, abordando os referenciais teóricos pertinentes a transparência da gestão, responsabilidade fiscal, planejamento e controle do orçamento. Identificando o contexto histórico das leis e normas complementares, para obter-se uma visão geral de seus princípios de seu planejamento, execução e controle que criaram dispositivos e instrumentos de transparência na fiscalização dos gastos administrativos públicos. O referencial teórico está estruturado em um único capítulo que subdivide-se em subcapítulos que exploram a literatura pesquisada, com abordagem qualitativa para o resultado final deste estudo. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o método de levantamento bibliográfico com procedimentos qualitativos dos dados, embasados na lei complementar de responsabilidade fiscal, na carta magna de 1988, livros, artigos e periódicos pertinentes ao tema pesquisado. O presente estudo demonstrou em seus resultados os contributos que a LRF nº 101/2000 deu para a construção, execução do orçamento, equilíbrio financeiro

e transparência na administração das finanças públicas. São evidentes a complexidade e a abrangência do referido tema, a impossibilidade de encerrá-lo, ou melhor, esgotá-lo. Recomenda-se que a partir deste estudo, a necessidade de outras pesquisas que acompanhe a relevância para a elaboração e execução do orçamento público com base na de Responsabilidade Fiscal.

Palavras-chave: Lei de Responsabilidade Fiscal. Transparência. Orçamento.

ABSTRACT

The discredit of the Brazilian public administration in the face of the international scenario and the changes that occurred in the modern world, especially after the fall of the multifaceted communist regimes, with their economic characteristics of state ownership and control and a systematic policy of monopolization of power among their predominantly common in many parts of the world, there was then the need to implement measures to rebuild Brazil's image with international creditors and based on the regulatory framework of law 4320 of March 17, 1964 and the guidelines of the complementary law on Fiscal Responsibility No. 101 of May 4, 2000, the regulation and delimitation at the national level of the parameters of execution and control of public administrative expenses of all federative entities was established. Thus, this study, following the proposed objective, sought through bibliographic surveys to show the Relevance of the Fiscal Responsibility Law in the preparation and execution of the Public Budget, addressing the theoretical references relevant to management transparency, fiscal responsibility, budget planning and control . Identifying the historical context of complementary laws and regulations, in order to obtain an overview of their planning, execution and control principles that created transparency devices and instruments in the inspection of public administrative expenses. The theoretical framework is structured in a single chapter that is subdivided into subchapters that explore the researched literature, with a qualitative approach to the final result of this study. The methodology used for the development of this research was the bibliographic survey method with qualitative data procedures, based on the complementary law of fiscal responsibility, in the 1988 Magna Carta, books, articles and periodicals pertinent to the researched topic. The present study demonstrated in its results the contributions that LRF n° 101/2000 made to the construction, execution of the budget, financial balance and transparency in the administration of public finances. The complexity and scope of the aforementioned

theme, the impossibility of closing it, or better yet, exhausting it, are evident. It is recommended that, based on this study, the need for further research that monitors the relevance for the preparation and execution of the public budget based on Fiscal Responsibility.

Keywords: Fiscal Responsibility Law. Transparency. Budget.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil sempre foi conhecido durante muito tempo como o país de desmandos da administração pública, da distorção das atribuições do estado, da disposição à apropriação particular do patrimônio público. As notícias sobre os desvios de toda a ordem, sempre estiveram nos noticiários da imprensa falada, escrita e televisionada, que deram publicidade as ingerências da gestão financeira dos Estados, Distrito Federal, Municípios e da própria União (RIBAS; GELBECKE; OLIVEIRA, 2012).

Com o propósito de adquirir uma nova visibilidade junto aos blocos econômicos internacionais e dar transparência as contas públicas houve a necessidade de se editar norma complementar. É neste contexto da incredulidade, desconfiança e deterioração das contas públicas é que surge a Lei de Responsabilidade Fiscal (RIBAS; GELBECKE; OLIVEIRA, 2012, p.1).

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) nº 101/00 veio para implementar normas no orçamento público desde a sua construção por meio de incentivo a participação popular, assim como impor-lhe limites para manter o equilíbrio orçamentário das contas públicas, como também dar visibilidade a sua execução através dos relatórios resumidos da execução orçamentária e relatório de gestão fiscal. Além disso, a LRF orienta que o processo de planejamento para a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) e deve estar em consonância com a Lei do Plano Plurianual (PPA) e Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). (BRASIL, 1988).

O presente estudo demonstrará no âmbito científico a forma de como a lei de responsabilidade fiscal foi introduzida na construção e execução do orçamento público como forma de controle das finanças públicas dos entes federados. Assim é possível visualizar melhor o enfoque que as mudanças que ocorreram no mundo proporcionaram nas finanças públicas dos entes federados brasileiros, contribuindo para a implementação de normas, cujo objetivo é orientar os administradores públicos de todo o país, visto que ela é aplicada para todos os poderes (RIBAS; GELBECKE; OLIVEIRA, 2012, p.11-12).

Com a introdução da Lei de Responsabilidade Fiscal, ao cidadão, foi permitido a sua participação, na construção e execução da LOA. Dessa forma, a LRF impôs aos administradores uma nova forma de gerir os recursos públicos, uma vez que estimulou o exercício da cidadania, através da participação popular na construção do orçamento participativo e acompanhamento da aplicação dos recursos públicos, assim como na avaliação de seus resultados (BRASIL, 2000). Em vista disso, a lei possibilitou mitigar os desvios de finalidades dos recursos públicos lhe impondo o controle necessário para o equilíbrio das contas públicas.

Este estudo baseou-se na problemática da implementação e execução da Lei de Responsabilidade Fiscal e mostrar aos futuros administradores a sua relevância para a construção e execução do orçamento público.

Neste sentido, com o intuito de ampliar os conhecimentos acerca desta temática procurou-se mostrar: Qual a relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal para a construção e execução do orçamento público? Esta lei tornou-se útil no controle dos gastos públicos? Sua transparência conseguiu minimizar a improbidade no sistema público administrativo?

Este estudo procurou abordar a Lei de Responsabilidade Fiscal como ferramenta da construção e transparência das finanças e do orçamento público, com o objetivo central de mostrar a relevância da Lei 101/00 para a elaboração e execução do Orçamento Público. Apresentando a historicidade da referida Lei que corroborará com a explicação de seu contexto administrativo e a sua aplicabilidade ao longo dos anos, incorporando e relacionando aos demais dispositivos legais no tocante das finanças públicas brasileiras, demonstrando assim as etapas de elaboração do orçamento e sua execução segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/00 de 4 de maio de 2000.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de demonstrar aos futuros administradores, que a administração pública deve cumprir os princípios insculpidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, assim como as normas instituídas pela LRF, que visa o equilíbrio das contas públicas ao estabelecer os limites dos gastos de municípios, estados e União, corroborado com a quantidade de tributos arrecadados e com a despesa fixada por cada ente da Federação.

Nesse contexto se faz necessário ao administrador público conhecer os ditames da LRF, visto que definem os critérios que deverão ser priorizados para a elaboração e

execução do orçamento, sob pena de incorrerem em penalidades para o Ente federativo, por meio de vedação às transferências voluntárias, e de sofrerem as sanções administrativas que serão punidas em conformidade com o *caput* do artigo 73 da lei de responsabilidade fiscal. Logo tal lei é inerente aos administradores públicos.

Para tanto, este trabalho foi estruturado em partes, distribuídos e apresentados da seguinte forma: na primeira seção apresentou-se a introdução, na segunda seção o referencial teórico, que abordou sobre: o contexto histórico da Lei de Responsabilidade Fiscal; a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal; visão geral da Lei de responsabilidade fiscal; princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal; planejamento; execução orçamentária e do cumprimento de metas; controle; instrumentos de transparência e responsabilização. Na terceira seção, destacou-se os aspectos metodológicos do estudo, dando ênfase ao tipo de pesquisa e sua abordagem. Na quarta seção, apresenta-se o resultado dos dados qualitativos analisados na investigação proposta por esta pesquisa, E por último e não menos importante, a quinta seção apresentou as considerações finais e os referenciais teóricos que embasaram este estudo.

Desta forma, ao término deste estudo, espera-se que a Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/00 de 4 de maio de 2000, tenha se tornado uma ferramenta de extrema relevância na responsabilidade fiscal e na construção e execução do orçamento público. Mostrando sua utilidade no controle e transparência na administração do erário público e no combate aos ímprobos que tentam saquear a administração financeira do estado brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto histórico da lei de responsabilidade fiscal

Estruturada para ser ferramenta de planejamento, de transparência, visando auxiliar no controle e equilíbrio das contas públicas, na delimitação de limites para os gastos públicos e endividamento, a LRF, originou-se envolta por contexto histórico-econômico conturbado, mas aspirando evocar uma nova cultura na administração pública brasileira, a qual difunde uma conotação mais relacionada ao Estado e ao benefício da coletividade (RIBAS; GELBECKE; OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Matias-Pereira (2008) administração pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo (Federal, Estadual e Municipal), segundo os preceitos de direito e da moral,

visando o bem comum. Havia um antagonismo intrínseco em sua concepção: o objetivo da LRF, no âmbito do chamado Programa de Estabilidade Fiscal (PEF) de 1998, era de desenvolver, dentro do médio e longo prazo, um novo parâmetro de gestão fiscal que permitisse o afastamento das práticas e políticas fiscais marcadas por visão e atuação mais imediata, que reconduziam o programa.

Nas palavras de Guimarães (2020), o projeto de Lei de Responsabilidade Fiscal foi concebido para mudar o regime fiscal, abandonando-se a prática de recorrentes pacotes tributários de finais de ano, para patrocinar uma visão abrangente e imutável da realidade fiscal.

O referido autor ainda enfatiza que o Brasil possui uma série de marcos em suas finanças públicas e buscando recursos junto ao Fundo Monetário Internacional, também implementaria um órgão de controle interno, a Controladoria Geral da União.

Iniciando a linha temporal a partir da criação do Tesouro Nacional (1986), a implementação do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) deu-se no ano de 1987, para unificação do caixa e em atendimento ao artigo 56 da Lei 4.320/1964, em seu art. 56 que diz que: “O recolhimento de todas as receitas far-se-á em estrita observância ao princípio de unidade de tesouraria, vedada qualquer fragmentação para criação de caixas especiais”. (BRASIL, 1964).

Criou-se a Conta Única do Tesouro, para deter o crescimento da inflação que era produto resultante dos anos de 1980, a União buscou através do refinanciamento da dívida de estados e municípios por meio do Programa de Ajustes Fiscais – Lei nº 8.727, de 05 de novembro de 1993, intentando a estabilização da moeda em 1994 implementou-se o Plano Real, tentativa de medidas de controle para o limite de despesa de pessoal que estimularam a criação da Lei Complementar nº 82, de 27 de março de 1995, Lei Camata.

Para o programa de ajuste fiscal houve a edição da Lei nº 9.496, de 11 de setembro de 1997, que refinanciava a dívida mobiliária, para a segunda tentativa de controle dos gastos com despesas de pessoal. Em 1999, elaborou-se a Lei Camata 2, contudo, em troca da concessão de empréstimo por parte do Fundo Monetário Internacional, foram solicitadas garantias de que cumpririam as metas fiscais, bem como o pagamento de juros de amortização da dívida e no ano 2000 a Lei de Responsabilidade Fiscal, através do Projeto de Lei nº 18/1999, era concebida, visando o controle de refinanciamento de dívidas, onde seria estabelecida as regras para gastos de pessoal, visando o equilíbrio das contas públicas (GUIMARÃES, 2020).

2.2 A criação da lei de responsabilidade fiscal

A Lei nº 101/00 de Responsabilidade Fiscal, concentrou um conjunto de medidas já preestabelecidas em outros dispositivos ao longo da história da administração pública no Brasil. Portanto, a culminância de todos os fatos que antecederam a Lei de Responsabilidade Fiscal data-se de antes do ano 2000 e mesmo não tomando o lugar da Nova Lei de Finanças Públicas de que trata o artigo 165, § 9º, da Constituição Federal de 1988, ela estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá demais providências (BRASIL, 2000).

De acordo com Brasil (1964), a Lei 4.320/64, que “Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal”, era considerada avançada para época e colocava o Brasil na posição de vanguarda para a administração pública.

A Lei 4.320/64 conjugou duas técnicas utilizadas em dois sistemas de informações para o controle: O Orçamento e a Contabilidade. A referida Lei supracitada assemelha-se a Lei de Responsabilidade Fiscal, no sentido de que ambas são consideradas, normas gerais de Direito Financeiro. Bernardes (2008), traz uma abordagem na qual considera que essas leis foram criadas com o “objetivo de complementar e balizar as atividades dos entes federados e dar maior eficácia aos princípios que orientam a atividade financeira do Estado”.

A Lei 4.320/64 contém Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Esta Lei influenciou diretamente a administração pública no Brasil, durante várias décadas, seus preceitos ainda são muito importantes para gestores públicos de todas as esferas (GUIMARÃES, 2020).

Menciona-se a Constituição Federal de 1988, dentro do contexto histórico da criação da Lei nº 101/00, por ser considerada a Carta Magna da República Federativa do Brasil e por conter um capítulo dedicado à administração pública, citando princípios, competências e normas que colaboraram para a elaboração da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A Lei nº 8.429/92 é o “dispositivo que trata sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências”

(BRASIL, 1992). A Improbidade administrativa está prevista na LRF, e caso seja constatada, provoca punições rigorosas aos gestores de acordo com o artigo 73, *in verbis*:

Art. 73. As infrações dos dispositivos desta Lei Complementar serão punidas segundo o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); a Lei no 1.079, de 10 de abril de 1950; o Decreto-Lei nº 201, de 27 de fevereiro de 1967; a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992; e demais normas da legislação pertinente. (BRASIL, 2000).

O texto dado pela Lei nº 8.666/93 estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. E, dentro dos moldes da Lei de Transparência, a Lei nº 9755/98 trata da implementação, por parte do Tribunal de Contas da União, de uma *home page* na rede de computadores Internet, com o título "contas públicas", para divulgação dos dados e informações (GUIMARÃES, 2020).

Os países como Estados Unidos da América, a Nova Zelândia e a Comunidade Econômica Européia foram os precursores no controle das contas públicas e, juntamente, ao Fundo Monetário Internacional elaboraram diretrizes para a racionalização das contas públicas e serviram como referência para a elaboração da Lei de Responsabilidade Fiscal brasileira, contudo, a mesma não foi copiada, embora os princípios adotados fossem parecidos.

Constata-se que a Lei de Responsabilidade Fiscal une em seu âmago inúmeras ideias que consumam o conceito central de administrar com prudência suas receitas e despesas para evitar o desequilíbrio orçamentário e endividamento excessivo. (GUIMARÃES, 2020).

2.3 Visão geral da lei de responsabilidade fiscal

Segundo o seu artigo 1º, Lei de Responsabilidade Fiscal é uma “lei complementar que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal”, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição Federal (Brasil, 2000). Neste entendimento, é um conjunto de normas para que União, Estados e Municípios administrem com prudência suas receitas e despesas afim de evitarem o desequilíbrio orçamentário e o endividamento excessivo (GUIMARÃES, 2020).

A referida Lei, contém total vinculação com a atividade financeira do Estado, onde a mesma institui-se como mecanismo primordial para o funcionamento do mesmo, visto que, ela proporciona a existência de todas as outras atividades.

Para Harada (2016), define-se a atividade financeira do Estado “como sendo a atuação estatal voltada para obter, gerir e aplicar os recursos financeiros necessários à consecução das finalidades do Estado que, em última análise, se resumem na realização do bem comum. ”

Para Josicleia (2019) a LRF é um conjunto de regras, que fixa normas, que regulamenta e zela pelo equilíbrio das contas públicas, ou seja, uma lei que atribui uma responsabilidade fiscal, conforme o conceito a seguir:

É a lei que trata da Responsabilidade na Gestão Fiscal, ou seja Administração das Receitas e Despesas, e Fiscal aqui não é só o especialista em políticas públicas e gestão governamental, aqui o gestor fiscal é todo aquele servidor que lida com a administração de recursos públicos, pode ser o membro da comissão de licitação, o pregoeiro, o ordenador de despesa, pode ser também os cargos mais altos níveis de direcionamento, de direção, o governador, o prefeito ou mesmo um senador, um deputado que direciona recursos públicos por meio de emendas parlamentares, todos esses à luz da lei são responsáveis pela boa gestão do recurso público e essa boa gestão, podemos resumir como equilibrada. Trata da Responsabilidade na Gestão Fiscal, da administração das Receitas e Despesas, fixa normas que estimulem a responsabilidade na Gestão Fiscal, servindo como um código de conduta para o Gestor Fiscal e zela pelo equilíbrio entre Receitas e Despesas Públicas. (JOSICLEIA, 2019).

Neste sentido, devemos considerar que o Estado tem por objeto a promoção do bem comum, e o mesmo deve fornecer e aplicar de maneira adequada os recursos financeiros. Para que tenha eficácia é necessário que a atividade apontada tenha por observância os elementos do orçamento público, como integrante responsável pela delimitação das receitas e despesas daquele exercício, sob as formas, condições e limites de obtenção de receita para que se faça frente às despesas fixadas, e utilizar os mesmos parâmetros para os gastos do dinheiro público e, deste modo, os métodos de aplicação e dispêndio das receitas (GUIMARÃES, 2020).

De acordo com Piscitelli (2011):

Assegurar que todos os entes da Federação são titulares da obrigação de avaliar e assegurar não só a sustentação da máquina administrativa estatal, como também atender as necessidades públicas por meio do gasto do dinheiro público. Entende-se que o objetivo da atividade é possibilitar a realização das necessidades públicas e o Estado é, de maneira geral, o sujeito dessa atividade em sua total conjectura. (PISCITELLI, 2011).

2.4 Princípios da lei de responsabilidade fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição, de acordo com o §1º do artigo 1º da Lei 101/2000, *in verbis*:

Art. 1º. A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar (BRASIL, 2000).

O objetivo de maneira central, a LRF, busca o equilíbrio fiscal que é alcançado seja pela proposição de restrições para o crescimento da despesa ou pela fixação de limites para gastos de pessoal e endividamento. Essas limitações são as variáveis-chave de controle presente na referida Lei: planejamento, transparência, controle e responsabilização (GUIMARÃES, 2020).

2.5 Planejamento

A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece metas e condições para a execução orçamentária, sendo o Planejamento um dos pontos principais no que tange a referida Lei. Para o cenário exposto, criou-se três peças de caráter integrado nos três níveis de governo, de acordo com o artigo 165, em seus incisos I, II e III da Carta Magna de 88: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei de Orçamento Anual.

Desta maneira, pode a Lei de Responsabilidade Fiscal legitimar metas fiscais, tornando o contexto propício para que o orçamento seja elaborado de maneira a atender as instruções do Plano Plurianual e da Lei de Diretrizes Orçamentárias.

2.5.1 PPA, LDO E LOA

Em conformidade com Manhani (2004) o PPA é uma Lei que estabelece as diretrizes, metas e objetivos da Administração Pública para as despesas de capital, que são os investimentos, e outras delas decorrentes, bem como aos programas de duração continuada, conforme determina o artigo 165, I, e § 1º da Constituição Federal, *in verbis*:

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal, para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada (BRASIL, 1988).

A Lei de Diretrizes Orçamentárias é tratada pela Lei de Responsabilidade Fiscal em seu capítulo 2 no artigo 4º, o dispositivo é um projeto de lei que o Executivo submete ao Legislativo estabelecendo as regras para a elaboração do orçamento do exercício seguinte, portanto a apresentação da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) ao Legislativo para a sua aprovação ou rejeição antecede a remessa da Lei de Orçamento Anual (BRASIL, 2000).

Segundo KOHAMA (2008), a Lei de Diretrizes Orçamentárias tem a finalidade de nortear a elaboração dos orçamentos anuais, compreendidos aqui o orçamento fiscal, o orçamento de investimento das empresas e o orçamento da seguridade social, de forma adequá-los, objetivos e metas da administração pública, estabelecidos no plano plurianual.

A LOA elaborada segundo critérios técnicos estabelecidos pela Lei nº 4.320/64 prevê a discriminação da receita e despesa e destaca o programa de trabalho de governo observando os princípios de unidade, universalidade e anualidade, conforme evidenciado em seu o artigo 2º:

Art. 2º A Lei do Orçamento conterà a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos os princípios de unidade universalidade e anualidade.

Art. 3º A Lei de Orçamentos compreenderá todas as receitas, inclusive as de operações de crédito autorizadas em lei.

Art. 4º [...].

Art. 5º [...].

Art. 6º Todas as receitas e despesas constarão da Lei de Orçamento pelos seus totais, vedadas quaisquer deduções. (BRASIL, 1964).

Neste sentido, a peça orçamentária permite o gerenciamento anual das origens e aplicações dos recursos públicos e por meio desta, pode-se definir o montante de recursos que se espera arrecadar e a forma de como esses recursos serão aplicados pela administração pública dentro daquele exercício.

Segundo disposto no artigo 5º da Lei de Responsabilidade Fiscal será elaborada de acordo com o PPA, LDO e normas da LRF e conterà o anexo de metas fiscais, assim como de demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia e também a reserva de contingência, nestes termos:

Art. 5º. O projeto de lei orçamentária anual, elaborado de forma compatível com o plano plurianual, com a lei de diretrizes orçamentárias e com as normas desta Lei Complementar:

I – Conterà, em anexo demonstrativo da compatibilidade da programação dos orçamentos com os objetivos e metas constantes do documento de que trata o §1º do art. 4º;

II – Será acompanhado do documento a que se refere o §6º do art. 165 da Constituição, bem como das medidas de compensação a renúncias de receita e ao aumento de despesas obrigatórias de caráter continuado;

III – Conterà reserva de contingência, cuja forma de utilização e montante, definido com base na receita corrente líquida, serão estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias [...] (BRASIL, 2000).

2.6 Execução orçamentária e do cumprimento de metas

2.6.1 Programação Financeira e Limitação de Empenho

De acordo com o artigo 8º da Lei de Responsabilidade Fiscal o executivo estabelecerá a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso, até trinta dias após a publicação dos orçamentos, nos termos em que dispuser a lei de diretrizes orçamentárias e observando o disposto na alínea *c* do inciso I do art. 4º. (BRASIL, 2000).

A programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso devem respeitar o parágrafo único do artigo 8º da LRF que dispõe sobre a vinculação legal dos recursos a finalidade específica em que serão utilizados, exclusivamente para

atender ao objeto de sua vinculação, mesmo que realizados em outros exercícios, “*in verbis*”: Parágrafo único. “Os recursos legalmente vinculados a finalidade específica serão utilizados exclusivamente para atender ao objeto de sua vinculação, ainda que em exercício diverso daquele em que ocorrer o ingresso (BRASIL, 2000).”

Estabelecido a programação financeira e o cronograma de execução mensal de desembolso, embora em passando para outro exercício, o objeto pactuado deve atender a sua vinculação específica.

O artigo 9º da Lei de Responsabilidade Fiscal traz junto dos seus 4 parágrafos regras referentes a limitação do empenho, onde permite o governo contingenciar gastos em caso de insuficiência de arrecadação, *in verbis*:

Art. 9º. Se verificando, ao final de um bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais, os Poderes e o Ministério Público promoverão, por ato próprio e nos montantes necessários, nos trinta dias subsequentes, limitação de empenho e movimentação financeira, segundo os critérios fixados pela lei de diretrizes orçamentárias (BRASIL, 2000).

2.7 Controle

2.7.1 Metas Fiscais e Limites

As metas fiscais consistem em um programa anual do governo, onde é apresentado o resultado de sua previsão de receita reduzido de sua execução de despesas.

Segundo o artigo 4º, parágrafo 2º da Lei de Responsabilidade Fiscal, o anexo de metas fiscais da LDO conterá a avaliação do cumprimento de metas, demonstrativos de metas anuais, evolução do patrimônio líquido, avaliação da situação financeira e atuarial, assim como demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado, nestes termos:

§ 2º O Anexo conterá, ainda:

- I – A avaliação do cumprimento das metas relativas ao ano anterior;
- II – Demonstrativos das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as fixadas nos três exercícios anteriores, evidenciando a constância delas com as premissas e objetivos da política econômica nacional;
- III – Evolução do patrimônio líquido, também nos últimos três exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos;
- IV – Avaliação

da situação financeira e atuarial do regime próprios dos servidores públicos e dos fundos públicos e programas estatais de natureza atuarial; e V – Demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado (BRASIL, 2000).

O art. 167, no inciso III, da CF diz que é vedada a realização de operações de crédito que ultrapassem o montante das despesas de capital, exceto as autorizadas mediante créditos suplementares ou especiais com finalidade precisa, aprovados pelo Poder Legislativo por maioria absoluta. Tal princípio é denominado Regra de Ouro das finanças públicas e tem por objetivo prevenir o endividamento do Estado para custear despesas correntes (BRASIL, 1988).

A legislação que regulamenta a Regra de Ouro estabelece que sua apreciação deve ser realizada quando da elaboração e aprovação do orçamento, com base nos valores propostos e autorizados, e após o final do exercício financeiro, com base nos valores executados (GUIMARÃES, 2020).

A Lei de Responsabilidade Fiscal abrange diversos setores e uma de suas metas primordiais é a redução dos gastos com pessoal e estabelecer limites com a finalidade de disciplinar a gestão dos recursos públicos, onde a transparência das contas é obrigatoriedade dos Poderes a quem ela compete.

2.7.2 Regras para administração financeira e patrimonial

A Lei de Responsabilidade Fiscal dispõe regras para a administração financeira e patrimonial, que limitam e regulamentam algumas ações, tais como: Concessão de Garantias, Contratação de Operações de Crédito por Antecipação de Receita Orçamentária e Inscrição em Restos a Pagar.

Segundo o artigo 40 da Lei de Responsabilidade Fiscal no que diz respeito a concessão de garantias, os entes devem observar os limites em relação a classificação da capacidade de pagamento dos mutuários, nestes termos:

Art. 40. Os entes poderão conceder garantia em operações de crédito internas ou externas, observados o disposto neste artigo, as normas do art. 32 e, no caso da União, também os limites e as condições estabelecidos pelo Senado Federal e as normas emitidas pelo Ministério da Economia acerca da classificação de capacidade de pagamento dos mutuários (BRASIL, 2000).

O artigo 38 da Lei de Responsabilidade Fiscal trata da contratação por Antecipação de Receita Orçamentária para atender a insuficiência de caixa durante o exercício financeiro, nestes termos:

Art. 38. A operação de crédito por antecipação de receita destina-se a atender insuficiência de caixa durante o exercício financeiro e cumprirá as exigências mencionadas no art. 32 e mais as seguintes:

I - Realizar-se-á somente a partir do décimo dia do início do exercício; II - Deverá ser liquidada, com juros e outros encargos incidentes, até o dia dez de dezembro de cada ano; III - não será autorizada se forem cobrados outros encargos que não a taxa de juros da operação, obrigatoriamente prefixada ou indexada à taxa básica financeira, ou à que vier a esta substituir; IV - Estará proibida:

Enquanto existir operação anterior da mesma natureza não integralmente resgatada; b). No último ano de mandato do Presidente, Governador ou Prefeito Municipal.

§ 1º As operações de que trata este artigo não serão computadas para efeito do que dispõe o inciso III do art. 167 da Constituição, desde que liquidadas no prazo definido no inciso II do *caput*.

§ 2º As operações de crédito por antecipação de receita realizadas por Estados ou Municípios serão efetuadas mediante abertura de crédito junto à instituição financeira vencedora em processo competitivo eletrônico promovido pelo Banco Central do Brasil.

§ 3º O Banco Central do Brasil manterá sistema de acompanhamento e controle do saldo do crédito aberto e, no caso de inobservância dos limites, aplicará as sanções cabíveis à instituição credora. (BRASIL, 2000).

Por fim, as inscrições de despesas em restos a pagar devem ter suficiente disponibilidade de caixa e obedecer ao disposto no artigo 42 da LRF, *in verbis*:

Art. 42. É vedado ao titular de Poder ou órgão referido no art. 20, nos últimos dois quadrimestres do seu mandato, contrair obrigação de despesa que não possa ser cumprida integralmente dentro dele, ou que tenha parcelas a serem pagas no exercício seguinte sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para este efeito.

Parágrafo único. Na determinação da disponibilidade de caixa serão considerados os encargos e despesas compromissadas a pagar até o final do exercício. (BRASIL, 2000).

2.7.3 Mecanismos de compensação

Os mecanismos de compensação são regras aplicáveis para Renúncia de Receita e Geração de Despesa Obrigatória de Caráter Continuado que deverá estar acompanhada de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva iniciar sua vigência e nos dois seguintes, além de atender a LDO, conforme disposto no artigo 14 da LRF, *in verbis*:

Art. 14. A concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária da qual decorra renúncia de receita deverá estar acompanhada de estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que deva iniciar sua vigência e nos dois seguintes, atender ao disposto na lei de diretrizes orçamentárias e a pelo menos uma das seguintes condições:

I - Demonstração pelo proponente de que a renúncia foi considerada na estimativa de receita da lei orçamentária, na forma do art. 12, e de que não afetará as metas de resultados fiscais previstas no anexo próprio da lei de diretrizes orçamentárias; II - Estar acompanhada de medidas de compensação, no período mencionado no *caput*, por meio do aumento de receita, proveniente da elevação de alíquotas, ampliação da base de cálculo, majoração ou criação de tributo ou contribuição.

§ 1º A renúncia compreende anistia, remissão, subsídio, crédito presumido, concessão de isenção em caráter não geral, alteração de alíquota ou modificação de base de cálculo que implique redução discriminada de tributos ou contribuições, e outros benefícios que correspondam a tratamento diferenciado.

§ 2º Se o ato de concessão ou ampliação do incentivo ou benefício de que trata o *caput* deste artigo decorrer da condição contida no inciso II, o benefício só entrará em vigor quando implementadas as medidas referidas no mencionado inciso.

§ 3º O disposto neste artigo não se aplica:

I - Às alterações das alíquotas dos impostos previstos nos incisos I, II, IV e V do art. 153 da Constituição, na forma do seu § 1º;

II - Ao cancelamento de débito cujo montante seja inferior ao dos respectivos custos de cobrança. (BRASIL, 2000).

No mesmo sentido o artigo 17 da LRF, trata das despesas obrigatórias de caráter continuado que fixa para o ente a obrigação de sua execução por um período superior a dois anos, nestes termos:

Art. 17. Considera-se obrigatória de caráter continuado a despesa corrente derivada de lei, medida provisória ou ato administrativo normativo que fixem para o ente a obrigação legal de sua execução por um período superior a dois exercícios. (BRASIL, 2000).

2.8 Instrumentos de transparência

Para Teixeira (2006, p.37), existe uma preocupação em colocar questões estabelecendo parâmetros sobre o bom governo e a transparência no processo de cidadania, ou seja: “o bom governo se preocupa em praticar o que se denomina de Responsabilidade Fiscal”.

A transparência das ações na administração pública exige ampla divulgação em meios eletrônicos, do PPA, LDO e LOA, das prestações de contas e respectivo parecer prévio, relatório resumido da execução orçamentária e gestão fiscal, conforme definidos pelo artigo 48 da LRF, *in verbis*:

Art. 48. São instrumentos da transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos. (BRASIL, 2000).

Para enfatizar a importância da transparência, é fundamental assegurar a participação popular e realização de audiências públicas para eleger prioridades que constarão no PPA, LDO e LOA, em conformidade com o que preceitua o §1º, I, II e III do artigo 48 da LRF:

I – Incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos; II – Liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público; e III – adoção de sistema integrado de administração e controle, que atenda ao padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A. (BRASIL, 2000).

2.9 Responsabilização

Ao longo de muitos anos, o Brasil não detinha motivos para que os gestores públicos se procedessem com probidade, pois as medidas penais para responsabilizar gestores ímprobos por coordenar ações irresponsáveis com os gastos do erário público eram insuficientes ou até mesmo inexistentes.

Dentro deste contexto, fez-se necessário o aparelhamento da Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Crimes de Responsabilidade Fiscal nº 10.028/2000 como mecanismos de mudança do estado de estagnação da administração pública, além disto, devem ser utilizados para a condução de um processo idôneo, onde é indispensável ao gestor público o emprego de tais ferramentas consoantes com medidas punitivas, a Lei de Responsabilidade punirá o ente federativo e a Lei de Crimes punirá o agente público. (GUIMARÃES, 2020).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para iniciar este estudo, foram pensadas em algumas questões norteadoras num problema a ser investigado, tais como: Qual a importância da Lei de Responsabilidade Fiscal para a construção e execução do orçamento público? Esta lei tornou-se útil no controle dos gastos públicos? Sua transparência conseguiu minimizar a improbidade no sistema público administrativo?

Para o contexto escolhido nesta investigação considerou-se uma análise de bibliografia específica que abordasse a Lei 101/00, Lei de responsabilidade Fiscal, com o intuito de mostrar sua relevância no controle Fiscal na elaboração e execução do Orçamento Público e sua eficiência na administração pública.

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva sem formulação de hipóteses e a coleta de dados ocorreu no período de 04 de maio à 11 de junho de 2021, de acordo com os instrumentos informados para a realização fiel dos acontecimentos reais desta sociedade, baseadas em fontes seguras de informação que fundamentaram esta descrição.

Esta coleta se deu em três etapas, onde foi aplicada inicial e fundamentalmente uma pesquisa bibliográfica, tomando como fonte livros, artigos científicos, periódicos e Leis. Na segunda etapa consistiu-se a listagem de cinquenta referências, dos quais extraiu-se vinte e sete que foram analisados e selecionados para compor o referencial teórico, a

metodologia e a análise e discussão dos resultados e na última etapa houve a análise e discussão de resultados e as considerações que embasaram esta pesquisa.

Foi através das etapas supracitadas que tornou possível traçar um perfil da pesquisa, bem como mostrar a importância da Lei de Responsabilidade Fiscal para a construção e execução do orçamento público. Também foi possível verificar se a referida lei tornou-se útil no controle dos gastos públicos e por último, uma avaliação se sua transparência conseguiu minimizar a improbidade no sistema público administrativo.

O desenho metodológico deste estudo, classifica-se como exploratório, que de acordo com Gil (2010) tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O referido autor, ainda complementa esse entendimento explicando que o planejamento da pesquisa bibliográfica tende a ser “bastante flexível, pois seu interesse considera os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. (GIL, 2010. p.27).

A natureza deste estudo de acordo com a sua relevância abordou o método qualitativo, que para Marconi e Lakatos (2010) se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento.

Assim, salienta-se que a premissa da pesquisa qualitativa está baseada nos processos e nos significados, que de acordo com Vieira (1996), pode ser definida como aquela que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.

Este estudo teve como suporte teórico os pensamentos de autores como: Gil, Chiavenato, Vieira, Fayol, Marconi e Lakatos, Hage, Castro, Silva, Guimarães, Piscitelli e Brasil, que embasaram o referencial teórico com suas literaturas tornadas públicas em leis, artigos, periódicos, dissertações e revistas, apresentando fielmente o paralelo entre a teoria e esta investigação, a fim de realizar uma análise da Relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal na elaboração e execução do Orçamento Público e sua eficiência na administração pública.

Neste estudo, foi de primordial e de fundamental importância a realização de pesquisas bibliográficas, porque torna-se inviável qualquer tipo de investigação científica sem a consulta de fontes e materiais que possibilitem o embasamento teórico para a

realização da mesma. Pois entende-se, que todo trabalho científico deve ser registrado as fontes pesquisadas e listadas no final, afim de legitimar o estudo.

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como uma pesquisa a partir de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas e web sites. Ressalta ainda, que qualquer trabalho científico se inicia com uma boa pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002. p.32).

A análise foi realizada considerando os diversos fatores que irão compor o objeto de estudo e as relações existentes entre tais fatores, bem como a Relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal na elaboração e execução do Orçamento Público e sua eficiência na administração pública. Os dados obtidos ocorreram em abordagens qualitativas, através de representações descritivas com realização de análise documental de conteúdos e triangulação dos referidos dados com a literatura estudada.

Reitera-se, a importância primordial que o universo deste estudo apresentou, com uma abordagem de caráter exploratório e o método de natureza qualitativa. Deu-se ênfase na Relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/00 na elaboração e execução do Orçamento Público e sua eficiência na administração pública, que de acordo com Brasil (2000), necessitava-se do resgate da credibilidade brasileira junto aos credores internacionais e que a implantação da referida Lei vislumbrou o equilíbrio das contas públicas. (BRASIL, 2000).

Após o processo de organização, os dados foram analisados qualitativamente, fazendo uso da confrontação e interpretação das informações, de maneira que contribuiu para o esclarecimento e entendimento do objeto deste estudo, conforme apresentados no capítulo a seguir.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão abordados os dados qualitativos obtidos na investigação deste estudo que serão analisadas e trianguladas com literatura pesquisada. No decorrer deste estudo, a literatura nos apresentou a lei de responsabilidade fiscal como um benéfico instrumento de controle de gastos públicos que o governo utiliza ou deveria utilizar como ferramenta de transparência em seus planos e programas de trabalho dentro de um exercício financeiro.

Antes da lei complementar nº 101/00, o orçamento obedecia somente aos preceitos da Lei 4.320/64, entretanto com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, o orçamento público passou a ter maior destaque, visto que a Lei incorporou o anexo de metas fiscais em que serão estabelecidas metas anuais, em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois subsequentes.

A partir de uma contextualização dos princípios de implantação da lei de responsabilidade fiscal nº 101/00, Brasil (2000) enfatiza que referida lei, visa a responsabilidade na gestão fiscal e pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar. (BRASIL, 2000).

De acordo com Enap (2017) a década de 90 foram os anos mais desafiadores para a economia brasileira, os diagnósticos fiscais do Estado brasileiro apontavam para o esgotamento padrão de financiamento dos gastos públicos vigente à época. O que vislumbrou urgentemente a necessidade de um novo instrumento que conduzisse ao equilíbrio das contas públicas. (ENAP, 2017, p.20).

A partir da implementação da lei de responsabilidade fiscal, houve uma ênfase na dinâmica e planejamento orçamentário na administração pública. Isso se deu em virtude da obrigatoriedade e concordância entre a tríade dos Planos PPA, LDO e a LOA, além de estimular e permitir a participação popular na construção e elaboração de tais leis.

Assim sendo, Enap (2017) afirma que a relação da LOA com o PPA se dá por meio da LDO. Essa lei é responsável por determinar os parâmetros econômicos, os cenários e as possíveis alterações na legislação tributária que a LOA deve considerar para ser elaborada em consonância com o PPA. Desse modo, as funções entre o PPA, a LDO e a LOA ocorrem de forma harmoniosa, pois, os programas do PPA têm metas e indicadores quantitativos; A LDO explicita metas e prioridades para cada ano e a LOA prevê recursos para a sua execução. (ENAP, 2017, p.18).

A administração do estado brasileiro estava necessitando equilibrar as constas públicas. A criação da lei de responsabilidade fiscal trouxe em seu bojo a

responsabilidade que faltava para os administradores e controladores do dinheiro público. Mesmo já havendo na legislação, requisitos que tratavam da contabilidade pública nacional, a LRF abarcou em sua redação todas as normas já existentes em outros documentos normatizadores e de regulamentação dos gastos públicos.

Além disso, pelo fato de os gestores públicos utilizarem os recursos públicos de modo indiscriminado, houve a necessidade de se criar um instrumento legal para apurar responsabilidade e fazer com que os gestores públicos utilizassem de maneira correta os recursos públicos.

Fayol (1990) define o ato de administrar como:

Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas envolvem os elementos da Administração, isto é, as funções do administrador, a saber prever, visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar, constituir o duplo organismo material e social da empresa, comandar, dirigir e orientar o pessoal. Coordenar, ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços coletivos. Controlar e verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (FAYOL, 1990).

Ainda de acordo com Fayol (1990) os elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa.

Aplicando essa prática na administração pública, é responsabilidade tanto do gestor como dos diretores nomeados para as funções administrativas, desempenhar atividades de previsibilidade, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais e pertinentes.

Portanto, é importante entender e compreender as relações entre a política e a administração pública de seus agentes políticos. De acordo com Muñoz (1971) administração pública significa sistema de governo, ou seja, o conjunto de manifestações da conduta humana que determina a distribuição e o exercício da autoridade política, bem como o tratamento dos interesses públicos.

O autor ainda enfatiza que na esfera pública administrativa, este termo está consolidado como:

Um padrão de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras expressões humanas, que caracterizam a direção da sociedade por seu grupo

de governantes. Se nesse conjunto focalizarmos os processos administrativos vemos como estão ligados às outras fases do governo e da cultura (MUÑOZ, 1971, p. 17).

Assim, a lei de responsabilidade fiscal, foi um marco na regulamentação das finanças públicas no Brasil, sua intencionalidade estava justamente embasada nos princípios diretivos da criação de um instrumento legalmente constituído de cobranças e orientações na utilização dos gastos públicos pelos gestores. Mesmo a referida lei já tendo sua previsão na Constituição Federal de 1988, no art. 163, inciso I, o Estado brasileiro utilizou esse recurso constitucional por um único motivo: ele precisava regulamentar e normatizar a utilização dos recursos públicos, necessitava desse controle financeiro.

Antes da consolidação da lei de responsabilidade fiscal, a União, Estados/DF e Municípios, observou-se déficits fiscais da dívida pública elevadíssimos, despesa com pessoal em patamares absurdos, com uma carga tributária bastante acentuada, surgiu uma guerra fiscal entre os Estados, entre outros problemas. A lei em si não solucionou todos os problemas fiscais enfrentados no estado brasileiro, mas de fato, ela controlou os gastos e conseguiu implementar dentro do setor público administrativo relevantes fatores que contribuem até os dias atuais com a gestão financeira do país.

Conforme argumenta Paiva (2004), por mais que existam instituições específicas para o controle da Administração Pública, é importante que haja um controle em nível operacional feito pelo próprio gestor público responsável pela atividade a ser controlada.

O controle na administração pública é uma forma exercida por órgãos de competência legal que fiscalizam a aplicação dos recursos públicos. O portal da transparência é uma ferramenta de fiscalização que auxilia não só a administração pública, mas a população de uma forma geral. Além do portal, existe os órgãos da esfera pública que são responsáveis pelo controle interno institucional e de fiscalização na aplicabilidade dos recursos públicos nos estado e municípios, como é o caso dos Ministérios públicos federais e estaduais, os tribunais de contas dos estados e municípios, a Polícia Federal, as Polícias Estaduais, o Poder Legislativo, o Poder Judiciário e determinadas organizações privadas.

Arruda e Teles (2010) informam que:

O controle interno é aquele exercido por órgão da própria administração. Ele deve auxiliar o controle externo e atuar como articulador entre as ações

administrativas e a análise da legalidade; sobretudo, deve assegurar a observância da legislação e dos programas de governo, avaliar a atuação dos órgãos supervisionados e fiscalizar as aplicações dos recursos públicos. (ARRUDA E TELES, 2010).

Castro (2007) corrobora com essa discussão argumentando que:

O sistema de controle interno não é apenas um ótimo e eficiente mecanismo gerencial e de transparência na atuação administrativa ele também se constitui como um excelente instrumento de efetivação da cidadania, pois dificulta a adoção de práticas clientelistas ao vincular o gestor público à constante prestação de contas à população. (CASTRO, 2007).

Dentre tantos fatores relevantes implementados na administração pública pela Lei de Responsabilidade Fiscal, destaca-se o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização.

De acordo com Chiavenato (2008), o planejamento é a primeira das funções administrativas, é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los. Sabe-se que o planejamento do orçamento público a partir da LRF teve inúmeras inovações inseridos na Lei de Diretrizes Orçamentárias. Desde as metas fiscais, perpassando pelos riscos e os montantes que contingenciam as reservas, concebida dentro dos preceitos da Lei do Orçamento Anual.

Estes planejamentos de execução e cumprimento de metas ainda contemplam a programação financeira e o limite de empenho, explicitado no art. 11 da LRF, que trata da previsão e efetivação da arrecadação de todos os tributos do ente federativo e transparência da aplicabilidade desta arrecadação.

Neste sentido, Arruda e Teles (2010) afirmam que o planejamento deve:

Disponibilizar o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários, sem contar com o direito de consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade, das contas públicas, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável por sua elaboração (ARRUDA e TELES, 2010).

A própria Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) garante a todo cidadão o pleno gozo de direito e verificação em tempo real das ações governamentais relativos aos

recursos públicos. Estes instrumentos de transparência da gestão fiscal são de ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos, onde permite o acesso e asseguram a transparência de acompanhamento público e participação cidadã.

Uma gestão pública transparente torna suas condutas uma ação do cotidiano acessível ao público. No entanto, entende-se que uma gestão transparente vai além de simples informações de gastos, seu papel é desburocratiza os sistemas e tornar as informações acessíveis de forma global em todas as esferas do controle financeiro dos gastos da administração pública.

De acordo com Hage (2010) a transparência não é um fim em si mesmo, e sim um instrumento auxiliar da população para o acompanhamento da gestão pública. Em sua essência, é uma permissão concedida ao cidadão de fiscalizador permanente dos gastos, com o intuito de inibir o uso inadequado e os desvios dos recursos públicos.

Os avanços tecnológicos tornaram muito mais complexa e dinâmica as ações fiscalizadoras no sistema financeiro da administração pública, possibilitando um acompanhamento minucioso e detalhado da aplicação dos gastos públicos.

Nas palavras de Silva (2010) a autora afirma que:

Dessa maneira, a presença do Poder Público em quase todas as nossas ações diárias levou a um estreitamento da distância entre o cidadão e o Estado, em parte pela transparência, pelos mecanismos de controle e, em outra parte, pelas ações e reações dos sujeitos, ao reivindicarem como seus os direitos sociais (SILVA, 2010, p. 14).

Assim como o controle das finanças e a transparência nos gastos da administração pública, é importante destacar que a responsabilização administrativa pode ser considerada um dos fatores mais relevantes com a implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal. Com o advento da lei, a administração pública brasileira foi motivada a praticar atos de probidade, mesmo sabendo que todo gestor e/ou administrador público tem como premissa em suas funções, praticar atos de licitude.

Com o decorrer dos anos, fez-se necessário a implementação de dispositivos que responsabilizassem gestores por executar ações de improbidades com o erário público. Para tanto, a Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF nº 101/00 definiu em seu artigo 73, que as infrações dos dispositivos da referida lei complementar serão punidas segundo os Decretos: Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); Lei nº 1.079, de 10 de

abril de 1950; Lei nº 201, de 27 de fevereiro de 1967; Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 e demais normas da legislação pertinente. (BRASIL, 2000).

Dentro desse contexto, é observada a relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF como instrumento norteador para a construção e execução do orçamento, prevenindo os riscos e proporcionando o equilíbrio fiscal das contas públicas, como também proporcionou uma ampla participação popular na construção dos instrumentos de planejamento da administração pública.

Apresentando-se assim, sua importância e relevância através de seus métodos de controle e práticas administrativas de gestão. Bem como, apontando para uma prática de probidade e transparência na gestão financeira da administração pública, haja vista que o seu descumprimento implica em medidas administrativas rígidas, considerando a LRF um instrumento essencial e de extrema importância na gestão administrativa pública. A LRF trouxe em sua implementação e execução inúmeros mecanismos de controle e possibilidades de gerenciamento no emprego, execução e prestação de contas dos gastos públicos com a sociedade, mostrando que a referida Lei, trouxe em seu bojo um marco novo e histórico para as atividades financeiras e administrativas na gestão pública.

Seu advento pôs fim a era da irresponsabilidade financeira na administração pública, abrangendo as três esferas do poder. A LRF nº 101/00 é considerada a principal transformadora nos modos operandis da administração financeira pública, é o documento legal de combate ao uso imprudente do erário público e que tem a difícil missão de resgatar a solidez financeira do sistema público administrativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de estudos que analisam a relevância da Lei 101/00 na elaboração e execução do Orçamento Público visam ampliar as informações sobre a Lei que trouxe modernidade na administração financeira brasileira. A LRF completou 21 anos de existência de muitos desafios superados e muitos ainda por superar, de fato, ela reconfigurou o sistema financeiro do Brasil e exigiu mais transparência e explicações detalhadas dos gastos públicos.

Suas normas regulamentares são fruto de um trabalho a longo prazo, perpassando por etapas importantes e essenciais baseadas em experiências europeias anteriores e até mesmo do próprio sistema financeiro brasileiro que agiu durante anos sem pudor no tratamento das finanças públicas.

O advento da Lei amedrontou gestores público ímprobos que se aterrorizaram com o rigor da nova lei, no entanto, é comum encontrar gestores que tentam alterar ou até mesmo burlar as responsabilidades impostas pela LRF. Sua promulgação foi e continua sendo enfática no sentido de proporcionar uma ótica diferenciada de promoção e desenvolvimento social em larga escala, destacando-se como um instrumento de poder de ação nas políticas públicas.

A pesquisa que originou este estudo teve como objetivo central de mostrar a relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal na elaboração e execução do Orçamento Público, apresentando a historicidade da Lei de Responsabilidade Fiscal que explicou o seu contexto e a sua aplicabilidade ao longo dos anos.

Os resultados do estudo mostraram que a aplicabilidade da Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe uma forma dinâmica e detalhada de como se desenvolver, elaborar e executar o orçamento público. Suas inovações corroboram com a LDO e a LOA, deixando-as em concordância com o PPA, respeitando suas normas e diretrizes.

É relevante ressaltar que por mais que os gestores tenham ciência e vasto conhecimento da lei, faz-se necessário observar todas as normas inerentes a LRF ao elaborar e executar seus orçamentos para evitar quaisquer descumprimentos de regras. Torna-se verdadeiramente importante ressaltar que o orçamento público é um dos principais instrumentos da administração pública onde tem o papel de fornecer direcionamento às funções alocativa, distributiva e estabilizadora.

Anterior à Lei de Responsabilidade Fiscal havia um nível crescente do descontrole econômico financeiro por parte dos gestores de todas as esferas de governo, mesmo que a Lei Geral de Finanças Públicas, Lei 4.320/64, propusesse programas e metas à serem realizadas, era de extrema necessidade uma lei que fomentasse as ações para conduzir os gestores na operacionalização dos recursos disponibilizados pela sociedade.

A partir da apresentação e análise dos resultados obtidos, foi possível responder à questão norteadora que problematizou esta pesquisa. Tal que, mostrou a relevância no controle Fiscal, na elaboração e execução do Orçamento Público e sua eficiência na administração pública. A Lei de responsabilidade fiscal nº 101 de 4 de maio de 2000, mostrou dentro deste questionamento, respostas satisfatórias que embasaram sua relevância no controle financeiro dos gastos públicos. Sua dinâmica de aplicabilidade permitiu a inteligível compreensão da transparência e responsabilidade do gestor administrativo no tratamento e controle do erário público.

Diante do exposto, as problemáticas do estudo foram respondidas, assim como o objetivo geral do trabalho foi alcançado, onde procurou-se mostrar a relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal para a construção e execução do orçamento público, aportando sua utilidade no controle dos gastos públicos e a minimização dos ímprobos no sistema público administrativo brasileiro por meio da eficácia de sua transparência.

Assim, chega-se a compreensão que, para que a administração pública obtenha resultados positivos no decorrer de seu mandato, seja feito um planejamento da melhor forma possível dentro das normas e princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal. Respeitando e analisando todas suas fases processuais, sempre observando as possíveis ameaças e mensurando os impactos que possam de alguma forma comprometer sua legalidade administrativa, fator este importante na construção da credibilidade necessária do setor público, junto à comunidade internacional e principalmente, junto a sociedade civil.

Este estudo deixa evidente a complexidade e a abrangência do referido tema, a impossibilidade de encerrá-lo, ou melhor, esgotá-lo. Contudo, espera-se que esta pesquisa seja posteriormente fonte de informações e contributos significativos com futuros acadêmicos do curso de Administração. Recomenda-se que a partir deste estudo, há necessidade de outras pesquisas que venham analisar a relevância da Lei de Responsabilidade Fiscal na elaboração e execução do Orçamento Público.

6. REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. F.; TELES, J. S. **A importância do controle social na fiscalização dos gastos públicos**. Revista Razão Contábil e Finanças, v. 1, n. 1, 2010.

BRASIL. C.F (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000.

BERNARDES, F. C. **A lei de responsabilidade fiscal como mecanismo de implantação**. Trabalho publicado nos anais do XVII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado em Brasília – DF nos dias 20, 21 e 22 de novembro de 2008.

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ed. São Paulo: Atlas 2014.

CARVALHO, J.C.P. **Contribuição da LRF para a Gestão Fiscal**. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. - 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CASTRO, R. A. **Sistema de controle interno – uma perspectiva do modelo de gestão pública gerencial**. Belo Horizonte, Editora Fórum, 2007.

Enap- Escola Nacional de Administração Pública. **Introdução ao Orçamento Público. Entendendo o Orçamento Público**. Módulo 1. Brasília/DF - 2017.

FAYOL, H **Administração Industrial e Geral**, São Paulo, Atlas, 1990, 2 Parte, Cap. I, p. 27-55.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos de pesquisa social**. 5. ed. SP: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, M. **LRF 20 anos: uma visão geral da lei 101/2000**. *Youtube*, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9sF2kSnR6WI&t=345s>, Acesso em: 05 de maio de 2021.

HAGE, J. **O governo Lula e o combate a corrupção**. 1. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2010.

HARADA, K. **Direito financeiro e tributário**. – 25. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KOHAMA, H. **Contabilidade Pública, Teoria e Prática**. 09ª. Ed e 10ª ed. São Paulo: Atlas 2006 e 2008.

MANHANI, D. A. **Restos a pagar na Lei de Responsabilidade Fiscal**. Jus Navigandi. Teresina, ano 9, n. 542, 31 dez. 2004..

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

TEIXEIRA, A. **Guia da cidadania para a transparência: prevenção contra corrupção**. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer, 2006.

MUÑOZ, A. P. **Introdução à teoria geral de Administração Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

PAIVA, R. M. M. **O controle social na administração pública: propostas para estruturar e estimular o seu desenvolvimento**. Monografia (Curso de Especialização em Controladoria Aplicada ao Setor Público). João Pessoa: Escola de Contas Otacílio da Silveira (ECOSIL) /Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE/PB) /Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) /Universidade Federal da Paraíba/UFPB, 2004.

PISCITELLI, T. **Direito financeiro esquematizado**. Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: Método, 2011.

RIBAS, P. H; GELBECKE, D. B; OLIVEIRA, E. S. **Lei de Responsabilidade Fiscal**. Dispo nível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/> Acesso em: 31 de maio de 2021.

SILVA, A. **A lei de responsabilidade fiscal como Instrumento de Controle do orçamento público**. [S.I]. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-lei-de-responsabilidade-fiscal-como-instrumento-de-controle-do-orcamento-> 31 de maio de 2021.

SILVA, M. A. **Notas sobre as noções de tempo e as implicações na educação escolar**. In: NASCIMENTO, C. G (Org.). Versos e reversos da educação: das políticas às pedagogias alternativas. Goiânia: Editora da PUC de Goiás, 2010. Cap. I, p. 13-30.

VIEIRA, M. M. F. *A comparative study on quality management in the brazilian and the Scottish prison service*. 1996. Tese [Doutorado PhD on Business Studies] – Scotland, University of Edinburg, Edimburgo, 1996.

AUTORES

Jucergio Monteiro Benathar: Graduando em Bacharel de Administração Pública pela UNIFAP. e-mail: jucergio@hotmail.com

Manoel do Carmo Oliveira da Silva: Graduando em Bacharel de Administração Pública pela UNIFAP. e-mail: manoelcarmosilva72@gmail.com

Rafael Brito de Souza: Graduando em Bacharel de Administração Pública pela UNIFAP. e-mail: Rb-souza@hotmail.com



Capítulo 9

A NETWORK E AS DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

DOI: 10.29327/547864.1-9

Camila da Silva Barbosa
Geyza D'Ávila Arruda
Mônica Maria Barbosa Gueiros

A NETWORK E AS DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL COMO DIFERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Camila da Silva Barbosa

Geyza D'Ávila Arruda

Mônica Maria Barbosa Gueiros

RESUMO

As organizações modernas necessitam a cada dia mais focar nos principais promotores de seu desenvolvimento competitivo: as pessoas. Essas, enquanto interligadas às redes sociais, apresentam-se como atores que fornecem e se beneficiam dos recursos, informações e conhecimentos transacionados para a obtenção de resultados significativos. Deste modo, o estudo das dimensões da network e capital social, a saber: estrutural, relacional e cognitiva, se configuram como um excelente aliado às estratégias de diferencial às organizações.

A dimensão cognitiva apresenta como principais características o compartilhamento de códigos, símbolos e linguagens comuns, através da qual é possível oferecer enfoque ao conjunto de conhecimentos e experiências de cada indivíduo. Já a relacional enfoca na transação de informações e recursos nessa rede, assim como o estabelecimento de confiança entre os envolvidos. E, por fim, a dimensão estrutural faz referência aos contatos dos indivíduos dentro de sua network, como a força dos laços que estabelecem entre si.

Deste modo, foi possível observar neste estudo que cada dimensão colabora diretamente e holisticamente para o diferencial nas organizações, de modo a oportunizar melhorias processuais, comunicacionais e relacionais entre os colaboradores, de modo a alavancar os resultados estratégicos institucionais, como clima, satisfação e produtividade no trabalho.

Palavras-chave: Capital Social; Network; Diferencial; Organizações

ABSTRACT

Modern organizations increasingly need to focus on the main promoters of their competitive development: people. These, while interconnected to social networks, present

themselves as actors who provide and benefit from the resources, information and knowledge transacted to obtain significant results. In this way, the study of the dimensions of the network and social capital, namely: structural, relational and cognitive, are configured as an excellent ally to differentiating strategies for organizations.

The cognitive dimension has as its main characteristics the sharing of codes, symbols and common languages, through which it is possible to focus on the set of knowledge and experiences of each individual. The relational approach focuses on the transaction of information and resources in this network, as well as the establishment of trust between those involved. And, finally, the structural dimension refers to the contacts of individuals within their network, as the strength of the bonds they establish among themselves.

Thus, it was possible to observe in this study that each dimension collaborates directly and holistically for the difference in organizations, in order to provide opportunities for procedural, communication and relational improvements among employees, in order to leverage institutional strategic results, such as climate, satisfaction and productivity at work.

Keywords: Social Capital; Network; Differential; Organizations

1. INTRODUÇÃO

A *network* é uma forma de organização humana, a qual apresenta diferentes níveis de estrutura a depender de seu contexto. A mesma é condicionada a fatores culturais, políticos e sociais, e se apresenta em três diferentes faces, a saber: estrutural, relacional e cognitiva (MARTELETO, 2004).

No contexto organizacional, ela pode se manifestar em uma estrutura social informal, a qual estabelece padrões de interação e, por sinal, regras de comportamento, que definem a posição social de seus atores envolvidos. Essas conexões informais, por sua vez, estabelecem uma transferência de informações, gerando uma relação de ajuda, confiança e suporte social (RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2006).

Já no contexto individual, a *network* se apresenta através de relacionamentos diversos, firmando conexões de ideias, recursos, valores e interesses compartilhados. Por assim dizer, eles estabelecem laços de relações, os quais podem ser fracos ou fortes. Nesse sentido, os laços fracos são conectados através de um menor contato e uma relação de baixa percepção de amizade, confiança e reciprocidade. Ainda assim, estabelecem uma

importante função de difundir informações, estabelecer troca de conhecimentos e busca de soluções para problemas. Deste modo, favorece os atores da rede com a heterogeneidade de conhecimentos e ideias (GRANOVETTER, 1973).

Uma das vantagens dos laços fracos é que, por ter a característica da heterogeneidade, eles se tornam mais inclusivos, gerando uma maior incorporação de pessoas e uma consequente colaboração à inclusão social. No entanto, essas relações são frágeis e podem se romper com maior facilidade (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Os laços fortes, por sua vez, apresentam uma relação de maior interatividade entre os atores, firmando um relacionamento com altos índices de reciprocidade e amizade. Eles podem ser chamados de laços estritos ou exclusivos e geram coesão para o grupo através de um reforço de identidade. Por ter uma característica homogênea, há uma predisposição a ocasionar exclusões em relação aos que não se adaptarem aos valores e identidade do grupo (GRANOVETTER, 1973).

Todas essas relações geram um conjunto de recursos intrínsecos, os quais contribuem para o desenvolvimento cognitivo e social. Isso é o que se denomina de capital social, o qual provém do resultado entre o envolvimento de pessoas com objetivos e informações comuns (MARTELETO, 2004; RÉGIS, 2005; RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2006).

De forma mais apurada, pode-se dizer que o capital social é proveniente de uma soma entre interações e *network*, fazendo emergir um relacionamento afinado entre os envolvidos, o que acarreta uma maior bagagem de conhecimento, informações e emoções para os tais, levando-os a atuar em um ecossistema multidimensional admitindo a fusão entre indivíduo, grupo e comunidade, ampliando o “senso de identidade dos participantes, desenvolvendo o ‘eu’ em ‘nós’” (PUTNAM, 1995).

Nesse contexto, sua abordagem pode ser apresentada em dois padrões, sendo eles: I. redes sociais, propiciando benefícios sociais em um nível de análise individual; II. perspectiva comunitária, abordando um compartilhamento de normas comuns para aqueles inseridos nessa rede social, visando proporcionar um bem-estar coletivo à comunidade por meio de uma maior cooperação mútua, redução de custos e ampliando o horizonte de informações e recursos disponíveis (ALBAGLI; MACIEL, 2002; PUTNAM, 1995). Esta última perspectiva proporciona, ou tende, a criação de laços estritos, os quais contribuem para uma forte coesão interna.

Sendo assim, através do que fora apresentado, o presente trabalho se debruçou em analisar a *network* e as dimensões do capital social como diferencial nas organizações através de uma revisão bibliográfica e a reflexão sobre características atuais de diferenciais competitivos nesse contexto organizacional, sob a ótica de elencar quais as principais contribuições que cada dimensão traz para as tais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A *Network*

Conforme dito na introdução, a *network* é uma forma de organização humana, a qual atua em diferentes níveis relacionais e organizacionais. Nesse contexto, as relações informais, desprendidas de hierarquias, são mais simpaticizantes (MARTELETO, 2001). Também chamada de rede, a mesma é analogamente vista como várias teias que, entrelaçadas, conectam pessoas a nível pessoal e profissional, formando as relações sociais (MARINHO-DA-SILVA, 2003).

Em uma perspectiva individual, a *network* focaliza os relacionamentos em que cada pessoa está envolvida através do vínculo de ideais, informações e recursos mutuamente compartilhados (MARTELETO, 2001). Deste modo, “a vantagem criada pela localização da pessoa em uma estrutura de relacionamento é conhecida como capital social, que pode ser um ativo ao seu favor e explica a vantagem obtida por certas pessoas”, segundo D’Ávila (2008).

Deste modo, ela pode ser analisada segundo três vieses, a saber: estrutural, relacional e cognitiva, as quais se interrelacionam com o conceito de capital social, ao passo que as redes sociais e a reciprocidade se configuram como correspondentes à dimensão estrutural, as normas compartilhadas à cognitiva, e a amizade, informação e confiança nessa teia é equivalente à dimensão relacional (KAY; PEARCE, 2003; RÉGIS, 2005).

A mediação vivenciada dentro desta rede é promovida através de seus laços, sejam eles fortes ou fracos. Para determinar a sua força, se deve levar em consideração a frequência e duração dos contatos entre os membros da rede. Nesse sentido, os laços fracos contribuem para a disponibilização de informações e recursos, enquanto os laços fortes proporcionam maior reciprocidade em auxílio e conhecimento (D’ÁVILA, 2008; GRANOVETTER, 1973; SILVA *et al.*, 2013).

Deste modo, é possível definir a força desses laços através da frequência e reciprocidade na qual eles se apresentam, de maneira que, quanto mais semelhanças os atores apresentarem, mais homogênea e forte serão esses laços, assim como o inverso é verdadeiro em relação aos laços fracos. No entanto, vale destacar que além de mais inclusivos, os laços fracos também podem ser mais inovativos, ao passo que admite uma maior diversidade de ideias, conhecimentos e diferenças individuais (GRANOVETTER, 1973).

2.2 O Capital Social

Tomando como base o autor Régis (2005), é possível compreender o Capital Social como sendo o compartilhamento informal de normas e informações, gerando simultaneamente uma rede de confiança entre os indivíduos envolvidos e uma mutualidade de benefícios enquanto interligados à rede social que os une.

Segundo Bourdieu (1986, p. 241-258), o Capital Social pode ser entendido como

O agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à participação de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de mútua familiaridade e de reconhecimento, que provê para cada um dos seus membros o suporte de capital da propriedade coletiva.

Destarte, este tipo de capital desenvolve produções significativas para o meio no qual se concretizam as relações, as quais criam uma espécie de gestão do conhecimento com o intuito de beneficiar e disponibilizar essa sabedoria do grupo entre todos, ao passo que estabelece e/ou frui através de laços associativos muitas vezes já existentes, como o ambiente escolar, comunidade religiosa ou mesmo em ambientes profissionais, por exemplo (PUTNAM, 1995).

Por apresentar caráter multidimensional, o capital social pode ser analisado mediante óticas distintas, a saber: individual, grupal ou comunitária. Cada uma delas apresenta particularidades comuns, as quais culminam na utilização de recursos, muitas vezes escassos, disponíveis através da rede social, o que retoma às características de confiança, reciprocidade e benefício mútuo (MARTELETO, 2004).

Deste modo, em uma abordagem pessoal, o indivíduo pode se beneficiar dessa rede social para obter benefícios que agreguem à sua vida cotidiana, como status, respeito ou mesmo facilidades de acesso, tais como: promoções organizacionais, ascensão de

carreira, acesso a informações necessárias e influência sobre determinado grupo estratégico (ADLER; KWON, 2002; BELLIVEAU; O'RILLY; WADE, 1996; BOURDIEU, 1986; BURT, 1992; D'ÁVILA, 2008).

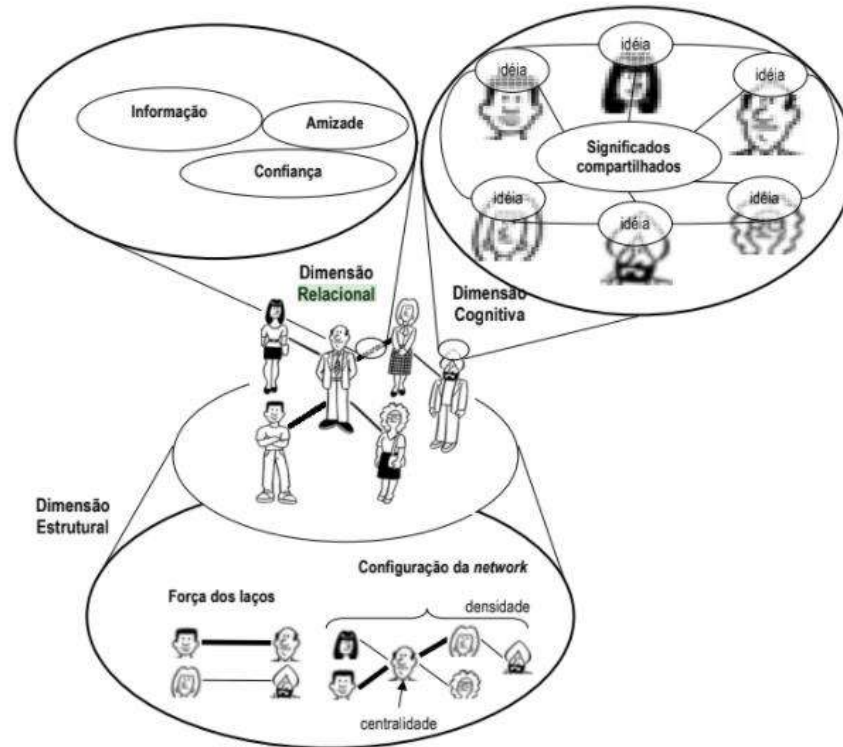
Já em uma perspectiva comunitária, entende-se o capital social como

Um conjunto de normas e redes sociais que afetam o bem estar da comunidade, facilitando a cooperação entre os seus membros pela diminuição do custo de se obter e processar informações e recursos. Mesmo nascendo em uma esfera informal de relações os efeitos das redes podem ser percebidos fora de seu espaço - nas interações com o Estado, a sociedade ou outras instituições representativas. Decisões micro são influenciadas pelo macro, tendo a rede como intermediária (D'ÁVILA, 2008).

Neste contexto, o grupo tende a apresentar uma coesão interna solidificada, o que pressupõe a criação e permanência de laços estritos, os quais contribuem para a homogeneidade e reforçam a identidade grupal. Nesse cenário há uma forte predisposição em gerar exclusões em relação àqueles que não compartilham dessa mesma identidade ou não se identificam com as normas. Opostamente, os grupos heterogêneos são mais inclusivos em relação às diferenças sociais e culturais, e apresentam laços frágeis em sua formação (ALBAGLI; MACIEL, 2002; GRANOVETTER, 1973).

Deste modo, o capital social pode ser compreendido em três dimensões distintas as quais são: cognitiva, estrutural e relacional (Figura 1). De acordo com os tópicos subsequentes é possível compreender o papel de cada uma, assim como elencar suas principais características e pontos em comum.

Figura 1: Dimensões do Capital Social



Fonte: Régis, Bastos e Dias (2006).

2.2.1 Dimensões do Capital Social

A dimensão cognitiva toma como ponto de partida e aplicação a individualidade de cada ser, enquanto contexto profissional, pessoal e social. É através dela que conseguimos focar no conjunto de conhecimentos e experiências de cada indivíduo, e como isso contribui para a formação de sua visão de mundo e o seu entendimento a respeito da coletividade, ou seja, o seu capital intelectual (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Este é sustentado pelas relações desses atores na rede social em que está inserido. Essa mutualidade causada pelas relações individuais é promovida por características em comum destes, como a linguagem compartilhada, por exemplo, a qual propicia a comunicação, facilita e intermedia a estruturação deste capital social. Nesse mesmo aspecto, os códigos, símbolos e narrativas também admitem esse horizonte compartilhado (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Deste modo, a dimensão cognitiva está diretamente direcionada à qualidade das conexões estabelecidas entre esses atores à nível individual, o que admite um cenário de construção coletiva de significados e a reflexão sobre a construção de valores comuns dentro da rede (ROBERTS; COGHLAN, 2011; WATTÉ; SOUZA, 2018).

Já a dimensão estrutural corresponde aos contatos desses indivíduos dentro de sua *network* e, aqui, entram as questões dos laços que elas estabelecem entre si de acordo com o nível de relacionamento interacional que mantém entre seus componentes (RÉGIS, 2005; TONDOLO; BITENCOURT; VACCARO, 2017).

Nessa *network*, Régis (2005) demonstra como as pessoas são mais ou menos procuradas entre os demais membros, assim como o nível de entrosamento e interação entre essas pessoas, determinando, assim, a força dos laços entre as tais (fortes ou fracos). Nessa relação, também está em jogo a quantidade de conhecimento e contatos que elas experienciam, concentrando em pessoas uma posição de maior centralidade em relação às demais (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Deste modo, segundo Bruch e Angnes (2018),

A dimensão estrutural refere-se ao padrão de conexão entre os atores, incluindo conexões e configurações da rede que descreve o padrão de ligações em termos de mensuração, tais como: densidade, conectividade, hierarquia e adequação organizacional.

Por fim, a dimensão relacional faz referência à transação de assuntos, ideias, tópicos e demais itens entre os atores dessa rede. Esses conteúdos, por sinal, podem ser de cunho profissional/organizacional, como ascensões de carreira e parcerias estratégicas; pessoal, voltados à amizade e socialização, assim como informais, sem ter necessariamente uma estrutura institucional mediadora (RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2006).

Válido destacar que a confiança é fator chave nesse processo, dado que as transações de conhecimento e informações, e os laços criados, requerem um compartilhamento de seguridade, tanto da fidedignidade quanto da coerência para o grupo (GRANOVETTER, 1973; PUTNAM, 1995). Desta feita, “a dimensão relacional refere-se aos laços entre os atores, cujas principais características são: confiança e confiabilidade, normas e sanções, obrigações e expectativas, e identidade e identificação” (SALLES; FERNANDES; LIMONT, 2017).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou a abordagem metodológica bibliográfica em sua formulação, a qual se debruça em analisar documentos científicos, tais como: artigos, dissertações de mestrado, teses, livros, enciclopédias, ensaios e periódicos (SÁ-SILVA;

ALMEIDA; GUINDANI, 2009), justificada pela necessidade em consultar materiais que já receberam análise e tratamento e expõem perspectivas organizadas de forma metódica, as quais são ricas para o embasamento requerido.

Neste contexto, toma-se também como base o raciocínio lógico, expresso na afirmação de Gil (2008), fazendo menção a pesquisa como um procedimento sistemático e racional, o qual proporciona a obtenção de insumos expressivamente significativos, com o intuito de produzir respostas aos problemas que foram propostos.

Desta feita, a primeira fase de execução se preocupou com a realização de leituras de dissertações de mestrado, artigos e livros, que oferecessem clareza e base à compreensão dos conceitos do tema escolhido, destrinchando-o de maneira didática na formulação do referencial teórico – fase bibliográfica.

Após essa abertura, na seção Análise e Discussão, foi estruturada a compreensão das características congruentes a cada dimensão do capital social e *network*, assim como foram estabelecidos e explicados os principais pontos observados de diferencial competitivo refletidos nas organizações através de tais dimensões.

Portanto, para a construção da seção, primeiro estudou-se quais os principais diferenciais competitivos almejados pelas organizações para o seu capital humano, através da leitura de artigos científicos e demais referenciais na área de liderança, comunicação, gestão do conhecimento, entre outros. Após selecionar alguns principais diferenciais presentes na bibliografia, analisou-se quais as características atribuídas ao desenvolvimento de cada uma delas.

Desse modo, de maneira comparativa, foi estabelecido um paralelo entre os principais marcos dessas características ao conceito atribuído a cada dimensão do capital social, reafirmando, assim, o entendimento da contribuição que as nuances e presença das redes no ambiente corporativo pode promover para esse desenvolvimento.

E, concluindo, com o intuito de arrematar e sintetizar a reflexão estabelecida, um quadro explicativo foi elaborado com os principais pontos de atenção apontados na discussão, os quais foram fundamentais para expressar os resultados do presente estudo de forma sintética e focalizada.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Conforme detalhado no referencial teórico do presente trabalho, a dimensão cognitiva foca seu recorte analítico na individualidade de cada pessoa mediante a

apresentação de variados contextos no qual a mesma possa ser exposta e, assim, desenvolver seus conhecimentos e adquirir experiências práticas, as quais contribuem para a formação holística desse ser (D'ÁVILA, 2008; ROBERTS; COGHLAN, 2011; WATTÉ; SOUZA, 2018)

Nesta perspectiva, entende-se que as principais características advindas da dimensão cognitiva do capital social são a linguagem comum, compartilhada entre os atores da rede, assim como as narrativas firmadas e creditadas nesse meio e os códigos compreensíveis entre os seus membros (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Sendo assim, a título de contribuição oportunizada às organizações, a dimensão cognitiva contribui para a redução de ruídos na comunicação interna, a melhoria contínua do capital humano, e um maior nível de motivação e satisfação no trabalho para os colaboradores (ALBAGLI; MACIEL, 2002; ALMEIDA, 2013; FACCIN; MACKE; GENARI, 2013; FÉ, 2009).

No quesito comunicação interna, conforme explicita Figueiredo (1999 como citado em Dias; Ribeiro; Gois, 2012), “ruído na comunicação é qualquer evento que ocorra durante o processo que deteriore a mensagem que está sendo transmitida”, ou seja, o receptor entende a mensagem de maneira diferente daquela objetivada pelo emissor. Nesse sentido, a dimensão cognitiva oportuniza uma tendência à redução de ruídos ao passo que o compartilhamento de símbolos e códigos comuns são estabelecidos, facilitando a compreensão ágil dos atores em relação a variados temas (FÉ, 2009; FONTE, 2016).

Já em relação à melhoria do capital humano, ao considerar importante o enfoque desta dimensão do capital social, as organizações conseguem emitir uma maior valorização ao conhecimento e experiências de seus funcionários, assim como conseguem focalizar os seus esforços na melhoria contínua deles, oferecendo uma rede de suporte na conciliação entre o conhecimento tácito e explícito, ou mesmo atuando como facilitadoras da aplicação e desenvolvimento das suas habilidades (ALBAGLI; MACIEL, 2002; FACCIN; MACKE; GENARI, 2013).

Isso leva, conseqüentemente, ao terceiro tópico salientado: maior nível de motivação e satisfação no trabalho, ao passo que colaboradores motivados e satisfeitos apresentam maiores índices de produtividade, felicidade e eficácia em suas atribuições, o que contribui para a excelência operacional e estratégica da organização como um todo (ALMEIDA, 2013; FONTE, 2016).

Desta feita, a dimensão relacional corresponde à transação de conteúdos diversos entre os indivíduos que compõem a rede social, em um relacionamento de benefícios mútuos, corroborando para o estabelecimento de confiança entre esses atores e transacionando de maneira fluida informações e recursos necessários ao bom funcionamento da mesma (RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2006; SALLES; FERNANDES; LIMONT, 2017).

Nesse contexto, entre vários benefícios organizacionais, tal dimensão contribui para o aprimoramento institucional através da facilitação para uma comunicação proativa, a promoção de aprendizados compartilhados, os quais são também geridos pela rede, e o estabelecimento de maiores níveis de confiança entre os seus integrantes (AYRES, 2016; FILHO, 2006; FÉ, 2009; FONTE, 2016; RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2006).

No que tange à comunicação proativa, essa transação de conteúdos proporciona uma antecipação de informações simples e complexas, permitindo que o colaborador tenha em mãos o necessário para se posicionar frente às demandas e migrar de uma posição reativa para uma mais ágil e assertiva (AYRES, 2016; FÉ, 2009; FONTE, 2016).

Assim, também é possível o compartilhamento de aprendizados entre os atores da rede de forma massiva e disponível a qualquer momento, facilitando a compreensão e desenvolvimento grupal, reduzindo *gaps* de conhecimento para executar determinadas funções e reduzindo a centralização ou sobrecarga de trabalho para poucos colaboradores que antes detinham estritamente o saber de determinado tema (FILHO, 2006; QUANDT; JUNIOR, 2015).

Em continuidade, é importante que esse conhecimento seja bem gerido, a fim de que não se perca com o tempo e movimentações de pessoas dentro da estrutura institucional. Desta forma, a dimensão relacional colabora com a gestão do conhecimento, proporcionando o espaço para criação, compartilhamento, usabilidade e gestão desse recurso no decorrer do tempo (FILHO, 2006; NAKAZONE; ALVES, 2018; RÉGIS; BASTOS; DIAS, 2006).

Sob essa ótica, os pares e demais indivíduos na organização começam a estabelecer relações de confiança mais firmes, ao passo que uma rede colaborativa se forma e a fidedignidade dos recursos compartilhados vão sendo atestados por mais pessoas e em um período temporalmente maior (AYRES, 2016; FILHO, 2006; NASCIMENTO; SELIG; PACHECO, 2017).

Por fim, a dimensão estrutural corresponde aos contatos nos quais os atores estabelecem dentro de sua *network* através dos laços firmados (fortes ou fracos), sendo estes definidos pelo nível e frequência interacional que são submetidos, independentemente da proximidade física, assim como o nível de conhecimento dos envolvidos, despendendo maior centralidade àqueles com mais saberes a compartilhar (BITENCOURT; VACCARO, 2017; RÉGIS, 2005; TONDOLO; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Logo, as principais características dessa dimensão a serem apontadas são as configurações da *network* voltadas à centralidade e conectividade, assim como a força dos laços estabelecidos (ALBAGLI; MACIEL, 2002; MARTELETO, 2001). Neste sentido, os principais diferenciais organizacionais apontados foram: surgimento de líderes informais, maior coesão interna, redução de conflitos e estímulo à diversidade (BARTZ, 2018; MUSSIO; SERAPIÃO, 2017; RADONS *et. al*, 2020; RIBEIRO, 2020; SOUSA, 2019; SILVA; ASSUNÇÃO, 2020; YAEGASHI *et. al*, 2019; ZENONE; CEZAR, 2020).

No que se refere ao surgimento de líderes informais, isso faz referência à centralidade das pessoas que apresentam maiores níveis de conhecimento e conseguem compartilhar esse saber, assim como influenciar positivamente os demais colaboradores, ao passo que, mesmo informalmente, esses atores colaboram e atuam como facilitadores/mediadores (ALBAGLI; MACIEL, 2002; BARTZ, 2018; SOUSA, 2019).

Em relação à maior coesão interna, isso se dá em razão de que essa estruturação coletiva promove uma sinergia interna, a qual harmoniza o ambiente de trabalho e converge para pactos informais subjetivos, os quais contribuem, por exemplo, para a melhoria do clima organizacional e sintoniza com o tópico seguinte, que seria a redução de conflitos (MARTELETO, 2001; YAEGASHI *et. al*, 2019).

Isso porque, quanto mais uma equipe for coesa, transparente, colaborativa e unida, mais o trabalho se torna fluido, menos divergências surgem e os conflitos interpessoais são minimizados em uma troca de respeito, confiança e fortalecimento dos laços (MUSSIO; SERAPIÃO, 2017; RADONS *et. al*, 2020; SILVA *et. al*, 2019).

Deste modo, a diversidade ganha espaço no sentido de variados saberes interligados objetivando um bem comum, que seria a permanência dessa troca de benefícios com a disponibilização de recursos, informações e demais conteúdos, usufruindo de uma configuração de conectividade e ganhos mútuos (RÉGIS, 2005; SILVA; ASSUNÇÃO, 2020; ZENONE; CEZAR, 2020).

Sendo assim, o seguinte quadro foi construído com o intuito de arrematar e sintetizar os principais pontos elencados na análise exposta e contribuir para um melhor entendimento da conexão estabelecida entre os critérios destacados como diferenciais às organizações e as características advindas de cada dimensão da *network* e capital social.

Quadro 1: Resumo dos Principais Conceitos e Diferenciais

Dimensões	Definições	Principais características	Diferencial oportunizado por cada dimensão às organizações
Cognitiva	Aplicação a individualidade de cada ser em contexto variados. Através dela conseguimos focar no conjunto de conhecimentos e experiências de cada indivíduo, e como isso contribui para a sua formação holística.	Linguagem, códigos e narrativas comuns compartilhadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de ruídos na comunicação - Melhoria contínua do capital humano - Maior nível de motivação e satisfação no trabalho
Relacional	Corresponde à transação de assuntos, ideias, tópicos e demais itens entre os atores dessa rede e requer um compartilhamento de seguridade/confiança.	Transacionamento de informações e estabelecimento de confiança.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação proativa - Aprendizado compartilhado - Gestão do conhecimento - Confiança entre os pares
Estrutural	Faz referência aos contatos dos indivíduos dentro de sua <i>network</i> , assim como a força dos laços que estabelecem entre si de acordo com o nível de interacional.	Configuração da <i>network</i> (centralidade e conectividade) e a força dos laços.	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento de líderes informais - Maior coesão interna - Redução de conflitos - Diversidade

Fonte: elaborado pelas autoras.

É válido destacar que, como uma característica comum das redes, todas as dimensões apresentadas estão interligadas, interferindo diretamente uma na outra. Logo, quesitos apontados como benefícios organizacionais atribuídos à dimensão cognitiva apresentam forte relação com aqueles salientados para as dimensões relacional e estrutural, e assim sucessivamente, levando à compreensão de que a rede é um sistema complexo multifacetado que fornece subsídios e benefícios variados para seus atores em diferentes níveis de compreensão.

5. CONCLUSÃO

Portanto, mediante o que outrora fora explicitado, a soma de recursos intrínsecos originários das relações estabelecidas na *network* promove o surgimento do capital social enquanto um compartilhamento informal e simultâneo de recursos, sendo estes disponibilizados e transacionados entre os atores que compõem essa rede de relacionamentos. Dentro da mesma, cada estrutura possui um papel significativo para a

permanência e expansão das relações estabelecidas, sendo elas firmadas através dos laços, fortes ou fracos, conforme o contexto e nível interacional na qual se adequar.

Contundentemente, cada uma das dimensões (cognitiva, estrutural e relacional) apresentam um papel significativo dentro da rede, as quais oportunizam diferenciais construtivos e competitivos às organizações, tais como: melhoria na comunicação geral, incentivo ao aprimoramento do capital humano, elevação dos níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, compartilhamento de aprendizados e gestão desse conhecimento, assim como o estabelecimento de uma maior coesão interna, formação de liderança, redução de conflitos e estímulo à diversidade, impactando diretamente na melhoria do clima organizacional, estratégia empresarial, alavancagem de carreira e níveis satisfatórios de confiança entre pares, líderes e subordinados.

Logo, entende-se que a *network* e o capital social são ferramentas importantes dentro da estrutura organizacional, permitindo uma estruturação corporativa entre os colaboradores e líderes, de modo que, como atores dessa rede, atuam para o atingimento de importantes resultados à nível pessoal e profissional e tendem a tornar o ambiente de trabalho mais fluido e equipado dos recursos necessários ao atingimento de objetivos estratégicos, assim como mantém uma sinergia positiva de colaboração e desenvolvimento mútuo.

Desta feita, além de contribuir para o entendimento do recorte analítico selecionado, entende-se que o presente trabalho amplia a constituição do leque de oportunidades de estudos dentro da presente temática. Como sugestão de trabalhos futuros estão: o aprofundamento dos benefícios que cada dimensão separadamente pode trazer as organizações de variados nichos; estudos de caso com a aplicabilidade das características da *network*; ou mesmo a análise dos benefícios que a formação dos laços dentro de estruturas distintas pode ocasionar.

6. REFERÊNCIAS

ADLER, P. S.; KWON, S.-W. **Social capital**: prospect for a new concept. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria Lucia. **Capital social e empreendedorismo local**. 2002. Disponível em: <<http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/NT-SaritaMLucia.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2021.

ALMEIDA, Luís A. Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Exedra Revista Científica, n. 8, p. 91-103. 2013. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>>. Acesso em 18 de maio de 2021.

AYRES, Roseane M. S. de Mello. **Capital Social, Risco Relacional, Proatividade e Transformação em Alianças Estratégicas Contratuais**: um estudo na indústria farmacêutica brasileira. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

BARTZ, Márcio. **Lideranças Informais nas Organizações**. Anais do III Congresso Internacional Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura. 2018. Disponível em: <<https://reciprocidade.emnuvens.com.br/novapedagogia/article/view/474>>. Acesso em 02 de junho de 2021.

BELLIVEAU, M. A.; O'REILLY, C. A.; WADE, J. B. **Social capital at the top**: effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, v. 39, n.6, p. 1568 – 1593, 1997.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**, New York: Greenwood, 1986. p. 241-258.

BRUCH, Marciano. ANGNES, Derli L. **O capital social dos gestores de organizações não governamentais**. *Revista Ciências Administrativas*. v. 24, n. 1, p. 1-13. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/5778/pdf>>. Acesso em 13 de maio de 2021.

D'ÁVILA, Geyza Cunha. **Indicações de candidatos para o processo de recrutamento e seleção: a força dos laços nas dimensões estrutural e cognitiva das networks** - um estudo de caso em uma empresa de terceirização de mão-de-obra. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Faculdade de Boa Viagem, Recife, 2008.

DIAS, Ariane Torres. RIBEIRO, José Renato. GOIS, Raquel Ferreira. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações**. Artigo (Especialização em Gestão de

Pessoas) - Instituto Superior de Educação, Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2012.

FACCIN, Kadígia. MACKE, Janaina. GENARI, Denise. **Mensuração do Capital Social nas Redes Colaborativas Vitivinícolas da Serra Gaúcha**. Organ. Soc., vol. 20, n. 65, Salvador, Abr./Jun., 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302013000200007&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em 18 de maio de 2021.

FÉ, Gardênia M. de Moura. **Ruídos no Processo de Comunicação em uma Instituição de Ensino Superior**. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

FILHO, Bartolomeu de F. Alves. **A influência do Capital Social e da Estrutura Organizacional em Atividades da Gestão do Conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

FONTE, Maria. I. D. Marques. **A Influência da Comunicação Interna para a Motivação, Satisfação e Comprometimento dos Colaboradores nas Organizações - Estudo de Caso: Altran Portugal**. Relatório de Estágio (Mestrado em Ciências da Comunicação - Comunicação, Organização e Sociedade) - Universidade Católica Portuguesa, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n.6, p. 1360-1380, maio 1973.

KAY, Alan; PEARCE, John. **Social capital**. Information Paper, Aug. 2003. Disponível em: <https://base.socioeco.org/docs/kb-social_capital-information_paper.pdf>. Acesso em 18 maio 2021.

MARINHO-DA-SILVA, Marcus C. **Redes sociais intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8, Camaçari, BA**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais:** aplicação nos estudos de transferência da informação. Ci. Inf. Brasília, v.30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.

MARTELETO, Regina Maria. **Redes e capital social:** o enfoque da informação para o desenvolvimento local. Ci. Inf. Brasília, v.33, n.3, p.41-49, set./dez. 2004.

MUSSIO, Rogéria Albartinase P. SERAPIÃO, Adriane Beatriz de S. **(Inter)Mediação Latente de Conflitos e Comunicação Não-violenta na Atividade Secretarial.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 2, p. 214-228, jul./dez. 2017. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48218/-inter-mediacao-latente-de-conflitos-e-comunicacao-nao-violenta-na-atividade-secretarial>>. Acesso em 02 de junho de 2021.

NAKAZONE, Karina Y. ALVES, Antônio Fernando G. **Os desafios dos líderes que conduzem a geração Y na gestão do conhecimento.** Revista Triângulo, v. 11, n. 2, p. 325-345, mai./ago. 2018. Disponível em: <<http://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/revistatriangulo/article/view/2995>>. Acesso em 02 de junho de 2021.

NASCIMENTO; Everton R. SELIG, Paulo M. PACHECO, Roberto C. dos Santos. **Dimensões do Capital Social:** Uma Revisão Integrativa. Revista Espacios, vol. 38, n. 04, 2017. Disponível em: <<https://www.revistaespacios.com/a17v38n04/a17v38n04p11.pdf>>. Acesso em 12 de maio de 2021.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social capital, intellectual capital and the organizational advantage.** Academy of Management Review, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

PUTNAM, R. D. Bowling alone: america's declining social capital. **Journal of Democracy.** v.6, p. 65-78, 1995.

QUANDT, Carlos O. JUNIOR, Paulo R. Pereira. **Relações Entre o Capital Social, o Compartilhamento de Conhecimento Interorganizacional e a Inovação em Empresas de Desenvolvimento de Software.** Int. J. Knowl. Eng. Manage., Florianópolis, v.3, n.7, p.136-152, nov. 2014/fev. 2015.

RADONS, Daiane L. GOMES, Tarízi C. ESTIVALETE, Vânia de Fátima B. LOBLER, Mauri L. MOURA, Gilnei L. **Mudança e Conflito Organizacionais**: o que revelam as publicações internacionais? RAU: Revista de Administração Unimep, v. 18, n. 4, set./dez. 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/60242/mudanca-e-conflito-organizacionais--o-que-revelam-as-publicacoes-internacionais->>. Acesso em 02 de junho de 2021.

RÉGIS, Helder P. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

RÉGIS, Helder; BASTOS, A. V. B.; DIAS, Sônia. M. R. C. **Redes sociais informais**: o caso das incubadoras de base tecnológica do Recife. In: Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2., 2006, Brasília. Anais... Brasília: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006.

ROBERTS, Cynthia. COGHLAN, David. **Concentric collaboration**: a model of leadership development for healthcare organizations. Action learning: Research and practice, 8(3),231-252. 2011.

SALLES, Fernanda da Rocha. FERNANDES, Valdir. LIMONT, Marcelo. **Capital social e sustentabilidade**: uma relação intrínseca. Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente. v. 42, p. 398-411. 2017. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/made/article/view/52270>>. Acesso em 13 de maio de 2021.

SÁ-SILVA, Jackson R. ALMEIDA, Cristóvão D. GUINDANI, Joel F. **Pesquisa documental**: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais. Ano I. n. 1. RBHCS, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf>>. Acesso em 18 de maio de 2021.

SILVA, Anne Jeferson C. ASSUNÇÃO, Heloísa Teixeira. **As melhores empresas para se trabalhar no Brasil**: um estudo da gestão da diversidade nas organizações. Revista Saber Digital, Edição Especial - Anais da VIII SemIC - Centro Universitário de Valença. P. 8-11. 2020. Disponível em:

<<https://revistas.faa.edu.br/index.php/SaberDigital/article/download/919/653#page=8>>.

Acesso em 02 de junho de 2021.

SILVA, Marcela C. dos Santos. PAULA, Sílvio L. de. OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa. RÉGIS, Hélder P. **Uma articulação entre a estrutura da rede de suporte e as ideias compartilhadas sobre responsabilidade social empresarial na Rede Lidera**. *Gestão & Regionalidade*, vol. 29, n. 87, set-dez/2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18103/uma-articulacao-entre-a-estrutura-da-rede-de-su---/i/en>>. Acesso em 18 de maio de 2021.

SILVA, Thales Fabrício C. ARAGÃO, Jônica Marques C. MARQUES, Jacyara Farias de S. BARBOSA, Erivaldo Moreira. **Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior**. *REUNIR: Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 9, n. 3, p. 19-30, 2019. Disponível em: <<https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/913>>. Acesso em 02 de junho de 2021.

SOUSA, Bárbara Filipa V. **Desenvolvimento de Líderes: avaliação de um programa**. Dissertação (Mestrado Integrado de Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, 2019. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123859/2/365266.pdf>>. Acesso em 02 de junho de 2021.

TONDOLO, Rosana da Rosa P. BITENCOURT, Cláudia C. VACCARO, Guilherme Luís R. **Capital Social Organizacional em um Projeto Interorganizacional: um estudo desenvolvido no terceiro setor**. *Revista Adm. UFSM*. V. 10, n. 1, p. 08-23. 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273450498002.pdf>>. Acesso em 13 de maio de 2021.

WATTÉ, Bruno H. SOUZA, Marcio V. **A relação entre programas de desenvolvimento de liderança e o capital social nas organizações**. VIII Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación. Guadalajara: CIKI, 2018. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/453/204>>. Acesso em 13 de maio de 2021.

YAEGASHI, Eduardo T. SILVA, Juliano D. FACINA, Victor Hugo P. BUENO, Willian C. FERNANDES, Gabriel P. OLIVEIRA, Gustavo M. **Correlação entre inteligência**

emocional, coesão no grupo e desempenho no trabalho. Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo, v. 7, n. 2, p. 18-32, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Juliano-Domingues/publication/339935564_CORRELACAO_ENTRE_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_COESAO_NO_GRUPO_E_DESEMPENHO_NO_TRABALHO/links/5e6d0f80458515e5557c79f5/CORRELACAO-ENTRE-INTELIGENCIA-EMOCIONAL-COESAO-NO-GRUPO-E-DESEMPENHO-NO-TRABALHO.pdf>. Acesso em 02 de junho de 2021.

ZENONE, Ana Carolina. CEZAR, Bruno Barbosa. **Incorporação da diversidade cultural nas organizações através do processo de recrutamento e seleção**. P. 256-265. V SIMPEAD: Simpósio de Pesquisa e Ensino em Administração. São Paulo: PUC-SP, 2020. Disponível em: < <https://www.pucsp.br/simpead/images/anais-do-simpead-2020>.>

AUTORAS

Camila da Silva Barbosa: E-mail: camilabarbosa.dsb@gmail.com. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Geyza D'Ávila Arruda: E-mail: geyzadavila@gmail.com. Doutoranda em Ciência da Educação, especialidade em Desenvolvimento Curricular na UMinho (Portugal), graduação em Psicologia Organizacional pela Faculdade de Filosofia do Recife (FAFIRE) e mestrado em Gestão Empresarial pela Associação Educacional Boa Viagem (DeVry FBV). Atualmente é auxiliar I da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP) e professora magistério. superior - lotação provisória na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Tem experiência na área de Psicologia organizacional, com ênfase em Psicologia do Desenvolvimento Humano, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, Currículo, formação continuada tic e ensino médio.

Mônica Maria Barbosa Gueiros: E-mail: monicabgueiros@gmail.com. Possui Doutorado em Administração (Conceito CAPES 5) pela Universidade Federal da Bahia - UFBA (2007), Mestrado em Administração (Conceito CAPES 5) pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (1998) e Curso de graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (1989). Atualmente é professora Associada da Universidade Federal de Pernambuco. Tem experiência na área de Administração, com

ênfase em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas, Comprometimento Organizacional, Mentoria, Comportamento empreendedor, Organizações Familiares e Desenvolvimento Regional. Atividade de Gestão: desde 2016, atua como Coordenadora de Projetos na Diretoria de Pesquisa, da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação-UFPE.



Capítulo 10

OS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

DOI: 10.29327/547864.1-10

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva
Wilson Ramos Samarcos Neto

OS DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva

Wilson Ramos Samarcos Neto

RESUMO

Apesar das organizações modernas compreenderem que a orientação não deve ser pelas dimensões hierárquicas herdadas dos modelos clássicos da administração, e sim, pelos processos que permeiam a estrutura organizacional, a implantação de métodos de gestão por processos nas organizações modernas enfrenta dificuldades que vão além do mero desconhecimento dos conceitos envolvidos no tema. Desta forma, o presente artigo constitui-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem exploratória, com caráter bibliográfico e documental, que busca analisar as dificuldades enfrentadas na aplicação da gestão por processos diante da mudança de paradigma, e que muitas vezes não são consideradas nos programas de sua implantação. Para tanto, utiliza-se como base a revisão bibliográfica, principalmente, na base de dados do Scielo, e do Google Acadêmico. Dentre os principais achados estão a influência da cultura organizacional que podem influenciar na implantação da gestão por processos, ou na gestão de processos.

Palavras-chave: Gestão de processos. Gestão por processos. Cultura organizacional. Paradigma organizacional.

ABSTRACT

Although modern organizations understand that guidance should not be due to the hierarchical dimensions inherited from the classical models of administration, but rather by the processes that permeate the organizational structure, the implementation of process management methods in modern organizations faces difficulties that go beyond the mere ignorance of the concepts involved in the theme. Thus, this article consists of a qualitative research, with exploratory approach, with bibliographic and documentary character, which seeks to analyze the difficulties faced in the application of process management in the face of paradigm shift, and that are often not considered in the programs of its implementation. For this, the bibliographic review is used as the basis, mainly in the

database of Scielo, and Google Scholar. Among the main findings are the influence of organizational culture that can influence the implementation of process management.

Keywords: Process management. Organizational culture. Organizational paradigm.

1. INTRODUÇÃO

Em que pese a importância de todas as abordagens da administração na gestão de uma empresa, compreende-se que a gestão de processos apresenta uma visão da empresa sob uma perspectiva fundamental, pois trata do conjunto de processos produtivos que as direciona, e representa justamente tudo aquilo que pode ser conhecido, organizado e, conseqüentemente, otimizado dentro da organização. Nesse sentido é fundamental que a empresa conheça seus processos, quais deles agregam valor e se estes processos estão alinhados com a estratégia da empresa, uma vez que são eles os responsáveis pelo alcance dos objetivos determinados em seu nível estratégico. Nesse diapasão, quanto melhor forem conhecidos os processos da organização, mais controle se terá sobre eles, e conseqüentemente, melhor será a capacidade de planejamento e de alcance de bons resultados.

As organizações têm se motivado para adotar a gestão de processos em razão da capacidade que essa metodologia tem para contribuir com a superação das limitações do modelo funcional de organização do trabalho, fundamentado na divisão do trabalho e na especialização, incompatível com a realidade contemporânea, que se caracteriza pela necessidade das organizações de apresentarem um desempenho que se aprimore e se sustente frente à um ambiente que exige flexibilidade, integração e agilidade organizacional (PAIM et.al., 2009).

Desta forma, ressalta-se a importância de discutir sobre como ultrapassar as dificuldades enfrentadas na aplicação da gestão por processos diante da mudança de paradigma. Nesta perspectiva foi delineado no presente estudo o objetivo geral analisar as dificuldades das organizações na implantação da gestão de processos, por meio da identificação de fatores de impacto relacionados.

Para tanto, definiu-se como objetivos específicos: levantar os conceitos relacionados à gestão de processos, analisar os fatores que dificultam às organizações de adotarem a gestão de processos, e analisar as soluções possíveis de utilização nos casos críticos.

A seguir, serão apresentadas as seções estruturadas com base na pesquisa realizada no referencial teórico: a) Contextualização de Processos; b) Conceitos de Processos; c) Desafios na implantação da visão por processos, sendo apontados as ações que precisam ser aplicadas visando discutir as dificuldades encontradas na implementação da gestão por processos.

A metodologia utilizada foi abordagem qualitativa; método de investigação exploratório e levantamento bibliográfico, com o intuito de analisar os desafios enfrentados na aplicação do modelo da gestão de processos diante da mudança de paradigma.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE PROCESSOS

A visão por processos é um conceito relativamente novo, que contrapõe à visão funcional, tradicionalmente adotada pelas organizações, e que foi moldada desde o início da ciência administrativa pelas abordagens clássicas. Contudo, Turra, Juliani, Salla (2018) compreendem que as organizações já refletem sobre o tema a bastante tempo, indicando o estudo de Taylor, dando origem a Administração Científica, e de Adam Smith, ao delinear o processo de produção por meio de processos e etapas. Desde então, muitas abordagens foram pensadas e utilizadas visando o aperfeiçoamento da gestão. (JESUS E MACIEIRA, 2014).

Além disso, Turra, Juliani, Salla (2018) ressaltam o papel que a Revolução promoveu para a Gestão de Processos de Negócio – BPM (Business Process Management), denominada como disciplina de negócios, observando que esse modelo se iniciou na área de produção, porém, demorou a ser absorvido na área de serviços como ferramenta de gestão aplicada em outros setores da organização. Jesus e Maciera (2014) indicam que o conceito de processos tem uma diversidade de situações que se encontram na ideia de processos, comentando sobre o trabalho do artesão, que exigia uma sequência organizada para a execução do serviço, porém, existia a formalidade e o gerenciamento do processo.

Neste cenário, cabe destacar a importância da gestão de processos, quando Jesus e Macieira (2014), ressaltam a necessidade de sua estruturação por meio da gestão da forma que o trabalho deve ser desenvolvido. Assim, os autores enfatizam que os processos voltados para os negócios são ativos que precisam ser gerenciados. Contudo, compreendem que têm algumas lacunas, entre a teoria e aplicação da gestão por

processos, a evolução só ocorrerá a partir do momento que for compreendida a necessidade de encontrar meios que possam reduzir esse gap existente. Desta forma, sugerem encontrar outras maneiras de integração com a estrutura funcional de um negócio.

O modelo funcional, no qual a empresa é agrupada por áreas funcionais com o objetivo de potencializar premissas clássicas como a especialização, a divisão do trabalho, a unidade de comando, dentre outros, que embora apresente vantagens em termos de controle e organização setorial do trabalho, compreende-se que dificulta a comunicação, a interação, e a sinergia entre as áreas, elementos fundamentais para as organizações modernas. Uma estrutura desenhada verticalmente, estimula as áreas funcionais a buscarem o atendimento de seus próprios objetivos, muitas vezes de forma eficaz para o departamento, mas não necessariamente para a organização como um todo. Jesus e Macieira (2014), observam que a gestão funcional não atende a todas as situações, e estruturas adicionais são necessárias para gerenciar os processos em todas suas sequências.

Nesse contexto, as empresas perceberam que o olhar funcional muitas vezes camufla o verdadeiro sentido da organização, que de forma direta e simples, resume-se em entender e atender à necessidade dos clientes. Assim, e considerando o aumento da competitividade no ambiente empresarial, as organizações estão entendendo e estudando as melhores maneiras de implementar a visão por processos na empresa. A abordagem por processos permite uma gestão na qual é possível ter uma compreensão de como as atividades são realizadas e interligadas, permeando as diversas áreas da organização.

A visão de processo pode ser conceituada como uma forma de realizar uma tarefa de maneira organizada, buscando evitar o retrabalho causado por desvios durante a execução da atividade. Quem realiza o processo tem o conhecimento do que será necessário para dar início ao mesmo e, assim, consegue definir previamente os resultados que deverão ser obtidos. Portanto, quando se organiza uma tarefa em processo é possível se estabelecer previamente os resultados que deverão ser obtidos e executá-lo de uma maneira muito mais ágil (KIPPER et al, 2011).

Por fim, porém não menos importante, é preciso destacar que ela auxilia na implementação da estratégia das operações do negócio. E é por meio dos processos que as diretrizes institucionais são colocadas em prática e que as organizações desenvolvem seus diferenciais competitivos.

2.1 Antecedentes da gestão de processos

A moderna gestão de processos, como todas as demais metodologias e abordagens administrativas, foi construída com base em abordagens antecedentes que ao longo do tempo foram se ajustando às mudanças do mercado, dos clientes e da tecnologia. Sordi (2014), enfatiza que neste tipo de modelo busca o desempenho do colaborador, enquanto por processo o importante é o resultado.

Hammer (2013), traz que a gestão de processos tem como antecedentes a abordagem da qualidade e a abordagem da reengenharia. No que diz respeito da abordagem da qualidade, o processo é definido, essencialmente, como qualquer sequência de atividades de trabalho. Com base nessa perspectiva, uma organização teria inúmeros processos, em sua maioria de diâmetros tão estreitos, que dificilmente teriam um significado estratégico para a empresa como um todo. Como consequência, surgiria o risco dessa quantidade de processos gerar um volume de projetos de pequena escala que talvez sejam difíceis de gerenciar de uma maneira eficiente.

Além disso, Hammer (2013) também aponta que a escola da qualidade tem como meta eliminar a variação em busca de um desempenho consistente. Contudo ignora que o consistente não é sinônimo de bom, na medida em que um processo pode ser consistente, no sentido de não apresentar falhas de execução, porém não propiciar o nível de desempenho exigido pelos clientes e pela organização, de forma a não contribuir para a performance organizacional.

No que tange a contribuição da abordagem da reengenharia para a gestão de processos, Hammer (2013) observa que tal abordagem, no início, foi posicionada como uma iniciativa ocasional, e não contínua melhoria de qualidade.

Além disso a reengenharia, apesar de tomar como base o redesenho dos processos e a orientação com foco na geração de valor para o cliente, carregou por muito tempo o estigma de sinônimo de downsizing, reestruturação administrativa, o qual acabou contaminando, na visão dos colaboradores, os conceitos de processo, no início.

Atualmente, a visão por processos é amplamente explorada pela BPM, na qual os processos de negócio são considerados ativos que contribuem diretamente para a performance da empresa, por condução da excelência operacional e da agilidade nos negócios, consistindo em um conjunto de técnicas para a melhoria contínua e interativa dos processos de negócio de uma organização (SANTOS, 2012).

2.2 Conceitos e considerações sobre processo

Para uma melhor compreensão sobre o tema faz-se importante rever os conceitos relacionados aos processos, no intuito de identificar seus pontos críticos de sucesso. Gonçalves (2000) aponta que a falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo, com a sua aplicação pontual na administração das empresas podem explicar parte da limitação na obtenção de resultados pelas organizações que adotam a gestão de processos.

O conceito de processo está intrinsicamente relacionado à transformação de insumos em serviços e produtos com valor agregado ao cliente. Segundo Kipper et al (2011), um processo constitui a ordenação específica de atividades no tempo e no espaço, com início e fim, onde inputs (entradas) geram outputs (saídas), em uma estrutura que representa a ação. Essa estrutura seria a chave para o alcance das vantagens da reengenharia de processos, que pode ser diferenciada das versões mais hierárquicas e verticais. Visto que a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor.

Por outro lado, Gonçalves (2000), em sua concepção mais comum, comenta que o processo diz respeito a qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um input, adiciona valor a ele em sua transformação, gerando um output para o cliente. Nesse mesmo sentido, Davenport (1994), propõe que processo é uma ordenação específica de atividades no tempo e no espaço, com começo e fim claramente identificados.

Outra característica básica de processo é o fato de que ele permeia a organização, independentemente das caixas hierárquicas existentes na estrutura. Todavia, Hammer (2013), indica que um processo se traduz como um trabalho ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor para o cliente. Nesse sentido, tais processos, de larga escala e que abrangem uma empresa ponta a ponta, possuem aspectos de alta alavancagem das operações de uma organização que gerariam resultados e impactos mais amplos.

De acordo com as características que apresentam, os processos podem ser classificados de diversas maneiras. Sordi (2014) conceitua processo de negócio como os fluxos de trabalho que atendem, total ou em partes, aos objetivos da organização, e que, na perspectiva do cliente final, agregam valor ao negócio. Gonçalves (2000) acrescenta que os processos organizacionais e gerenciais são processos essencialmente caracterizados por serem de natureza informacional e decisorial, podendo serem verticais

e horizontais. Os processos verticais costumam se referir ao planejamento e ao orçamento empresarial, tendo estreita relação com a alocação de recursos. Já os processos horizontais são desenhados com base no fluxo do trabalho.

Assim, compreender o papel dos processos na entrega de valor ao cliente é fundamental para que a empresa ajuste e melhore continuamente seu planejamento estratégico, sua operação, e sua performance como organização.

3. DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DA VISÃO POR PROCESSOS

Transformar a perspectiva operacional de uma empresa para a visão por processos não é uma tarefa habitual e fácil, e por isso envolve vários desafios. Implementar e gerenciar processos é complexo, e está sujeito a um alto risco. Nesse sentido, tal iniciativa implica em diversos desafios que exige contemplar todas as áreas da organização pensando como o trabalho deve ser desenvolvido e quais recursos são necessários para atingir as demandas dos usuários dos serviços.

As organizações precisam investir em alguns elementos que poderão propiciar a redução de barreiras nas implementações de métodos transformadores como a gestão por processos. Jesus e Macieira (2014), indicam a importância dos investimentos em infraestrutura, treinamento, comunicação, horas de trabalho da equipe interna, e consultoria.

A partir da compreensão do limite do processo, focando as necessidades dos clientes, Jesus Macieira (2014) observam alguns desafios que devem ser analisados e trabalhados visando a viabilidade da gestão de processos. Diante disso, ressalta-se que qualquer tipo de implementação de novos métodos nas organizações, exigem o apoio da organização, e as competências atitudinais dos seus colaboradores focadas em ultrapassar as barreiras e desafios existentes, como observa-se no quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Os desafios no contexto da prática de BPM

DESAFIOS	CONTEXTO
Executar projetos de transformação que melhorem os produtos e serviços entregues aos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Achar que não é possível obter resultados significantes • Dificuldade de demonstrar os benefícios efetivos • Dificuldade de pensar como usuário do serviço • Dificuldade de priorizar os projetos e de empreender • Ausência de líderes com o perfil para implementar a gestão por processos.
Gerir o dia a dia sustentando o Valor Criado para os clientes e negócio.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de investimento em ferramentas e técnicas • Resistência ao controle, monitoramento. • Barreira Cultural - Relação de poder • Os processos precisam de soluções caso a caso.

	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão deve ser de todos os gestores do negócio. • Os gestores não priorizam a visão de processos nas atividades.
Desdobrar a Estratégia para atuação com processos.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta inserir gestão de processos nas diretrizes estratégicas. • Falta de definição de critérios nas estratégias organizacionais. • Falta de mecanismos estimulem os colaboradores a realizar projetos ou gestão de processos. • Entendimentos equivocados sobre não ter grandes impactos no cliente e nos resultados organizacionais.
Suportar tecnologicamente os processos dos negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de soluções estáveis e maduras em relação as ferramentas de BPM. • Poucos profissionais aptos e qualificados a integrar as visões de processos e TI no desenho de solução para o negócio. • Falta de clareza nas vantagens e desvantagens da tecnologia em relação a automatização dos processos de negócios.

Fonte: adaptado de Jesus e Macieira (2014, p. 109)

Conforme demonstrando no quadro 1, os principais desafios são os relacionados à liderança, cultura organizacional, estrutura e tecnologia. Porém, Jesus e Macieira (2014), ressaltam que a gestão fundamentada em processos tem eficiência na solução das demandas dos usuários dos negócios, e por outro lado, agregam e produzem efeitos positivos permeado em valor para os respectivos. Diante disso, apresenta-se a seguir os desafios e a sua relação com a implementação da gestão de processos na organização visando o entendimento.

3.3.1 Liderança, pessoas e cultura organizacional

Obviamente uma tarefa dessa magnitude deverá ser conduzida por pessoas com competência administrativa para executá-la. Hammer (2013), aponta que é essencial que a empresa possua um quadro de colaboradores com conhecimento e expertise em desenho e implementação de processos, medidas, gestão de programas, gestão de mudanças, melhoria de processos e outras técnicas importantes, na medida em que devem ser seguidas metodologias formais para o sucesso da implementação da abordagem de processos. Diversas organizações são incapazes de desenvolver e institucionalizar essas premissas, ficando impossibilitadas de colocar em prática seus programas de implementação de gestão de processos.

Todavia, sozinho o líder não terá sucesso, uma vez que dependerá do apoio da dimensão executiva da organização, além de uma equipe também preparada e competente para o desafio. Santos (2012) traz que em geral, nas iniciativas de gestão de processos existem variações no perfil da equipe responsável pela implantação, na medida em que podem ser formadas por pessoal interno, ou contratadas de uma consultoria externa. De

qualquer forma o alinhamento da equipe com os objetivos estratégicos e a formação técnica em BPM são elementos fundamentais a serem tratados no treinamento das equipes, com vistas ao alcance do sucesso.

Como essa mudança implica em impactos que atingem a empresa como um todo, a condução adequada desse processo é fundamental. Para Hammer (2013), a implementação eficaz da gestão de processos depende, necessariamente de ter uma alta liderança executiva comprometida, bem informada e apaixonada conduzindo a iniciativa. Implementar processos implica em mudanças imensas, tais como realinhar sistemas, autoridade, modos de operação dentre outros. Nenhuma mudança vivida pela maioria das organizações pode ser comparada com a ruptura causada pela transição para a gestão de processos.

Para Santos (2012), as iniciativas de gestão de processos são conduzidas em sua grande parte, com base em técnicas de gerenciamento de projetos ou pelo senso comum dos líderes. Caso tais iniciativas não sejam conduzidas por uma abordagem de implantação estruturada e sistemática, que leve em conta a estratégia da organização e aspectos comportamentais dos seus colaboradores, apresentará altos riscos de falha.

Igualmente importante, considerar o efeito da mudança nas pessoas pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso na implementação. Segundo Santos (2012), as pessoas são drasticamente impactadas na gestão por processos, na medida em que seus papéis podem se alterar significativamente com a mudança de tarefas e atividades derivadas desse novo modelo.

Adicionalmente, Belmiro e Reche (2003) trazem que as dificuldades enfrentadas na implementação da gestão de processos advêm da inércia das pessoas em aceitar mudanças, na medida em que as mudanças podem representar a alteração do status quo do colaborador na organização.

Assim, envolver de forma positiva e planejada os colaboradores na implementação da gestão de processos parece ser uma alternativa mais bem sucedida frente a velha política de sigilo absoluto das ações estratégicas, na medida em que essa última costuma causar tensão e resistência da equipe, que pode se sentir ameaçada com a mudança de paradigma. Davenport (1994) traz que a mudança organizacional gerada pela orientação para os processos só pode ser determinada de cima para baixo, sendo que um consultor de processos, externo ou interno, pode desempenhar um papel-chave nos esforços de inovação necessários para a condução da mudança.

Considerar ações que possam reduzir os impactos que a cultura organizacional poderá causar no referido processo de implantação da gestão de processos, é fator fundamental. Nesta esteira, Hammer (2013) destaca que os processos exigem que as pessoas, em todos os níveis organizacionais, considerem o cliente em primeiro lugar, sintam-se confortáveis para trabalhar em equipe, responsabilizem-se pelos resultados e concordem com a mudança. Nesse sentido, a cultura organizacional deve ser reconhecida e trabalhada, caso contrário as pessoas não se dedicarão para a implementação dos processos. No caso dela não estar alinhada com tais valores, cabe a liderança provocar a mudança da cultura para que isso aconteça.

A comunicação se apresenta como uma ferramenta valiosa em todos processos que influenciam os modos operandi do ambiente, e no processo de implementação da gestão de processos, não seria diferente, devendo ser utilizada no sentido de disseminar orientações, perspectivas com a mudança, e apresentar-se como um canal efetivo e eficiente de informação. Kipper et al (2011) ressaltam que muitas vezes as organizações apresentam vários questionamentos no que se refere ao que realmente engloba o modelo de gestão por processos, desde como se dá a implantação desse novo modelo de gestão, até sobre quais os reais impactos dessa migração na melhoria da performance e do desempenho na organização.

3.3.2 Estrutura e tecnologia

É inegável que a ruptura que a orientação para os processos traz consigo altera fundamentalmente a estrutura de uma empresa. Se antes a hierarquia se baseava em caixas bem delimitadas, e que ignorava o fluxo das operações, que ocorre principalmente entre as caixas. Com a visão por processos essas caixas gradativamente se transformam não na estrutura principal da organização, mas na estrutura de apoio aos processos. Santos (2012) enfatiza que na implantação da visão orientada por processos, a organização foca na execução de suas atividades de forma transversal às unidades funcionais, destacando o processo de negócio ponta a ponta, e isso gera mudanças na estrutura da organização, e na forma de trabalhar das pessoas.

Esse impacto na estrutura pode gerar resistências na implementação da gestão de processos, por isso deve ser pensado e planejado, considerando o reflexo nas alterações da estrutura em todas as áreas e dimensões da empresa.

Por outro lado, quando bem conduzida, a implementação da gestão orientada para os processos pode ter um efeito catalizador da motivação, na medida em que a empresa pode capitalizar seus efeitos sistêmicos no sentido de proporcionar o efeito de valorização do conhecimento dos colaboradores no processo. Pradella (2013) acrescenta que a gestão de processos introduz uma visão integrada e sistêmica do trabalho, destacando a interdependência existente entre fornecedores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades para gerar resultados, diferente do que é visto em uma estrutura funcional. Na gestão de processos os colaboradores acabam por desenvolver uma visão ampliada de seus papéis funcionais na empresa.

Contudo, é comum experiências mal sucedidas na implantação da visão por processos, principalmente quando as etapas metodológicas necessárias para o sucesso da transição de modelo não são cumpridas, ou não são priorizadas pelos agentes-chave da organização. De forma geral, os processos não atendem às exigências de desempenho ou em razão de um desenho ou execução falho, sendo possível determinar qual das duas situações é responsável pela insuficiência do processo examinando o padrão de incompetência do desempenho. Deficiências de desempenho generalizadas costumam indicar falha de desenho, e deficiências ocasionais são causadas por dificuldades na execução. (HAMMER, 2013).

A mudança para a gestão de processos, e sua institucionalização a longo prazo, exigem um conjunto de mecanismos de governança que possibilitem atribuir responsabilidades apropriadas, garantindo que os processos se integrem, não se tornando novos silos horizontais. Para isso são necessários a definição dos responsáveis pelos processos, bem como um departamento liderado por um gestor de processos, capaz de planejar e supervisionar o programa de implementação como um todo. Esse grupo, formado pelos responsáveis, pelo gestor e pelos demais altos executivos de processo, figura como uma organização de supervisão estratégica que determina a direção e as prioridades no programa de implementação da gestão de processos na organização (HAMMER, 2013).

Gonçalves (2000) alerta que as técnicas e práticas de gestão empresarial deverão se ajustar às organizações que estão buscando se estruturar por processos. O autor destaca que a importância do emprego do conceito de processo aumenta conforme as empresas atuam com conteúdo cada vez mais intelectual, ofertando produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis.

No que se refere às tecnologias empregadas nas organizações, a tecnologia de informação (TI) tem especial importância para a gestão de processos, na medida em que, além da sua função na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser utilizada em várias atividades de apoio e gestão desses processos, tais como: na visualização do processo, na automatização do que for pertinente automatizar, na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho, dentre outras. Não obstante, o uso de modernas ferramentas de comunicação, como o a teleconferência e o correio eletrônico, possibilitam o arranjo e o funcionamento de novos modelos de trabalho em equipe, como os grupos interfuncionais remotos, por exemplo. Dessa forma, a tecnologia da informação é tida como ferramenta do redesenho de processos por excelência (GONÇALVES, 2000).

Segundo Jesus e Maceira (2014) a integração entre equipes de processos e tecnologia de informação deve ser constante visando unicidade na análise das informações (JESUS e MACIEIRA, 2014). Para Kintschne e Filho (2004) a maior parte dos projetos de reorganização de processos falha por não focar na transformação das necessidades dos clientes em parâmetros de um sistema.

Por fim, surge o desafio de aliar a mudança de paradigma provocada pela orientação por processos, com a sustentabilidade organizacional. A sustentabilidade organizacional tem se tornado pré-requisito para a melhoria da imagem e da aceitação da empresa no mercado. Iritani et al. (2012) acrescentam que há sinergia entre a gestão de processos e a sustentabilidade organizacional, uma vez que ambas compartilham de pontos em comum, quais sejam: visibilidade ponta a ponta dos processos de negócio e a e do seu desempenho sustentável, possibilidade de medição e melhoria da sustentabilidade dos processos de negócios, e capacidade estratégica de planejamento de processos negócios sustentáveis.

4. METODOLOGIA

Nesta seção apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa, informando os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do artigo. Caracterizou-se inicialmente a pesquisa, a seguir projetou-se a metodologia.

Foi realizada uma revisão teórica, a fim de levantar as discussões de autores da área a respeito do tema. A abordagem foi qualitativa, baseando-se no referencial teórico

como fontes de pesquisas em livros, artigos, revistas eletrônicas, com análise e seleção por palavras-chave e resumos que tivessem direção com o presente estudo. Foi realizada uma leitura criteriosa dos textos a respeito do assunto que comporiam o presente artigo.

O viés da pesquisa foi exploratório e descritivo, considerando que Gil (2010) defende que a exploratória busca proximidade com o problema visando clareza a respeito do assunto, e a descritiva apresenta descrever a população envolvida, ou o fenômeno. Adiciona-se a afirmação de Sampieri, Colado e Pilar (1991), que a exploratória contribui para elevar o conhecimento sobre o fenômeno, e ampliar a pesquisa com futuros estudos.

Nesta perspectiva, o componente principal para o estudo é a percepção e análise interpretativa dos pesquisadores, devidos aos mesmos serem docentes da área e também vivenciarem processos e atividades na instituição que trabalham. Cervo e Bervian (2007) indicam que o pesquisador pode fazer a análise e correlacionar os fatos ou fenômenos sem a necessidade de trabalhar com dados.

Em relação as limitações do método, considera-se que as análises que os pesquisadores deste estudo realizaram são subjetivas e tendem a ter outras percepções de autores que pesquisam o respectivo assunto. Entretanto, trata-se de uma pesquisa que contribui para novos estudos sobre o tema visando o compartilhamento do conhecimento sobre a gestão de processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como tema os desafios na implantação da gestão de processos nas organizações, e com base nisso, se propôs como objetivo geral analisar os principais elementos que dificultam as organizações na implantação da gestão de processos, por meio da identificação de fatores de impacto relacionados. Para tanto, buscou levantar os conceitos relacionados à gestão de processos, analisar os fatores que dificultam às organizações de adotarem a gestão de processos, e analisar as soluções possíveis de utilização nos casos críticos.

Os principais desafios identificados relacionam-se com a liderança, as pessoas e a cultura organizacional. Tais aspectos são fundamentais na medida em que as empresas são constituídas primordialmente de pessoas. Esse agrupamento de pessoas naturalmente constrói uma cultura organizacional, com base nas crenças e nos valores dos colaboradores, além da influência das rotinas e da natureza do setor em que a empresa atua. A mudança de paradigma causada pela gestão de processos pode ser prejudicada ou

potencializada pela cultura organizacional. Dependerá de fatores como a liderança, o engajamento da alta administração, e do envolvimento dos colaboradores nesse processo. Assim, a cultura organizacional deve ser reconhecida e trabalhada, e os colaboradores devem ser envolvidos de forma positiva e planejada na implementação da gestão de processos, caso contrário não se dedicarão para a implementação dos processos, sendo tais elementos indispensáveis para o sucesso da mudança.

A liderança adequada é fator crítico, devendo a mudança de orientação para processos ser conduzida por pessoas com competência administrativa para executá-la, juntamente com uma equipe de colaboradores com conhecimento e expertise em desenho e implementação de processos, medidas, gestão de programas, gestão de mudanças, melhoria de processos e outras técnicas importantes, buscando seguir metodologias formais para o sucesso da implementação da abordagem de processos.

Outro desafio identificado é justamente os impactos da alteração da estrutura da organização, que passa a funcionar sob uma perspectiva totalmente nova. Se antes o foco eram as caixas funcionais determinadas na hierarquia da organização, agora o foco é nos fluxos, sejam eles fluxos (processos) de negócio, gerenciais e/ou de apoio. Assim, o ajuste dos processos na estrutura da empresa deve ser pensado e planejado, considerando o reflexo nas alterações da estrutura em todas as áreas e dimensões da empresa. Para isso é importante que as etapas metodológicas de implementação sejam seguidas e que sejam realizadas com base no planejamento do impacto. Nesse sentido, torna-se necessário a definição dos responsáveis pelos processos, que devem buscar planejar e supervisionar o programa de implementação como um todo.

Ainda, é percebido o desafio inerente ao programa de gestão de processos tem base tecnológica. A tecnologia de informação (TI) é uma aliada nessa empreitada, considerando sua função na automatização de tarefas e na própria execução dos processos. A integração entre equipes de processos e tecnologia de informação deve ser constante visando unicidade na análise das informações. É mister relevar que os processos devem ser analisados e reorganizados antes de sua automação, sendo a tecnologia da informação uma importante ferramenta do redesenho de processos.

Além disso, a sustentabilidade organizacional surge como um desafio na implementação da gestão por processos, no sentido de que tal empreitada deverá ser também orientada pela sustentabilidade. Ela figura como um conjunto de ações que têm por objetivo promover a atuação empresarial de maneira consciente em relação ao meio

ambiente e à sociedade, sendo um pré-requisito atual na aceitação e no engajamento dos clientes. Aliar o planejamento dos processos com tais requisitos é importante, sob pena da empresa ser obrigada a rever suas diretrizes e conseqüentemente todos os seus processos.

Cabe destacar que, além da análise do assunto pela literatura da área, tal como desenvolvido nesta pesquisa, sugere-se novos estudos com pesquisas de campo, visando um aprofundamento sobre a teoria e prática da gestão por processos com a aplicação de estudo de caso que oferece várias possibilidades de técnicas levantando a percepção dos responsáveis pela implementação desse tipo de gestão em organizações com experiência no assunto.

6. REFERÊNCIAS

BELMIRO, Tânia Regina; RECHE, José Roberto Flores. O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 38, n. 3. 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000.

HAMMER, Michael. *O que é Gestão de Processos de Negócio. Manual de BPM: Gestão de processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

IRITANI, Diego Rodrigues; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle de; OMETTO, Aldo Roberto; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Sustentabilidade organizacional e gestão por processos de negócios: uma integração necessária. *Revista de Globalizacion, Competitividad y Gobernabilidad, Boadilla Del Monte*, v. 6. n. 3, p. 34-49, set/out. 2012.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Repensando a Gestão por Meio de Processos: como BMP pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

KINTSCHNER, Fernando; Bresciani Filho, ETTORE. (2004). Reengenharia de Processos: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema. Revista de Administração UNISAL. Ano 01. n. 1. 2004.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. Tecno-Lógica, v. 15, n. 2, p. 89-99. 2011.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 2, p. 94-121. 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; PILAR, Batista Lucio. Metodologia de la investigación, 4. ed. Santa Fé: McGraw-Hill, 1991.

SANTOS, Higor Monteiro; SANTANA, André Felipe; ALVES, Carina Frota. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. Revista eletrônica de sistemas de informação, v. 11, n. 1, p.1-20. 2012.

SANTOS, Hígor Ricardo Monteiro. Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público. 2012. 131 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2012.

SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2014.

TURRA, Márcio Ezequiel Diel; JULIANI, Lucélia Ivonete; SALLA, Neusa Maria da Costa. Gestão de Processos de Negócio – BPM: um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. Revista Administração e Diálogo - RAD. v. 20, n.3, 2018, p. 46-68.

AUTORES

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva: Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Mestre em Ciências da Educação. Especialista em Gestão de Pessoas.

Wilson Ramos Samarcos Neto: Mestre em Economia, Especialista em Gestão de Recursos Humanos.

ESTUDOS AVANÇADOS EM

ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 2



ROBSON ANTONIO TAVARES COSTA
Organizador



É com muita satisfação que apresentamos segundo volume da Coleção intitulada “ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO”, que reúne em seus 10 capítulos pesquisadores de diversas instituições com discussões e temáticas que circundam uma gama de possibilidades de pesquisas e de relações dialógicas que certamente podem ser relevantes para o desenvolvimento social brasileiro a partir de uma ótica que contempla as mais vastas questões da sociedade. Tal obra visa dar publicidade a estudos e pesquisas frutos de árduos trabalhos acadêmicos que decerto contribuem, cada um a seu modo, para o aprofundamento de discussões em suas respectivas áreas pois são pesquisas germinadas, frutificadas e colhidas de temas atuais que estão sendo debatidos nas principais universidades nacionais e que refletem o interesse de pesquisadores no desenvolvimento social e científico que possam impactar positivamente a qualidade de vida de homens e de mulheres.

Assim sendo, convidamos todos os leitores para exercitar diálogos com os estudos aqui contemplados, esperamos que os textos publicados contribuam para a formação intelectual e a reflexão crítica dos alunos, professores e demais leitores.

Desejamos ressaltar, em nome de todos que compõem a Editora Enterprising, a nossa gratidão para com os pesquisadores cujos trabalhos aparecem aqui reunidos, que diante da dedicação, temos a oportunidade de nos debruçar acerca de assuntos atuais e pertinentes.

Sejam bem-vindos e tenham proveitosas leituras!



Editora Enterprising

www.editoraenterprising.net

E-mail: contacto@editoraenterprising.net

Tel. BR: (96) 981146835

CNPJ: 40.035.746/0001-55