



Administração **PÚBLICA e PRIVADA:**

novas tendências e perspectivas

Vol. 4

Müller Augusto Santos Gomes
(Organizador)



AYA EDITORA
2023

Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas

Vol. III

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes
(Organizador)

Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Organizador

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes

Capa

AYA Editora

Revisão

Os Autores

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Produção Editorial

AYA Editora

Imagens de Capa

br.freepik.com

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

Centro Universitário Santa Amélia

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

Instituto Federal do Amapá

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP

Prof.º Me. Clécio Danilo Dias da Silva

Centro Universitário FACEX

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria De Genaro Chirolí

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

Universidade do Estado de Minas Gerais

Prof.ª Ma. Denise Pereira

Faculdade Sudoeste – FASU

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

Universidade Federal do Paraná

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

Universidade Federal do Amapá

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

Universidade Estadual de Londrina

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

Universidade Federal de Sergipe

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

Universidade de Santa Cruz do Sul

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

Faculdade Santa Helena

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

Universidade Federal de Roraima

Prof.º Me. Jorge Soistak

Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

Universidade Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

Faculdade Santana

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues
Universidade Norte do Paraná

Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa
Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes
Universidade Estadual do Centro-Oeste

Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda
Universidade Estadual de Ponta Grossa

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes
*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus
Pauapebas*

Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira
Instituto Federal do Acre

Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail
Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais

Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens
Faculdade Sagrada Família

Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares
Universidade Federal do Piauí

Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros
Rodrigues
Faculdade Sagrada Família

Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda
Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues
Instituto Federal de Santa Catarina

© 2023 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). As ilustrações e demais informações contidas nos capítulos deste Livro, bem como as opiniões nele emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores e não representam necessariamente a opinião desta editora.

A2381 Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas [recurso eletrônico]. / Myller Augusto Santos Gomes (organizador) -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 242 p.

v.4

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-247-0

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183

1. Administração pública. 2 Licitação pública. 3. Neuromarketing. 4. Marketing político – Brasil. 5. Campanhas eleitorais – Brasil. 6. Pessoa jurídica – Impostos. 7. Lucros. 8. Dividendos. 9. Administração de pessoal. 10. Escolas - Organização e administração. I. Gomes , Myller Augusto Santos. II. Título

CDD: 658.07

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA

AYA Editora©

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557
Ponta Grossa - Paraná - Brasil
84.071-150

SUMÁRIO

Apresentação.....11

01

Rotinas empresariais para a participação de processo licitatório: um estudo de caso aplicado à empresa X.....12

Kelly Francisca Costa
Alissane Lia Tasca da Silveira
Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos Dias

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.1

02

A importância da gestão da movimentação e armazenagem31

Matheus Fernando Pavani
Luiz Augusto Viroli Sanches
Fábio Silveira Bonachela

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.2

03

Implantação dos procedimentos operacionais padrão (POP) de compra, estocagem e higienização e limpeza, em uma indústria de torrefação de café - Estudo de caso: empresa de pequeno porte do setor alimentício localizada em Bariri, interior do estado de São Paulo.....43

José Carlos de Aguiar Junior
Maria Angélica Ribeiro Gabrieli
Hervê Jáder Carrara

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.3

04

Gestão de pessoas, o caminho para o sucesso da empresa57

Renan Castro Conde

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.4

05

Administração pública e privada: convergência e inovação na era digital.....68

Fabio Vasconcellos

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.5

06

A teoria clássica da administração aplicada à gestão escolar: um estudo sobre os princípios administrativos de Fayol77

Helleflan Almeida Machado

Wilson Vieira Oliveira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.6

07

A importância da obrigatoriedade da escrituração contábil harmonizada as normas internacionais93

Aldine Alves de Sousa

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.7

08

Entendendo as reações competitivas estratégicas no setor de telecomunicação....106

Rogério dos Santos Morais
Alexandre Vieira da Silva
Jair Rottini
Helianna Barbosa Lourenço
Diogo Rosa da Silva
Lilian Forasteiro Dias
José Dirnece Paes Tavares
Flávia Chaves Valentin Rodrigues
Anderson Doniseti de Araújo
Robson Paz Vieira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.8

09

Neuromarketing em campanhas eleitorais115

Alzyr Luís da Costa Quaresma

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.9

10

Os limites do uso de regras financeiras como teses defensivas pela administração pública em processos judiciais126

Rayne Santos Pereira
Camylla dos Santos Nunes
Kamila Soares Leal

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.10

11

Tributação de lucros e dividendos e seus impactos econômicos.....144

Maydson Silva Coelho
Adriano dos Santos Iurconvite

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.11

12

Usucapião extrajudicial: ferramenta legal para desafogar os cartórios judiciais159

José Herbert Luna Lisboa

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.12

13

Cotas raciais nos cargos em comissão e funções gratificadas: o pioneirismo do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.....173

Wadler Ferreira

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.13

14

Estratégia de gestão colaborativa dos recursos hídricos: a contribuição dos consórcios intermunicipais para a governança das águas186

Fernanda Matos

Reinaldo Dias

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.14

15

Agenda ambiental na administração pública: uma perspectiva sobre a adesão, aplicabilidade e benefícios em municípios201

Rodrigo Marcelino Andrade

Francisco Pablo Feitosa Gonçalves

Francilda Alcântara Mendes

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.15

16

10 Mandamentos da boa administração219

Ana Maria Pereira Silva

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.16

Organizador234

Índice Remissivo235

Apresentação

A administração pública e privada são dois campos distintos que possuem características e objetivos próprios. Enquanto a administração pública visa o atendimento das demandas da sociedade, preservação dos direitos e o bem-estar coletivo, a administração privada tem como principal objetivo a maximização dos lucros para os acionistas, proprietários da empresa e responder a necessidades e desejos dos clientes. No entanto, apesar das diferenças entre elas, é possível identificar alguns pontos de convergência, ambas precisam ser eficientes na gestão dos recursos disponíveis, desenvolver estratégias para alcançar seus objetivos e tomar decisões que levem em conta o impacto de suas ações nas estratégias de curto, médio e longo prazo.

Desafios semelhantes, como a necessidade de lidar com mudanças constantes em um ambiente globalizado e conectado, utilizar-se de novas tecnologias capazes de articular demandas dos consumidores ou cidadãos, desenvolver objetivos e metas que possam ser realizadas por meio de processos, que em sua maioria, são gerenciados por profissionais de gestão dotados de competências e habilidades para um desempenho de excelência, expressam um cenário promissor para a transformação organizacional.

Nesse sentido, é importante ressaltar que, embora tenham objetivos distintos, a administração pública e privada tem muito a aprender uma com a outra. A administração privada, por exemplo, pode oferecer *insights* valiosos sobre como melhorar a eficiência e a produtividade na administração pública, enquanto a administração pública pode fornecer exemplos de como lidar com questões sociais, ambientais e modelos de governança de forma responsiva preservando os direitos fundamentais e garantido a evolução profissional com qualidade de vida.

Na obra intitulada “**Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas 4**” exploramos as discussões pertinentes nas áreas rotinas empresariais, relações competitivas, neuromarketing, gestão de movimentação e armazenagem, procedimentos operacionais, tributação de lucros e dividendos, usucapião, gestão colaborativa, agenda ambiental, gestão de pessoas, convergências da inovação, gestão escolar, cotas raciais e escrituração contábil.

Portanto, é fundamental que os gestores da administração pública e privada estejam abertos ao diálogo e à colaboração, buscando identificar pontos de convergência e aprendendo uns com os outros para melhorar suas práticas de gestão e contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo, explore, divirta-se, aprenda e compartilhe, tenho certeza de que este livro irá surpreendê-lo.

Muito obrigado e aproveite este livro.

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes



**Rotinas empresariais para a
participação de processo licitatório:
um estudo de caso aplicado à empresa
X**

Kelly Francisca Costa
Alissane Lia Tasca da Silveira
Ana Bárbara Silveira Mendonça Santos Dias

DOI: [10.47573/aya.5379.2.183.1](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.183.1)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar as rotinas empresariais para a participação de processo licitatório, demonstrando de forma sucinta e ordenada os ritos fundamentais para a devida participação de empresas no mercado de licitações, seja no âmbito federal, estadual, municipal e privado. Para a contextualização dos fatos realizou-se um estudo de caso, aplicado em uma empresa do ramo de construção civil, onde foi contemplada a rotina da organização para esse fim. Desenvolve-se ainda, uma pesquisa bibliográfica, acerca da sustentação necessária advinda para a conceituação das Rotinas Empresariais, Direito Empresarial combinado com o Direito Administrativo, voltado ao mercado de licitações e correlacionado com as leis existentes. Constatou-se que o regimento necessário para os processos licitatórios advindos da Administração Pública, são estabelecidos pela Lei principal nº. 8.666/93. Verificou-se por meio da revisão bibliográfica que as organizações precisam atender e analisar as exigências contidas, buscando evitar erros, e conseqüentemente, as interpretações equivocadas quanto aos itens previstos nos editais, sendo suas modalidades classificadas em carta convite, pregão presencial/eletrônico, tomada de preços e concorrência. Como forma de instrumento da coleta de pesquisa aplicou-se no primeiro semestre de 2020, a entrevista semiestruturada, por meio de um roteiro para a formulação das perguntas, caracterizando-a como qualitativa, e ainda, demonstra-se por meio de fluxograma as rotinas empresariais cabíveis de acordo com a legalidade.

Palavras-chave: rotinas empresariais. direito administrativo. licitações.

ABSTRACT

This work aims to present the business routines for the participation in the bidding process, showing in a succinct and orderly manner the fundamental rites for the proper participation of companies in the bidding market, whether at the federal, state, municipal and private levels. For the contextualization of the facts, a case study was carried out, applied in a company in the civil construction sector, where the organization's routine for this purpose was contemplated. A bibliographical research is also developed, about the necessary support arising from the conceptualization of Business Routines, Business Law combined with Administrative Law, aimed at the bidding market and correlated with existing laws. It was found that the necessary regulations for the bidding processes arising from the Public Administration are established by the Main Law nº. 8666/93. It was found through the literature review that organizations need to meet and analyze the requirements contained, seeking to avoid errors, and consequently, misinterpretations regarding the items provided for in the notices, and their modalities are classified as invitation letter, face-to-face/electronic auction, taken pricing and competition. As a form of research collection instrument, the semi-structured interview was applied in the first half of 2020, through a script for the formulation of the questions, characterizing it as qualitative, and also, the routines are demonstrated by means of a flowchart applicable businesses in accordance with legality..

Keywords: business routines. administrative law. bids.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso apresentará As Rotinas Empresariais Para A Participação De Processos Licitatórios, ramo do Direito Empresarial combinado com o Direito

Administrativo. As organizações que possuem como objetivo principal vender para a esfera pública, precisam adotar condutas e particularidades específicas para o bom andamento e futuro êxito nos processos licitatórios, conforme legislação vigente.

A este propósito, todas as compras e contratações de serviços e bens por parte dos entes públicos são efetuadas por meio de licitações. Porém, para que uma organização possa atuar em uma licitação, é necessário atentar-se às exigências, especialmente no que está prevista em Lei.

No Brasil, a Lei que rege as diretrizes expostas nos processos e publicadas por meio de editais, é a Lei nº. 8.666/1993. Nela estão contidos os fundamentos legais para formalização de todo o processo seguindo um rito, ou seja, a forma como os entes públicos podem adquirir, alienar, locar bens, contratar a execução de obras ou serviços por meio de uma licitação.

No seu artigo 1º (primeiro), é onde consta as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos correspondente a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos quatro poderes, sendo: União, Estados, Distrito Federal e dos Municípios.

A esse respeito, ainda na toada da abordagem conceitual tem-se:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos (MEIRELLES, 2009, p.274)

Diante da assertiva positiva, a administração pública visa proporcionar a satisfação do interesse público com total divulgação, buscando atender a coletividade, com presteza e amparo jurídico.

Em relação a tal aspecto, pode-se afirmar que o Direito Público tem como principal finalidade o interesse público, coletivo, mantendo o bem-estar. Um direito pautado de forma positiva, que nos últimos anos vem tornando-se mais forte, seja com fiscalização, publicidade dos atos da administração pública, realizados pelo administrador sobre o administrando conforme preceitos existentes em lei.

Nesse sentido, as organizações que utilizam a participação em licitações como objetivo crucial para sua receita bruta, necessitam entender que as rotinas empresariais para essa finalidade tendem ser importante, pois, percorre diversas etapas internas tais como: seleção do edital, análise dos documentos de habilitação e preços, montagem dos documentos de habilitação e proposta, para posteriormente participar efetivamente do processo licitatório selecionado.

A respeito disso, Oliveira (2015, p.89), chama atenção que “com a publicação do instrumento convocatório, inicia-se a fase externa da licitação, com convocação dos eventuais interessados para aderirem ao certame e apresentarem propostas”.

Diante do exposto, exterioriza-se que ao adotar as rotinas empresariais de maneira adequada, o gestor obtém elementos fundamentais para a tomada de decisão na participação ou não da licitação instaurada, bem como no possível retorno esperado.

Com base no conhecimento existente sobre o assunto, identifica-se a pergunta que será respondida pela pesquisa levantada: Qual a doutrina admissível pela legalidade para empresa privada participar de processo licitatório?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresentará à base conceitual, especificações e contextualização histórica, demonstrando o embasamento pertinente à revisão da literatura obtida dos autores da área, como forma de dar sustentabilidade aos aspectos oriundos do presente trabalho.

Relação da administração com o direito empresarial

A gestão de uma organização é regida pelos princípios contidos na Administração, sendo agrupados em quatro funções conhecidas pela sigla PODC, que é a junção das palavras planejar, organizar, dirigir e controlar (ROSSÉS, 2014).

Essas palavras reunidas demonstram o processo crucial para uma boa administração, pautada em atos advindos de respaldo legal, contidas no Direito, especialmente o Empresarial ou Comercial. Ramos (2014) define que o direito empresarial, é o direito da empresa, ou seja, é onde constam as diretrizes necessárias para a atuação da atividade economicamente estruturada.

Para Albano (2012, p. 21), direito empresarial é “o conjunto de regras que disciplinam as atividades privadas implementadas com o escopo de produção ou circulação de bens ou serviços destinados ao mercado”.

Levando em conta tais ponderações, Almeida e Sóstenes Sociedade de Advogados (2020), conforme pesquisado no Portal, afirmam que inicialmente o gestor precisa do Direito para definir a natureza jurídica da empresa, ou seja, se ela será uma SA, ERELI ou Limitada, por exemplo. Essa identificação é importante, pois impactará nos âmbitos tributários e contábeis, ressaltando assim, o quanto o Direito está incorporado na Administração.

Corroborando com o pensamento de Borba (2003),

O nome empresarial é o nome da pessoa jurídica, enquanto o título do estabelecimento, mera expressão de fantasia, apenas designa o estabelecimento. Os sinais e símbolos são instrumentos de propaganda, ao passo que a marca se vincula aos produtos (BORBA, 2003, p.41-42).

A partir do momento que a organização está se constituindo e em pleno funcionamento, o Direito surge novamente, como por exemplo, na formalização do contrato para locação de uma sala comercial, bem como na contratação de colaboradores e fornecedores (ALMEIDA E SÓSTENES SOCIEDADE DE ADVOGADOS, 2020).

Reis (2015), pontua que no ramo empresarial o direito se faz presente em todos os momentos cruciais para uma gestão pautada na legalidade, ou seja, desde a criação das condutas internas até as relações trabalhistas.

Os amplos conhecimentos das questões jurídicas que circundam uma tomada de decisão contribuem significativamente para afastar-se de prejuízos, e ainda, elevar o grau de asser-

tividade da medida administrativa.

Com a relação da administração e direito empresarial demonstrado, passa-se para as noções gerais do direito administrativo e administração pública, objetivando reforçar as percepções dos conceitos exarados.

Noções de direito administrativo e administração pública

Para iniciar a contextualização a respeito das noções gerais do Direito Administrativo e da Administração Pública, é necessário destacar que no Brasil possuímos duas grandes áreas do ramo do Direito, denominando-se privado, ou, Público. Nas palavras de Olivo (2015, p.4), “fazem parte do Direito Privado: o Direito Civil, o Comercial e o Trabalhista. E, no Direito Público, estão o Direito Constitucional, o Administrativo, o Penal, ou Tributário e o Financeiro”, porém o objetivo em questão é dar ênfase nas noções do Direito Administrativo e Administração Pública.

Face a isto, Pietro (2019) expõe que,

O Direito Administrativo, como ramo **autônomo**, nasceu em fins do século XVIII e início do século XIX, o que não significa que inexistissem anteriormente normas administrativas, pois onde quer que exista o Estado existem órgãos encarregados do exercício de funções administrativas. O que ocorre é que tais normas se enquadravam no *jus civile*, da mesma forma que nele se inseriam as demais, hoje pertencentes a outros ramos do direito (PIETRO, 2019, p.53, grifo do autor).

Sob o ponto de vista de Meirelles (2016, p. 42), direito administrativo é o “conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado”.

De acordo com Moraes (2006), o direito administrativo possui os regulamentos necessários para exercer as atividades voltadas à administração pública, de acordo com as demandas pautadas, buscando sempre harmonizar de forma coletiva.

Como afirma Gonçalves (2015, p.14), o direito administrativo é “um ramo do direito que regulamenta a função administrativa do Estado, independentemente de ela ser ou não exercida pelo poder executivo”.

No que diz respeito à administração pública, Paludo (2013) aborda inicialmente que,

A palavra Estado foi utilizada pela primeira vez na obra O Príncipe, de Maquiavel, em 1513. O Estado refere-se à convivência humana, à sociedade política, e detém o significado de poder, força, direito. A organização do Estado brasileiro é assunto tratado no **Direito Constitucional**, no que concerne à sua divisão político-territorial, à sua forma de governo, à estrutura dos poderes, ao modo de aquisição e exercício do poder e aos direitos e garantias individuais e sociais dos governados (PALUDO, 2013, p.22, grifo do autor).

Nas palavras de Chiavenato (2009), compreende-se como mecanismo do Estado a administração pública de forma abrangente, a sua estrutura organizacional é dividida em três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), e em três níveis (União, Estados-membros e Municípios).

Em continuidade, Carranza (2016), apresenta entendimento de que a administração pública pode ser denominada como a atividade administrativa que é exercida ao Poder Executivo, em outras palavras, seria a junção das atividades desempenhadas nas repartições públicas a longo prazo e concomitantemente dentro da legalidade, atendendo as demandas coletivas.

Para Paludo (2013), administração pública em forma abrangente consiste no governo (onde são determinadas as decisões políticas), a organização administrativa e administração (onde ocorre a execução dessas atividades). Já na forma restrita representa as atividades desenvolvidas administrativamente, seja, por meio dos programas lançados pelo governo ou a prestação de serviços, bem como as demais atividades.

Na concepção de Pietro (2019) são duas expressões que denominam o sentido utilizado para administração pública,

a) em sentido **subjetivo, formal** ou **orgânico**, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende **pessoas jurídicas, órgãos** e **agentes públicos** incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;

b) em sentido **objetivo, material** ou **funcional**, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria **função administrativa** que incumbe, **predominantemente**, ao Poder Executivo (PIETRO, 2019, p.181, grifo do autor).

Sob esse respeito Meirelles (2016), contempla que são 12 (doze) os princípios básicos voltados para administração pública, sendo: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Os 5 (cinco) primeiros princípios relacionados estão contemplados no Art. 37, da CF/88, e os demais estão presentes na conjuntura política e exposta no Art. 2º. da Lei Federal 9.784, onde estão contidas as diretrizes que regem os princípios ora mencionados.

Levando em conta as noções gerais fornecidas, o tópico seguinte discorre sobre a lei de licitação e suas modalidades, trazendo os conceitos conforme os elementos existentes na legislação em vigor.

Noções da lei de licitação e suas modalidades

A Lei de licitação nº. 8.666, datada de 21 de junho de 1993, e suas alterações posteriores expressam de forma ampla os princípios que regulamentam as licitações e os contratos administrativos. Essa lei estabelece as normas gerais, sendo aplicável aos Poderes existentes no Brasil, seja no âmbito Federal, da União, do Distrito Federal, dos Estados e Municípios.

De acordo com o portal Almeida e Sóstenes Sociedade de Advogados (2020), a Lei de Licitações nº. 8.666/93, possui sua aplicabilidade destinada para toda administração, seja direta ou indireta, incluindo ainda, as empresas públicas e as de sociedades de economia mista.

Nas palavras de Lima (1999, p.10), essa lei especifica os “princípios norteadores de todas as licitações e contratos administrativos federais, estaduais e municipais, devem ser referentes a obras, serviços, publicidade, compras e locações, em todos os poderes”. A Lei 8.666/93, desde a sua criação, obteve muitas alterações, mas sempre mantendo a sua numeração, objetivando a sua transparência, e ainda, evitando interpretações dúbias por parte dos operadores do direito (LIMA, 1999).

Para Oliveira (2015) a Lei, no Art. 3º elenca os objetivos da licitação, sendo:

- a) garantir a observância do princípio constitucional da isonomia,
- b) selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e
- c) promover o desenvolvimento nacional sustentável.

A licitação é uma regra constitucional (art. 37, XXI, da CRFB) que deve ser seguida para formalização de contratos pela Administração Pública. Trata-se, destarte, de procedimento administrativo instrumental, pois serve como instrumento necessário para o alcance de uma finalidade: a contratação pública (OLIVEIRA, 2015, p.26).

Na visão de Filho (2014), as normas oriundas da lei supracitada são resultantes da evolução no decorrer dos anos e que não podem ser obsoletas. Essas normas, bem como os princípios originados das leis passadas estão presentes no sistema da CF de 1988, advindas dos fatos ocorridos na década de 1990 (FILHO, 2014). Convém salientar que, tais alterações contribuíram para as inovações quanto à aplicabilidade eficiente da lei, denominando-se mutação normativa, ou seja, onde ocorre a alteração do significado textual, adaptando-se ao cenário presente na qual a constituição está introduzida.

Assis (2018), argumenta que os tetos máximos para as modalidades licitatórias, previstas na Lei, sofreram atualizações, após a estagnação de 20 anos, passando para os valores contidos no Decreto nº. 9.412, de 18 de junho de 2018. Portanto pode-se categorizar que as aquisições de bens e serviços na esfera Federal, Estadual e Municipal são realizadas por meio de contratações advindas de processos licitatórios denominados licitações.

A esse respeito Oliveira (2015, p. 26), elucida que licitação é um “processo administrativo utilizado pela Administração Pública e pelas demais pessoas indicadas pela lei com o objetivo de selecionar a melhor proposta, por meio de critérios objetivos e impessoais, para celebração de contratos”.

Já para Chiavenatto (2009, p. 479), “a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração”.

Para Pietro (2019), a licitação são os atos interligados em prol da Administração, bem como do licitante buscando formalizar e celebrar um contrato. Meirelles (2016), chama atenção que ao longo dos anos, ou seja, do período medieval até os tempos atuais houve atualizações significativas nos processos licitatórios, estando inclusive vinculados aos princípios do próprio ato, sendo:

Procedimento formal, publicidade de seus atos, igualdade entre os licitantes, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao edital ou convite, julgamento objetivo, adjudicação compulsória ao vencedor e proibidade administrativa, e, no tocante as compras o princípio da padronização (MEIRELLES,2016, p. 31).

De acordo com Oliveira (2018), os tipos de licitações existentes previstas no Art. 45, da Lei nº. 8.666/93 são: melhor técnica, menor preço, preço e técnica, e por fim, maior lance ou oferta. Diante dos conceitos exarados acima, entende-se que as licitações possuem formas e aspectos diferentes, denominando-se modalidades.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos, com o objetivo de demonstrar os elementos utilizados para a criação e o desenvolvimento das pesquisas realizadas para o presente trabalho.

Prodanov e Freitas (2013), conceituam que a metodologia científica é o conjunto de processos que norteiam o pesquisador quanto a forma da sua investigação, determinando qual será sua segmentação quanto ao processo de pesquisa, sendo demonstrado conforme abaixo.

Características da pesquisa

No ponto de vista quanto à natureza de pesquisa, existem duas classificações distintas, sendo denominadas como básica ou aplicada. Corroborando com o pensamento de Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.27), a pesquisa básica “objetiva gerar conhecimento novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

A pesquisa científica pura, também chamada de teórica ou básica, “permite articular conceitos e sistematizar a produção de uma determinada área de conhecimento”, diz Deslandes (2002, p.52). Na concepção de Ferrari (1982), a pesquisa básica tem como foco aprimorar o conhecimento adquirido. Nesse tipo de pesquisa, os pesquisadores desenvolvem técnicas para ampliar as teorias.

Para Laville e Dionne (1999, p.87), a principal característica da pesquisa aplicada é a aplicabilidade de “conhecimentos já disponíveis para solução de problemas”. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), pesquisa aplicada são os conhecimentos colocados em prática, tendo como foco principal a resolução dos problemas.

Prodanov e Freitas (2013, p.126), afirmam que a natureza aplicada “procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”.

Nesse sentido, a pesquisadora definiu a pesquisa como sendo aplicada, por estar inserida e praticando a pesquisa dentro do seu cotidiano, conseguindo adquirir o conhecimento necessário para o alcance dos objetivos traçados. Entende-se como método o conjunto de processos ou operações realizadas para a efetivação da pesquisa. Esses métodos traduzem os procedimentos, bem como os elementos aplicados na investigação.

Em relação a tal aspecto, os métodos podem ser categorizados como indutivo ou dedutivo.

Marconi e Lakatos (2003, p. 106) afirmam que,

O método indutivo, parte das coletas particulares configuradas de maior relevância, para os gerais, abrangendo de forma ampla os conteúdos. Esse tipo de método divide-se em três etapas fundamentais sendo: a observação dos fenômenos, a descoberta da relação entre eles, e por fim, a generalização da relação.

No entendimento de Gil (2008, p.10), o método indutivo inicia-se no “particular e coloca a generalização como produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”. Esse método propicia a observação dos fatos, bem como a junção entre eles, buscando a amplitude das informações obtidas, ou seja, os dados relevantes e consistentes.

Zanella (2013, p.21), o método indutivo possui o pensamento que “percorre um caminho partindo de fatos particulares para fatos universais. Assim, a generalização é constatada após a observação dos dados”.

Já o método dedutivo, segundo Kauark; Manhães; Medeiros (2010, p. 67), é a “racionalização ou a combinação de ideias em sentido interpretativo têm mais valor que a experimentação caso a caso”, utiliza-se os acontecimentos gerais e norteia-se para a forma particular. Em concordância com Marconi e Lakatos (2003), o método dedutivo parte da forma ampla, seguindo-se para a particular, baseando-se em teorias e leis predispostas.

Em concordância com Gil (2008, p.28), o método dedutivo “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”. Na elaboração dessa investigação optou-se pela utilização do método indutivo, em virtude de proporcionar a observação dos fatos de forma precisa e sólida.

Para obtenção das informações, a pesquisadora utilizou as seguintes técnicas e metodologias, conforme a seguir: de observação, entrevista e documental. Elas foram aplicadas de março de 2020 a março de 2021, na Empresa X Ltda.

Desde modo, a pesquisadora aplicou o método de observação participante, e, enriquecida pela entrevista semiestruturada realizada com três pessoas distintas, sendo o procurador responsável da empresa supracitada, o comprador, e ainda, com a responsável pelo setor de recursos humanos.

Análise dos dados

A pesquisa acadêmica em questão buscou apresentar as rotinas empresariais, área do Direito Empresarial concomitantemente com administrativo, objetivando principalmente a participação de empresas privadas em processos licitatórios. Dessa maneira, apresentam-se as rotinas propostas pela pesquisadora, a fim de que seja utilizada pela empresa X Ltda., bem como para empresas que atuam no mesmo segmento.

A rotina abordada nessa pesquisa é conceituada como o caminho percorrido, ou ainda, o meio utilizado para proceder às atividades diárias dentro de uma empresa, podendo assim, dirimir as dúvidas ocasionadas pela má interpretação dos editais, sanando-as ou até mesmo encaminhando ao setor jurídico para orientações necessárias.

O termo licitação pode ser definido como um processo administrativo que visa atender uma demanda pleiteada ao princípio de isonomia, onde a administração elege a proposta mais vantajosa para a contratação de obras, serviços e bens. Este ato de licitar dá-se através de uma disputa entre os envolvidos para prestação de serviços, compras ou vendas.

No entanto, ressalta-se que a pesquisadora antes de adentrar na proposta de rotinas empresariais, demonstrará uma rotina já utilizada, adaptando-a a sua realidade.

Análise Inicial do Processo

As atividades desenvolvidas vão desde o ato de pré-selecionar por meio de um relatório diário os avisos de editais instaurados e disponibilizados por um login e senha no portal disklicit, passando-se a leitura de forma objetiva dos editais, indo nos pontos cruciais tais como: forma de cadastramento, valor máximo, dotação orçamentária e capacidade técnica. Ademais, encaminha-se o relatório ao gestor para a seleção das licitações que se enquadram na demanda almejada, passando-se para as demais etapas, como: leitura minuciosa do edital, contemplando todos os itens expostos, averiguando os possíveis pontos que estão em desacordo com a lei em vigor. Estando em desacordo é encaminhado para o jurídico para uma possível impugnação do edital.

Levando em conta o exposto, passa-se para a montagem dos envelopes, denominados documentos de habilitação e proposta. Na primeira fase, são disponibilizados os documentos para cumprimento das exigências editalícias. Já na segunda fase, que compreende a proposta de preços, é fornecido os preços que a empresa está disposta a executar os serviços do referido objeto, de acordo com os preços praticados no mercado.

Portanto a proposta pautada pelas autoras é de demonstrar as etapas de uma rotina empresarial respeitando a sua legalidade, em consonância com o art. 27 a 31 da Lei nº. 8666/93, de forma a contribuir com o regime já adotado pela empresa abordada nesse estudo, trazendo os elementos que possam vislumbrar uma rotina sem incidentes no desenvolvimento das atividades.

No que se refere à participação num processo licitatório preliminarmente é necessário ter capacidade jurídica, independentemente de ser uma empresa de forma física ou virtual é preciso estar legalmente constituída e registrada nos órgãos fiscalizadores.

De acordo com Borsoni (2019), a abertura e funcionamento de empresas não se restringem apenas ao registro como pessoa jurídica e geração de um CNPJ. Todas as movimentações advindas das transações comerciais devem ser repassadas para um órgão competente.

Por isso, na legislação a classificação e o enquadramento empresarial são fundamentais para direcionar as obrigações fiscais e tributárias para o recolhimento adequado dos impostos de acordo com a sua operação financeira (BORSONI, 2019).

Dessa maneira, a empresa pode-se categorizar como empresário individual, onde o empreendedor é o dono do negócio, e a empresa leva o seu nome, como por exemplo, uma empresa individual ou MEI. Esses tipos de empresa não possuem contrato social, a consolidação é feita por meio de um requerimento. A tal aspecto, temos ainda a categoria de empresa individual de responsabilidade limitada, representada pela sigla EIRELI, nessa situação a empresa é individual, porém, a responsabilidade do sócio limita-se ao seu capital social. O sócio toma as decisões de forma solitária e o seu patrimônio é separado da empresa, respondendo assim, com seus recursos apenas pelo limite exposto no capital social (SEBRAE, 2019).

E, por fim, a classificação de sociedade empresária limitada, ou seja, empresa LTDA, esse tipo de classificação é formada por dois ou mais sócios, onde a responsabilidade da empresa é de forma limitada a seu capital social integralizado, conforme exposto no estatuto social, registrado e aprovado na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. Os patrimônios de pes-

soa física e jurídica são especificados de forma distinta (BORSONI, 2019).

Para a comprovação da forma fiscal, a empresa precisa estar regular perante a esfera Federal, Estadual e Municipal e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço do Colaborador, conforme orientações a seguir:

Tabela 2 - Demonstrativo de Documentos.

Nome	Descrição	Disponível
Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.	Comprovante de que a empresa possui CNPJ.	http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp
Certidão Negativa/Positiva com Efeito de Negativa Federal (Conjunta Previdência Social).	Comprova que a PJ não possui pendência/ possui parcelamento dos tributos federais, tais como: PIS, COFINS, IRPJ,CSLL e INSS.	https://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/certidao/CNDConjuntaInter/InformaNICertidao.asp?tipo=1
Certidão Negativa Estadual.	Informa se a PJ possui alguma pendência tributos estaduais, tais como: ICMS, IPVA e CUSTAS PROCESSUAIS.	https://tributario.sef.sc.gov.br/tax.NET/Sat.CtaCte.Web/SolicitacaoCnd.aspx
Certidão Negativa Municipal/Positiva com Efeito de Negativa.	Informa se a PJ possui alguma pendência de tributos municipais, tais como: ISS, IPTU e ITBI.	https://palhoca.atende.net/?pg=autoatendimento#!/tipo/servico/valor/36/padrao/1/load/1
Certidão Regularidade Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço.	Comprova que a PJ não possui pendência no Fundo de Garantia Por Tempo de Serviço do Colaborador	https://consulta-crf.caixa.gov.br/consulta-crf/pages/consultaEmpregador.jsf

Fonte: Dados Primários (2021).

Todos os documentos mencionados precisam estar dentro do prazo de validade, respeitando assim, as normas vigentes no edital. Dentre os documentos relatos, necessita-se da prova de regularidade trabalhista, que encontra-se prevista no Art. 642 – A da CLT, sendo emitida de forma gratuita e eletrônica, comprovando a inexistência de débitos inadimplidos perante a Justiça do Trabalho (conforme link: <https://www.tst.jus.br/web/guest/certidao>).

Na sequência passa-se a qualificação técnica, que são os elementos contundentes quanto à formalização profissional no qual a licitante demonstra para executar o objeto contido no edital. Estas exigências podem ser de forma operacional, genérica, ou até, mesmo específica. É crucial que a licitante contenha a capacidade e qualificação técnica no momento da abertura do certame. A qualificação é comprovada normalmente por atestados de capacidade técnica, expedido por órgão público ou empresa privada, onde são demonstradas as quantidades e a descrição do material ou serviço prestado. Visando a qualidade do serviço, alguns editais exigem que o atestado de capacidade técnica seja validado por alguma entidade classe do objeto constante no objeto do edital.

A comprovação citada anteriormente, não se resulta apenas na comprovação da empresa, mas também do corpo técnico, ou seja, é necessário que a licitante tenha um responsável técnico junto a entidade de classe, como por exemplo no CAU/SC ou CREA/SC, que fornecerá inclusive uma certidão de pessoa jurídica (empresa) e pessoa física (responsável técnico). As duas comprovações podem ser emitidas de forma gratuita, acessando o site <https://www.causc.gov.br/> ou www.crea-sc.org.br, utilizando-se de um login e senha, desde estejam regularmente cadastradas e com sua anuidade em dia, visando exercer as atividades demandadas.

Na sequência passa-se para a qualificação econômica financeira. Esse tipo de exigência visa garantir ao contratante que os serviços ou produtos serão fornecidos pela empresa que se logrou vencedora, tendo assim, capacidade mínima para cumprir com todas as cláusulas contratuais acordadas. Portanto, as comprovações limitando-se aos seguintes documentos:

- a) Balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, assinado pelo contador e o sócio administrador, para aquelas empresas que são dispensadas de apresentar pelo sistema SPED;
- b) Certidão de falência e concordata emitida forma gratuita e eletrônica no portal do TJ/SC, devem ser requeridas tanto pelo sistema SAJ e EPROC, disponível no <https://esaj.tjsc.jus.br/sco/abrirCadastro.do> e <https://certeproc1g.tjsc.jus.br/>;
- c) Capital social ou patrimônio líquido de no mínimo 10% correspondente ao valor total contratado. Essa comprovação pode ser extraída do contrato social ou do balanço patrimonial, seguindo estritamente o contido no edital;
- d) Índices de liquidez assinados pelo contador, bem como pelo sócio ou representante legal. Os índices em questão serão solicitados conforme a complexidade do edital, ou seja, a Administração Pública precisa justificar por meio de um parecer quanto à exigência de tal índice; e
- e) Documentação complementar: tratam-se das declarações exigidas nos processos licitatórios que em via de regras são emitidas obrigatoriedade pela licitante, que é: Declaração de Superveniência de Fatos Impeditivos, Declaração de Emprego de Menores e a Declaração de que a empresa é enquadrada como ME ou EPP, dentre outras.

Portanto, as informações apresentadas acima precisam estar dentro do prazo de prazo de validade, ou, válidas até a data de abertura do certame, exceto aqueles documentos que possuem chancela oficial. Podendo ser fornecido o original ou cópia autenticada no tabelionato de notas, títulos e protestos, ou ainda, pelo licitante.

Como forma de exemplificar as rotinas empresariais propostas nesse trabalho, passa-se para o próximo tópico onde será demonstrado através de um fluxograma o processo aceitável para o cumprimento das exigências advindas dos processos licitatórios.

Fluxograma do Processo

Como forma de proporcionar melhor compreensão e entendimento por parte do leitor, a acadêmica buscou fornecer alguns conceitos referentes ao fluxograma.

Galvão (2017, p.12) conceitua que fluxograma “é uma representação gráfica das etapas de um determinado processo na qual, além da sequência de atividades, são apresentados os serviços prestados, as entradas e saídas de documentos, as decisões tomadas e os entes envolvidos”.

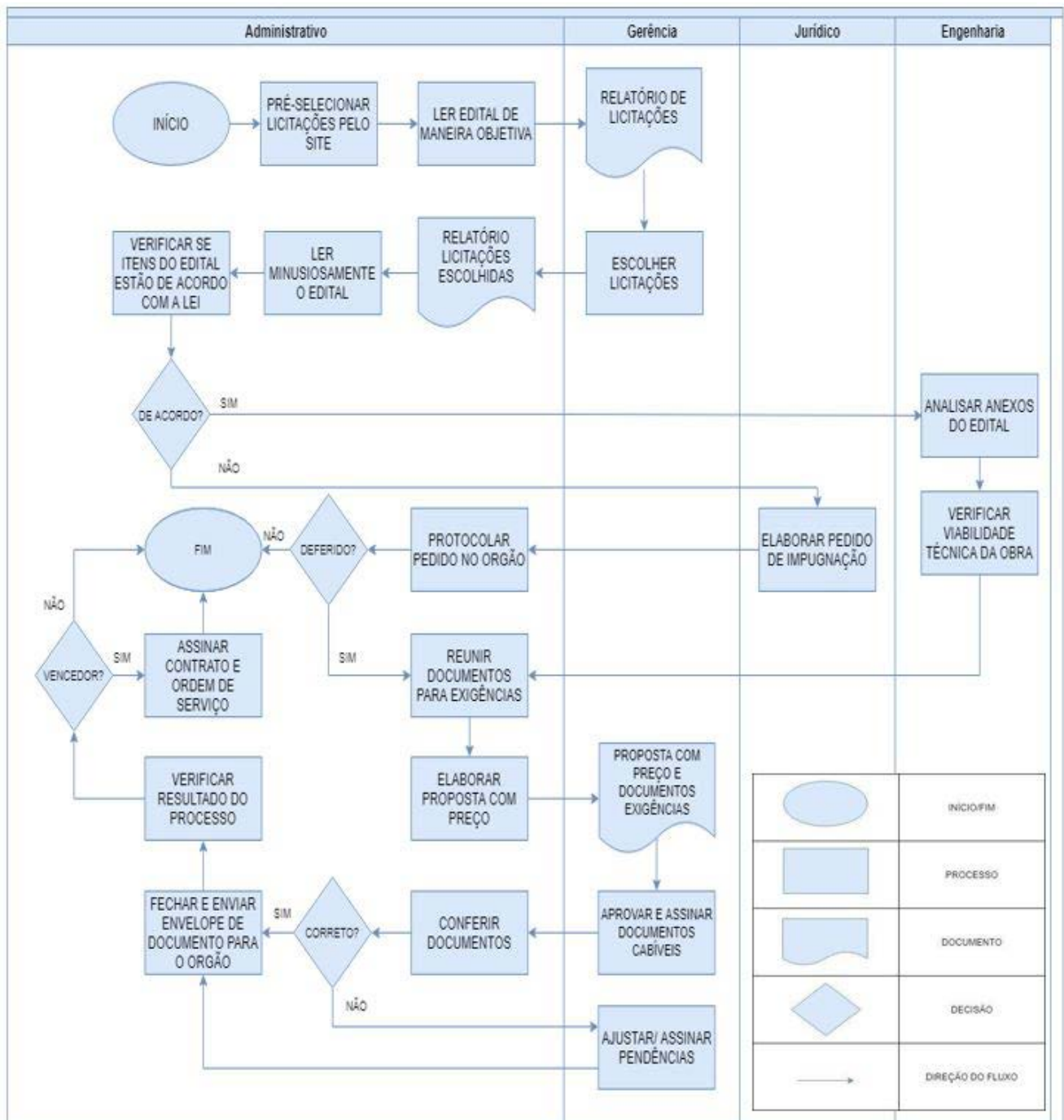
No entendimento de Ferreira (2015), o fluxograma visa simbolizar os métodos rotineiros, seguindo uma ordem de ocorrência dos processos. “Os símbolos representam o fluxo ou a sequência normal de trabalho, a sequência da solução, prioridade, a circulação de papelório e a atribuição de cada pessoa na organização” (FERREIRA, 2017, p. 47).

Nas palavras de Silva (2020) fluxograma é a “representação gráfica de um processo ou algoritmo, através de formas geométricas conectadas por setas (fluxos). Cada forma geométrica tem uma função específica. Para a realização do processo ou algoritmo é necessário seguir suas etapas corretamente.” (SILVA,2020, p.21)

De acordo com os conceitos expostos, pode-se definir que existem diferentes tipos de fluxogramas, como por exemplo, de processo simples, funcional, vertical e horizontal.

Nesse trabalho em questão, a acadêmica optou por utilizar o fluxograma do tipo vertical, proporcionando assim, maior clareza e entendimento ao leitor do processo inicialmente proposto.

Ilustração 1 - Fluxograma do processo.



Fonte: Dados primários (2021).

A partir do exposto, percebe-se que ao adotar a rotina empresarial proposta, à empresa X Ltda, conseguirá atingir seu objetivo de participar assiduamente nos processos licitatórios, podendo inclusive, adaptar o processo detalhado no fluxograma, conforme a sua demanda.

É relevante mencionar que, o setor administrativo e de engenharia, possuem um papel fundamental dentro da organização do estudo de caso. Pois, no primeiro setor citado ocorre toda articulação das atividades laborais para a finalidade de participar dos certames selecionados pela gerência, desde a fase inicial até a final, com a devida assinatura do contrato e ordem de serviço. E o segundo setor, possui as diretrizes para analisar os anexos fornecidos pelo licitante, tais como projetos, memoriais, planilhas orçamentárias e cronogramas, e ainda, demonstrar a viabilidade técnica da obra.

Destaca-se, que é crucial obter todos os documentos necessários para o bom andamento do processo, mediante a leitura minuciosa do edital, evitando assim, erros quanto à interpretação dos itens exigidos. Estando em desacordo com a lei vigente, ou apresente qualquer tipo de dubiedade, recomenda-se que o edital seja encaminhando para a consultoria jurídica, obtendo assim, a orientação conforme a legalidade, tais como pedido de esclarecimento, ou, recursos.

Salienta-se, que os colaboradores envolvidos no processo precisam estar alinhados com a estratégia organizacional da empresa, pois, isso proporcionará um desempenho contínuo e proativo, ajudado assim, na melhoria da compreensão dos processos organizacionais, estando aptos e condizentes com o perfil da empresa, conforme missão, visão e valores elaborados e adotados.

De acordo, com análise obtida na realização do fluxograma entende-se que é necessário estar atento aos editais, seguindo suas exigências e cumprindo suas regras, pois, cada certame possui sua particularidade.

Ressalta-se que, a empresa está trabalhando com o maior consumidor de produtos e serviços denominado governo, podendo ser da esfera federal, estadual ou municipal. Esse tipo de atividade irá compor a receita bruta da empresa. Sendo assim, é fundamental que o processo ocorra da forma mais adequada e transparente para obtenção do êxito neste mercado.

Levando em conta os fatos mencionados e pontuados, a empresa decidiu encaminhar a presente análise para a consultoria jurídica, e após o devido parecer seguirá para sócio administrador para o deferimento ou indeferimento do processo proposto pela acadêmica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de conclusão de estágio teve como principal objetivo apresentar uma rotina de trabalho para empresa privada participar de processo licitatório. Para o devido desenvolvimento foi necessário dividi-lo em cinco capítulos, sendo constituído da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, descrição e análise dos resultados e considerações finais.

O presente TCE buscou elencar os objetivos claros e factíveis, sendo que no geral visou “apresentar uma rotina de trabalho para empresa privada participar de processo licitatório”. Analisando tal expressão, pode-se expor que atingiu no item 4.2, o resultado esperado, pois, obteve os alicerces necessários dos autores na área de Rotinas Empresariais, Direito Empresarial, Administrativo e Administração Pública, bem como da Lei que circunda os atos dos processos licitatórios, advindos do capítulo 2.

Quanto aos objetivos específicos foram relacionados quatro, sendo: “revisar a literatura para conter o embasamento teórico necessário para este trabalho; demonstrar os conceitos e as características do Direito Empresarial; fornece as legalidades existentes para participação de empresas privadas em processos licitatórios; e, compreender os ritos essenciais para vender de forma adequada aos entes governamentais”. Nesse quesito, conseguiu-se atender todos os objetivos específicos mencionados, pois, extraiu-se conforme subitens 2.1,2.2, 2.3,2.4, e 2.5 os conceitos da vultosa gama de autores da área, contidos em livros, artigos e dissertações acessados de forma eletrônica.

Com os objetivos atingidos foi possível avançar a pesquisa para os procedimentos metodológicos. A partir desse momento, demonstrou-se os elementos aplicados na presente pesquisa, onde foi possível obter as seguintes definições: quanto à natureza da pesquisa é aplicada, pois, a pesquisadora estava inserida no meio e obtendo o conhecimento necessário para alcance dos objetivos traçados.

Quanto ao método é indutivo, pois, saiu do particular para o geral, de modo que se observou os fatos de forma concreta. Analisando as características da pesquisa é exploratória, pois, explorou-se a realidade. É aplicada, pois, foi possível realizar a sua aplicabilidade dentro da organização. Classifica-se ainda, como de campo, em virtude da aplicação da entrevista semiestruturada, onde se obteve o detalhamento dos elementos quanto à caracterização da empresa, bem como, os aspectos estratégicos, fornecedores, operacionais, distribuição e administração. É categorizada como bibliográfica, pelo fato de ter acesso a acervos seguros e coerentes com o tema. Participante por estar envolvida nos acontecimentos propostos deste trabalho de conclusão de estágio, e ainda, de estudo de caso, por ter o conhecimento substancial dos elementos arguidos. Referente às técnicas e instrumentos de coleta de dados foi classificado observação, entrevista e de documentos. E quanto a sua abordagem é qualitativa, pois, foram analisados o comportamento dos envolvidos no processo interno da organização.

Pontua-se que o resultado esperado na proposta inicialmente arrolada, atingiu de forma clara e objetiva as rotinas legalmente aceitas pelos órgãos reguladores. E ainda, destaca-se que uma das dificuldades encontradas durante o desenvolvimento do trabalho foi o distanciamento social, ocasionado pela pandemia do COVID-19, evitando que muitos acervos que poderiam ser obtidos de forma física, foram acessados de forma eletrônica trazendo até ser ponto dúvidas quanto à credibilidade da obra, porém, com a pesquisa profunda pode-se ter certeza da veracidade das obras.

A pesquisa foi apresentada à organização, para a devida análise da consultoria jurídica onde ficou determinado que os elementos que circundam os assuntos poderão ser utilizados

como complementação, haja visto que agregou substancialmente na rotina da empresa, podendo ser ajustada de acordo com a demanda.

Recomenda-se a empresa citada, conforme demonstrado no item 4, descrição e análise dos resultados, nos seus subitens 4.1.3 e 4.1.4, a criação de um *Facebook*, *Instagram* e *Link-Tree*, como forma de dar maior visibilidade na divulgação dos serviços, haja visto, que o gestor está realizando a expansão para venda de materiais, tais como britas, base, rachão, bica corrida e massa asfáltica, e ainda, na divulgação de vagas para serviços laborais.

Portanto, as rotinas empresariais apresentadas traduzem os processos essenciais para uma conduta pautada na legalidade, demonstrando-se assim, congruência com os objetivos traçados pelo gestor, que visa atuar seguindo rigorosamente os preceitos legais existentes.

Ressaltar-se ainda, que a pesquisa elaborada, foi realizada servindo como modelo a atividade atuante da empresa supracitada, ou seja, construção pesada com ênfase em serviços de engenharia voltados à pavimentação asfáltica, drenagem, sinalização, terraplenagem, fornecimentos de materiais, dentre outros serviços já mencionados anteriormente. Mas, poderá ser ajustada para o atendimento do perfil de outras organizações que possuem o mesmo ramo, ou, que buscam um diferencial no mercado.

Enseja-se que o trabalho possa orientar as pequenas e médias empresas que atuam no mesmo seguimento do presente tema, cuja importância no âmbito do direito empresarial e, especialmente, no cenário de licitações. Além disso, recomenda-se a futura realização de outros trabalhos dentro da Faculdade Municipal de Palhoça, com abordagem similar ao tema proposto e um alcance mais amplo, a fim de comparar os resultados obtidos, trazendo outras vertentes que possam contribuir ao crescimento de uma empresa que visa atuar nesse nicho de mercado.

Por fim, encerra-se o presente trabalho de conclusão de estágio, registrando aqui sua imensa gratidão a todos os envolvidos nessa etapa, ou seja, que contribuíram de forma direta ou indireta no decorrer da pesquisa. Cabe expor, que esse tema foi escolhido para auxiliar acadêmica, e, ajudar outras organizações que desejam atuar nesse ramo que é vantajoso, pois, existem constantes demandas, pagamento dentro do prazo acordado entre as partes, transparência nos pagamentos, bem como nas regras dos processos editalícios. Sabemos, que o governo possui recursos escassos, mas sempre terá necessidade de obter bens e serviços por meio de procedimentos licitatórios.

REFERÊNCIAS

ALBANO, Cícero José. Direito empresarial. Curitiba: E-Tec, 2012. 118 p.

ALMEIDA e SÓSTENES. Sociedade de advogados (Minas Gerais). Entenda a importância do direito para a administração de empresa: o direito e sua ligação com a tomada de decisão nas empresas.

O Direito e sua ligação com a tomada de decisão nas empresas. 2020. Disponível em: <https://almeidaesostenes.com.br/direito-administrativo/importancia-do-direito-administrativo-na-administracao-de-empresas/>. Acesso em: 04 out. 2020

ASSIS, Alexandre Alfaix de. Valores de licitação têm reajuste depois de 20 anos: atualização permite dispensa para compras até R\$ 17,6 mil e de até R\$ 33 mil para obras de engenharia. Atualização permite dispensa para compras até R\$ 17,6 mil e de até R\$ 33 mil para obras de engenharia. 2018. Disponível em: <https://www.tce.go.gov.br/Noticia/Detalha?noticia=17100>. Acesso em: 09 dez. 2020.

BORBA, José Edwaldo Tavares. Direito societário. 8. ed. Rio de Janeiro:Renovar, 2003.

BORSONI, Daniela. Classificação das empresas quanto ao enquadramento. 2019. Disponível em: <https://blog.tiny.com.br/tributacao/classificacao-das-empresas/>. Acesso em: 06 jan. 2021.

CARRANZA, Giovanna. Administração geral e pública: para os concursos de analista e técnico. 3. ed. Salvador: Juspodivm, 2016. 497 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito. São Paulo: Campus, 2009. 531 p.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

FERREIRA, Marlette Cassia Oliveira. Organização, sistema e método. Cuiabá: UFMT, 2015. 60 p.

GALVÃO, Gardênica de Oliveira. Manual de fluxogramas: processos relacionados ao ecossistema de estímulo à inovação. Natal: Editora IFRN, 2017. 58 p.

GONÇALVES, Zilda Cristina Ventura Fajoses. Noções de direito administrativo. Cuiabá: Rede E- Tec Brasil, 2015. 96 p.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. 220 p.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentário à lei de licitações e contratos administrativos: lei 8.666/1993. 16. ed. Brasília: Thomson Reuters - Revista dos Tribunais, 2014. 599 p.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: GUIA PRÁTICO. Bahia: VIA LITTERARUM, 2010. 89 p.

LAVILLE, CHRISTIAN; DIONNE, JEAN. A construção do saber: MANUAL DE METODOLOGIA DA PESQUISA EM CIÊNCIAS HUMANAS. São Paulo: Atlas S.A, 1999. 342 p.

LIMA, Alex Oliveira Rodrigues de. A Nova Lei das Licitações Anotadas: lei nº 8.666, de 21.6.1993 com alterações dadas pelas leis nºs 8.883, de 8 de junho de 1994 e 9.648, de 27 de maio de 199. São Paulo: Iglu Editora Ltda, 1999. 184 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da Metodologia Científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 35. Ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes; BURLE FILHO, José Emmanuel Burle Filho Emmanuel; CARLA. Direito administrativo brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2016, p. 974.

MORAES, Walter Candido Borsato de. Direito administrativo e do trabalho: formação técnica. Brasília: Equipe de Produção - Cead/unb, 2006. 119 p. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/me004743.pdf>. Acesso em: 10 out. 2020.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. Licitações e contratos administrativos: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Editora Método Ltda, 2015. 341 p.

Olivo, Luis Carlos. Cancelier de Direito administrativo / Luiz Carlos Cancelier de Olivo. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2015.164p. : il.

PALUDO, Augustinho. Administração pública. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2013. 439 p.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. Direito administrativo. 32. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense Ltda, 2019. 1932 p

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. 277 p.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. Direito empresarial: esquematizado. 4. ed. São Paulo: Editora Método, 2014. 754 p.

REIS, Marília Freitas de Campos Tozoni -. Metodologia da pesquisa. 2. ed. Curitiba: Editora Iesde Brasil S.A, 2010. 191 p.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. Introdução à administração. Santa Maria: Colégio Politécnico da Ufsm, 2014. 126 p. Rede e-Tec Brasil. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/nonatocamelo/disciplinas/gestao-organizacional/textos/introducao-a-administracao>. Acesso em: 10 abr. 2020.

SEBRAE. Características das empresas pela forma jurídica: informações básicas sobre as características das empresas pela forma jurídica, para você que busca conhecer e compreender de forma simples o que é cada uma. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 02 fev. 2021.

SILVA, Ana Flavia. Urbano da Fluxogramas: uma nova linguagem para trabalhar divisibilidade no ensino básico. 2020. 202 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Matemática, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Rio Claro, 2020. Cap. 1. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/202257/silva_afu_me_rcla.pdf?sequence=3. Acesso em: 10 maio 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da pesquisa. 2. ed. Florianópolis: Editora da Ufsc, 2013. 134 p.



A importância da gestão da movimentação e armazenagem

Matheus Fernando Pavani

GTL – Fatec Jahu

Luiz Augusto Viroli Sanches

GTL – Fatec Jahu

Fábio Silveira Bonachela

Orientador – Fatec Jahu

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.2

RESUMO

O estudo consiste no levantamento bibliográfico dos principais fatores que influenciam na importância dos sistemas e das técnicas para a realização da movimentação e armazenagem dentro do setor logístico de uma organização, assim, para que se obtenha sucesso no processo logístico, é muito importante ter um sistema de informações que possa atender e dar suporte a todos os processos que compõem sua estrutura. Dentro do processo logístico, a armazenagem é considerada uma das atividades de apoio que dá suporte ao desempenho das atividades primárias, para que a empresa possa alcançar o sucesso, mantendo-se e conquistando clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista em receber seu lucro. Para tanto, a gestão de armazenagem é indispensável para atender essa necessidade, uma gestão eficaz neste processo auxilia para que as indústrias evitem erros no fornecimento de seus produtos e conseqüentemente na satisfação de seus clientes.

Palavras-chave: armazenagem. movimentação. sistemas. técnicas.

ABSTRACT

The study consists of a bibliographical survey of the main factors that influence the importance of systems and techniques for carrying out movement and storage within the logistics sector of an organization, thus, in order to obtain success in the logistics process, it is very important to have a system of information that can serve and support all the processes that make up its structure. Within the logistical process, storage is considered one of the support activities that support the performance of primary activities, so that the company can achieve success, maintaining and winning customers with full market service and total satisfaction of the shareholder in receiving your profit. Therefore, storage management is essential to meet this need, effective management in this process helps industries to avoid errors in the supply of their products and consequently in the satisfaction of their customers. Therefore, the general objective of this research is to analyze the storage and movement management process, demonstrating how effective management can contribute to cost reduction.

Keywords: Storage. Handling. Systems. Techniques.

INTRODUÇÃO

A competitividade crescente entre as empresas determina que estas respondam de maneira rápida e eficaz às solicitações do mercado que atua. É necessário que as empresas disponham de sistemas e técnicas eficientes de movimentação e armazenagem de materiais de maneira a garantir agilidade na separação de pedidos e distribuição de produtos de maneira segura. Uma gestão de estoques adequada à política empregada pela empresa proporciona resultados satisfatórios para o processo de controle de materiais, principalmente nas áreas diretamente relacionadas à administração de materiais, como: compras, recebimento, controle de qualidade e controle dos estoques. Movimentar e armazenar materiais consiste em uma tarefa que demanda grande esforço e é necessária a utilização de equipamentos adequados para cada tipo de material a ser transportado, o que irá contribuir para uma melhor execução desta tarefa.

A logística foi, por muito tempo, confundida com transporte e armazenagem. Conforme foi evoluindo a fabricação e distribuição de produtos, o conceito logístico foi se modificando. Para Ballou (2012), a logística se compreende como a movimentação e armazenagem que facilitam o escoamento de produtos desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 2012)

Sabe-se que a logística busca otimizar os fluxos de informações e materiais desde o ponto de origem (aquisição) até o ponto de destino final (consumidor), visando assim proporcionar níveis de serviço adequados as necessidades dos clientes/fornecedores e a um custo competitivo. Assim sendo a Movimentação e Armazenagem dos Materiais e utilização de equipamentos corretos, são de extrema importância para que as empresas em geral consigam realizar suas atividades com o máximo de aproveitamento possível, o que contribui para produtividade e maior eficiência da mesma.

Com aumento da competitividade entre as empresas, todas as etapas da cadeia de produção se tornaram importantes e indispensáveis para a lucratividade e a atratividade da empresa em um âmbito global. Nesse contexto o controle sobre a movimentação e a armazenagem de matérias tem como principal objetivo garantir um fluxo contínuo e ágil de produção, que faça com que a empresa se torne flexível perante o consumidor. No entanto para que esse controle seja eficiente são necessários equipamentos apropriados, que se adequem a necessidade de cada produto, servindo como um elo entre as etapas de produção.

Os equipamentos e técnicas de movimentação e armazenagem são pontos fundamentais para o bom desempenho das práticas de armazenagens, e há vários tipos de equipamentos com tecnologias avançadas que conseguem oferecer rapidez e segurança (BALLOU, 2012).

Desta forma, movimentar e armazenar materiais consiste em uma tarefa que demanda grande esforço e é necessária a utilização de equipamentos adequados para cada tipo de material a ser transportado, o que irá contribuir para uma melhor execução desta tarefa. Assim, o objetivo principal deste artigo é detalhar os principais fatores que influenciam na importância dos sistemas e das técnicas para a realização da movimentação e armazenagem dentro do setor logístico de uma organização. Portanto, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar o processo de gestão da armazenagem e movimentação demonstrando de que forma um gerenciamento eficaz pode contribuir na redução de custos.

Assim, para a realização deste artigo, será realizado um levantamento bibliográfico em livros, revistas, artigos, teses e monografias, voltados para o tema de movimentação e armazenagem com detalhamento das técnicas, sistemas e importância deste processo dentro do setor logístico das instituições.

Segundo Severino (2007, p.122–123)

[...] pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes no texto.

Segundo Galliano (2013), o conhecimento científico: atém-se aos fatos, isto é, procura desvendar a realidade dos fatos. Por meio deles, o pesquisador inicia e termina sua investigação, portanto parte dos fatos interfere neles e retorna a eles; transcende os fatos, isto é, além de explicá-los, busca descobrir suas relações com outros fatos, ampliando o conhecimento; analítico, isto é, estuda e explica os fatos, decompondo-os em partes. A análise tem como objetivo desvendar os elementos que os compõem e as inter-relações que formam o todo.

A classificação da pesquisa indica o caminho que o pesquisador está adotando para a realização de seu estudo, possibilitando a outros estudiosos a comprovação dos resultados, posteriormente apresentados, bem como a replicação do estudo em diferentes contextos ou áreas. Os procedimentos adotados têm relevante importância no processo da pesquisa, por permitir que o pesquisador responda ao problema proposto e, conseqüentemente, atinja os objetivos esperados. Além de aproximar o pesquisador do objeto de estudo, esses procedimentos possibilitam traçar novos caminhos científicos, de forma que uma teoria seja reformulada, caso já exista; ou seja construída, caso os resultados apresentem novas perspectivas para o fenômeno pesquisado (VERGARA, 2010).

Toda pesquisa, tem seus objetivos, que são diferentes em cada proposta de projeto, porém em qualquer pesquisa, nos seus objetivos gerais ou propósitos, as pesquisas são distribuídas como exploratórias, descritivas e explicativas. (GIL, 2010).

Desta forma, o trabalho foi estruturado da seguinte forma:

- Introdução;
- Referencial Teórico, onde foi possível detalhar a importância da logística a movimentação e armazenagem;
- Métodos: Foi detalhado como a pesquisa foi desenvolvida e quais autores utilizamos para o embasamento bibliográfico;
- Apresentação dos resultados, onde detalhamos as obras utilizadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Logística é uma palavra empregada de diversas ramificações. De forma geral e superficial, é empregada pelo senso comum como o seguimento destinado ao transporte e distribuição de produtos e materiais. Conceitualizando, Logística de fato, envolve transporte e distribuição, mas não se limita a apenas isso. Trata-se de outras vertentes, como a promoção de recursos e estratégias para um melhor funcionamento de uma organização, e isso não precisa ser necessariamente algo envolvendo transporte, mas podemos dizer que se trata da logística dentro de uma empresa, ou seja, caminhos que a levam para uma melhor organização e proficiência. Ademais, podemos incluir a logística nos processamentos de pedidos, nas formas de comprar os materiais, e sobretudo na melhoria das produções. Logo, a logística nos leva a todo um processo e cadeia estrutural dentro de uma organização. O Council of Logistics Management (CLM), organização reconhecida mundialmente dentro do campo de logística, a define como:

Parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla, eficiente e eficazmente, os fluxos adiante e reverso e a estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, a fim de atender às necessidades dos clientes. (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT)

A gestão logística é responsável pela cativação dos seus clientes, seja pela entrega eficiente, alinhamento entre as rotas e meios até que o produto chegue no seu destino final, e até mesmo definindo um nicho de mercado. Portanto, a logística conversa e alia-se ao marketing, pois é através de informações de vendas, de necessidades do mercado, de um bom pós-marketing, um bom serviço e atendimento ao cliente, que fidelizam clientes mais facilmente. Logo, a logística aliada ao marketing, define o nicho em que a empresa trabalha, define as metas e objetivos a serem alcançados, e ajuda ao marketing a fidelizar e fazer o nome da empresa, ao alcançar a meta logística que é entregar o produto certo, no local certo, na quantidade certa e com a devida qualidade.

Gasnier (2012, p. 17) acrescenta outros aspectos nas definições: Logística é o processo de planejar, executar e controlar o fluxo e armazenagem de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias primas, materiais em elaboração, produtos acabados e serviços, bem como as informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (cadeia de suprimentos), com o propósito de assegurar o atendimento das exigências de todos os envolvidos, isto é, clientes, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente.

Pozo (2007 *apud* BALLOU, 1987, p. 2) diz que a logística [...] “trata de todas atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final”.

Ainda segundo Pozo (2010, p. 9-11):

A atividade logística deve ser vista por meio de duas grandes ações que são denominadas de primárias e de apoio. [...] consideradas de apoio são aquelas, adicionais, que dão suporte ao desempenho das atividades primárias, para que possamos ter sucesso na empreitada organizacional. [...] essas atividades de apoio são: armazenagem, manuseio de materiais.

Souza (2014), *apud* Chiavenato (2005, p.142) “logística significa o fluxo de produtos para dentro e para fora do processo produtivo. Três tendências são evidentes na logística atual: centralização, outsourcing e o uso da internet”. Hoje a Logística é uma ferramenta fundamental para as empresas que querem alcançar êxitos nos negócios, sendo aquelas que têm uma estrutura e realmente se apoiam na logística, conseguem obter ótimos resultados perante o mercado. (SOUZA, 2014)

Em uma escola global, os sistemas logísticos eficazes fundamentam o comércio e proporcionam um alto padrão de vida nos países mais desenvolvidos. Assim, como a população, os países são altamente produtivos, como por exemplo, países com localidades geograficamente mais vantajosa adenda a um plano logístico eficiente, é capaz de explorar suas vantagens dentro do seu próprio solo, a ter que partir para exportação de produtos e matérias-primas. Se tratando ainda do exemplo citado acima, dentro da agricultura, a logística provém as melhores estratégias e caminhos para se obterem melhores resultados, sendo capaz de melhorar a qualidade dos produtos e assim, aumentarem seus preços diante da exportação para outros países. Nesse quesito, o sistema, permite que os custos logísticos e de produção sejam mais atrativos e competitivos frente a outros países. Logo, os custos logísticos são fatores primordiais para todo o comércio,

sendo dentro do país ou pela exportação. Exemplificando a importância dos custos e dominação do comércio, temos o domínio dos eletrônicos pela China e Japão, a forte agricultura entre os países, e os detentores das matérias-primas, como petróleo e outros minerais.

Paoleschi (2008, p. 199) a armazenagem é a administração do espaço necessário para manter os estoques. O planejamento de armazéns inclui: localização, dimensionamento de área, arranjo físico, equipamentos de movimentação, tipo e sistema de armazenagem, sistemas informatizados para localização de estoques e mão-de-obra disponível. O objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição.

Hoje a logística é tratada de forma a ajudar as empresas a minimizarem seus custos e maximizarem os seus lucros, onde é comum se ouvir falar de logística desde a retirada de órgãos humanos para transplantes até as formas de viabilizar fluxos de veículos nas cidades.

Gestão de Estoque

Brandão, Quintão, Souza e Duarte (2017), diz que a gestão de estoques é uma tarefa desafiadora para qualquer gestor, pois um estoque mal administrado pode comprometer toda estrutura econômica de uma empresa. O controle de estoques dentro da logística empresarial estipula quais os níveis de estoques que uma empresa deve manter para garantir o atendimento dos clientes e assegurar que os mesmos estejam dentro dos seus parâmetros econômicos. Para isso toda organização deve ter uma distribuição eficiente para garantir que os produtos sejam expedidos no tempo hábil. (BRANDÃO, QUINTÃO, SOUZA E DUARTE, 2017)

Para Bertaglia (2014, p. 330) “é necessário usar todos os princípios, conceitos e técnicas para saber que itens pedir, quando pedir, quando são necessários, como e onde armazená-los”. O autor destaca a importância de um sistema de informação eficiente que auxilia nas tomadas de decisões e como consequência nos lucros da empresa. Expõe também, que os estoques incorrem em custos, oneram o capital, ocupam espaço e necessitam de gerenciamento tanto na entrada como na saída. (BRANDÃO, QUINTÃO, SOUZA E DUARTE, 2017)

Viana (2002) afirma que a gestão dos estoques é um conjunto de atividades que visa atender as necessidades da empresa, com o máximo de eficiência e ao menor custo, por meio do maior giro possível para o capital investido em materiais, tendo como objetivo fundamental a busca do equilíbrio entre estoques e consumo. (BRANDÃO, QUINTÃO, SOUZA E DUARTE, 2017)

Para um planejamento do processo de estoque é necessário a integração com as demais atividades da empresa, para que ela tenha sucesso no atendimento dos seus objetivos e na redução dos custos operacionais sem a perda da qualidade do produto ou serviço. Uma ferramenta importante na gestão de estoque é a curva ABC, pois permite identificar aqueles itens que mereçam atenção e tratamento adequados quando a sua administração. Segundo Slack et. al. (2009), a diferenciação dos produtos em categorias, onde determinados produtos necessitam de maior ou menor controle, devido ao seu impacto quanto ao preço, demanda (para produção e venda), facilidade de reposição ou competitividade. (BRANDÃO, QUINTÃO, SOUZA E DUARTE, 2017)

Movimentação e Armazenagem

A movimentação e a forma de armazenagem são essenciais para um armazém, pois dependendo do produto estocado, há três ou mais formas de movimentação. A primeira parte consiste no recebimento da produção, e com isso, temos a estocagem do produto, para então, a segunda parte ser a retirada do estoque para o carregamento final (Picking). Na terceira parte, temos a organização e o agrupamento de materiais.

Para Pozo (2010, p. 12) o manuseio de materiais:

Está associado com a armazenagem e também à manutenção dos estoques. Essa atividade envolve a movimentação de materiais no local de estocagem, que pode ser tanto estoque de matéria-prima como de produtos acabados. Pode ser transferência de materiais do estoque para o processo produtivo ou deste para o estoque de produtos acabados. Pode ser também a transferência de um depósito para outro.

Segundo Moura (2005), a Movimentação de Materiais, em geral consiste na preparação, colocação e posicionamento de materiais. Todas as atividades que se relacionam com o produto, com exceção as de processamento e inspeção, são de Movimentação de Materiais.

De acordo com Fontes (2013, p. 57):

[...] a administração de um excelente processo de armazenagem se sustenta em três pilares: o projeto do layout do armazém, cuidados com o manuseio dos materiais e a necessidade do conhecimento das características biológicas, químicas e físicas dos materiais.

Segundo Gurgel (2008, p.345) “a armazenagem convive com a necessidade de ocupação volumétrica e a necessidade de acessibilidade de todos os itens armazenados. Quando maximizamos a ocupação volumétrica, somos obrigados a fazer concessão à acessibilidade”. Um fator fundamental dentro de um estoque é a movimentação e armazenagem, sendo necessário ter critérios na hora da estocagem dos produtos.

Dentro de um depósito a movimentação e armazenagem são fundamentais para organização nela consiste, recursos para o agrupamento de materiais e sua estocagem desde o recebimento de produtos da produção, o ressuprimento de picking para a separação dos pedidos até a retirada do estoque para o carregamento. Segundo Figueiredo (2006, p.463), nesses processos existe uma grande chance de problemas, pois um operador consome cerca de 40% do seu tempo destinado apenas para os deslocamentos dentro da área de estocagem.

As movimentações de estoques estão cada vez mais ganhando espaço dentro das empresas, pois são eficazes para um bom andamento das operações, e contribui na maximização dos resultados. Daí surge a importância de manter uma acuracidade baixa utilizando de ferramentas para a execução de inventários atualizando-o sistematicamente e fisicamente com as prévias diárias.

De acordo com Pozo (2010), a gestão na movimentação contribui para manter os estoques nos níveis de segurança com menos riscos, buscando atender a demanda. A movimentação de produtos para o armazenamento acontece de três formas:

- Produtos que são oriundos da Produção Interna da Empresa;
- Ressuprimento de Picking.

- Separação de Pedidos.

A armazenagem de estoques, do ponto de vista do transporte, pode conduzir a custos de transporte mais baixos através do embarque de quantidades maiores e mais econômicas. Além disso, a armazenagem costuma agregar valor ao produto. Isto é, estocando um produto próximo aos clientes, o tempo de entrega, em geral, pode ser reduzido ou o suprimento pode ser prontamente disponibilizado. Este serviço ao cliente melhorado pode aumentar as vendas.

Técnicas e Sistemas de Armazenagens e Movimentações

De acordo com Moura (2008), os sistemas de armazenagem auxiliam os processos primários como produção e distribuição, organizando e facilitando a movimentação dos materiais, permitindo também maior agilidade e flexibilidade. Na armazenagem existem vários outros subprocessos que são vitais para um bom funcionamento do mesmo, como recolhimento, estocagem, organização e despacho. Segundo o autor, as funções do armazém não se limitam ao simples recebimento, conservação e expedição dos materiais, eles também incluem tarefas do tipo administrativo e contábil.

O processo de armazenagem tem passado por várias transformações, a escolha do posicionamento e da função dos armazéns são decisões estratégicas. As empresas procuram cada vez mais agilizar o fluxo de materiais, comprimindo o tempo entre o recebimento e a entrega dos pedidos, para reduzir os investimentos em estoque. Neste ambiente, o papel da armazenagem está voltado para prover capacidade de resposta rápida e muitos dos serviços executados visam justamente reduzir as necessidades de estoque.

Para Bertaglia (2014, p. 330) “é necessário usar todos os princípios, conceitos e técnicas para saber que itens pedir, quando pedir, quando são necessários, como e onde armazená-los”. O autor destaca a importância de um sistema de informação eficiente que auxilia nas tomadas de decisões e como consequência nos lucros da empresa. Expõe também, que os estoques incorrem em custos, oneram o capital, ocupam espaço e necessitam de gerenciamento tanto na entrada como na saída.

MÉTODOS

Para atingir os objetivos da pesquisa e assim elaborar o relatório técnico, foi realizado um extenso levantamento bibliográfico em livros, artigos, teses, sites acadêmicos (Scielo, Google Acadêmico e Vital Source Technologies). Com isso os critérios de pesquisas nos bancos de dados foram entre os anos de 2002 a 2022, com critérios (palavras chaves) como “Logística”, “Armazenagem”, “Movimentação”, “Sistemas” e “Técnicas”. Em suma, espera-se de uma revisão sistemática uma síntese de todos os estudos relevantes sobre um tópico específico, com clareza sobre quais foram os critérios de seleção e exclusão dos trabalhos encontrados. Desta forma, foram utilizadas algumas citações mais antigas, pois foram de grande valor para a pesquisa, assim, todas as pesquisas foram voltadas para a área de logística. Como estratégia para refinar a pesquisa, empregando os critérios de inclusão e exclusão, procedeu-se à seleção dos artigos em três passos:

- Revisão da lista de títulos;

- Análise dos resumos daqueles incluídos na revisão de títulos;
- Análise de artigos com potencial interesse.

Tabela 1 – Critérios de inclusão e exclusão dos artigos selecionados

Parâmetro	Valor
Objetivo principal	Gestão da armazenagem e movimentação demonstrando de que forma um gerenciamento eficaz pode contribuir na redução de custos.
Objetivos secundários	Identificar aspectos genéricos relevantes
Filtro: Palavras-chave	“Logística”, “Armazenagem”, “Movimentação”, “Sistemas” e “Técnicas”
Filtro de refinamento	Publicações com foco em Logística armazenagem e movimentação
Período de pesquisa	Publicados entre 01 de janeiro de 2002 a 21 de novembro 2022;
Filtro Extra	Publicações em inglês e português.

Fonte: Elaborado pela autoria, 2022

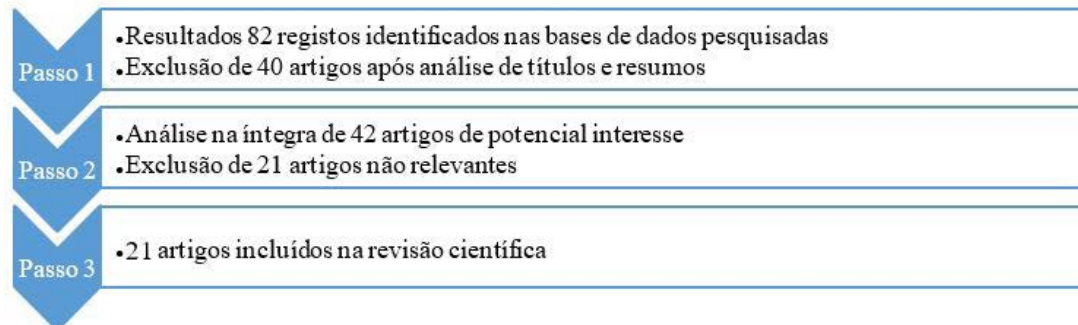
Após a definição do protocolo, foram realizadas buscas com filtros evolutivos para a exclusão das publicações que não se enquadravam com o objetivo proposto do estudo.

Tabela 2 – Critérios de exclusão

Critérios de exclusão de artigos na pesquisa:
Publicações com foco em outras áreas;
Publicações que não possuíam informações sobre o tema do artigo

Fonte: Elaborado pela autoria, 2022

Quadro 1 - Filtros de exclusão.



Fonte: Elaborada pela autoria, 2022.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Utilizando as estratégias anteriormente descritas foram identificadas 21 publicações, que reuniam os critérios de inclusão nesta revisão científica. Na tabela abaixo encontram-se os artigos selecionados e suas respectivas bases de dados:

Tabela 3 – Amostra das publicações

Autores e Ano	Objetivo	Análise
BERTAGLIA, Paulo Roberto. 2014	Cadeia de Suprimento e Logística	Técnicas de segurança, Suporte e Alinhamento
FIGUEIREDO, Kleber F., FLEURY, Paulo F., WANKE, Peter. 20016		
GASNIER, Daniel G. A 2012	Perspectiva em Gestão & Conhecimento	O uso dos sistemas de informação e Organização
GURGEL, Floriano C. A. 2008		
PAOLESCHI, Bruno. 2008	A evolução dos sistemas e técnicas de armazenamento e movimentação	As mudanças das informações e evolução da tecnologia
BALLOU, Ronald H. 2012		

Fonte: Elaborado pela autoria, 2022

Tabela 4 – Amostra dos tipos de publicações

Material	Ano	Tipo de Arquivo	Comentário
BALLOU, Ronald H.	2012	Livro	Gerenciamento da cadeia de suprimentos no geral
CHIAVENATO, Idalberto	2005	Artigo	Como administrar os recursos materiais da organização
GASNIER, Daniel G.	2012	Artigo	Foco na dinâmica da gestão do estoque
MOURA, R. A.	2005	Artigo	Tipos de Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reboças de	2006	Livro	Controle e tipos de gestão estratégica

Fonte: Elaborado pela autoria, 2022

Com a busca dos artigos e livros, foi possível observar que a movimentação de Materiais, é bastante genérica e consiste na preparação, colocação e posicionamento de materiais, a fim de facilitar sua movimentação e estocagem. Desta forma, a armazenagem e a movimentação trabalham lado a lado. É possível também observar que a gestão dentro da logística é um fator de muita importância para os resultados financeiros e logísticos da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário de um mundo globalizado e cheio de avanços tecnológicos, as interações comerciais, financeiras e a alta competitividade no mercado, faz com que a logística dentro de uma empresa tome cada vez mais espaço dentro das organizações. A logística empresarial se faz necessário, a medida em que o mercado está cada vez maior, sendo necessário que a empresa se destaque de alguma forma, e com o potencial empregado pela logística, é possível agregar valores e vantagens para os clientes e consumidores frente a outras empresas.

Nas empresas, o custo logístico nas empresas pode chegar a 30% do valor total das vendas, a depender do setor econômico, da localização geográfica e da relação entre o peso e o valor dos produtos. Logo, em muitas empresas, o custo logístico total é uma das maiores parcelas do custo final do produto, superado apenas pelo custo das matérias primas.

A gestão de logística oferece um conjunto de ferramentas nas áreas de aquisição, armazenagem e distribuição, permitindo alcançar uma orientação voltada para o mercado, dando condições reais de garantir a posse do produto por parte do consumidor no momento desejado. Assim, a revisão da literatura referente ao tema central possibilitou construirmos o arcabouço

teórico conceitual das diversas dimensões de análise sobre o tema central da pesquisa.

Quando bem planejada a logística é uma ferramenta para administrar até o dia a dia, pois como já foi mensurada no parágrafo anterior ela está sempre presente e quando bem administrada poderá ajudar na redução dos gastos mensais. Para conseguir a redução dos gastos o ideal é fazer um planejamento de todas as aquisições mensais. A implantação da logística como ferramenta de gestão nas empresas poderá levar à diminuição dos custos operacionais, refletindo diretamente no preço da mercadoria ou serviço, satisfazendo seu cliente, e o mais importante para uma empresa, aumentar a lucratividade.

Os sistemas adequados de movimentação e armazenagem frequentemente aumentam o valor de um produto para o consumidor. A adoção de tal sistema de movimentação pode pesar na decisão de um cliente de usar um fornecedor, em vez de outro. Integrando ou adaptando o conjunto de atividades, de acordo com o tipo de negócio ou o tamanho da empresa, a logística quando bem planejada servirá como uma excelente ferramenta de gestão, contribuindo para a redução dos custos, assim como o aumento da agilidade nos processos e da lucratividade.

Desta forma, foi possível compreender que a Gestão de armazenagem e movimentação está totalmente ligada a gestão da logística dentro da organização e dentro dos processos daríamos da organização.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. Tradução de Raul Rubenich. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRANDÃO, Orlando Alisson. QUINTÃO, Arnaldo de Ávila. SOUZA, Cristina José de Assis. E DUARTE, Miriam Barros Assis. Gestão de armazenagem e estocagem: uma análise de suas influências na distribuição física de uma empresa atacadista na região de João Monlevade – MG. 2017. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2017_36_14374.pdf. Acesso em 28/11/2022

BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Materiais: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FIGEUIREDO, Kleber F., FLEURY, Paulo F., WANKE, Peter. Logística empresarial. São Paulo: Atlas, 2006.

FONTES, Jose Helder Monteiro. Administração logística e patrimonial II. Aracaju: UNIT, 2013.

GALLIANO, A. G. O Método científico: teoria e prática. São Paulo: Habra, 2013.

GASNIER, Daniel G. A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística. São Paulo: IMAM, 2012

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GURGEL, Floriano C. A. Administração dos fluxos de materiais e de produtos. São Paulo: Atlas, 2008.

GURGEL, Floriano do Amaral. Logística industrial. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, R. A. Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais. 5a . Edição. São Paulo: IMAM, 2005.

MOURA, Reinaldo Aparecido. Sistema e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais. 6ªed. São Paulo: Iman 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico, 22ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006

PAOLESCHI, Bruno. Logística Industrial Integrada – Do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente. 1 edição – São Paulo: Érica. 2008.

POZO, Hamilton. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, Hamilton. Administração dos recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23.ed., rev. e atual. São Paulo: Cortez,2007.

SOUZA, Edinon de. Sistema de movimentação e armazenagem: os problemas de uma prestadora de serviços em uma empresa fabricante de papel celulose. Disponível em: <https://www.fatec.edu.br/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/6/5>. Acesso em 28/11/2022

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 12ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, J. J. Administração de Materiais. São Paulo: Atlas, 2002.



Implantação dos procedimentos operacionais padrão (POP) de compra, estocagem e higienização e limpeza, em uma indústria de torrefação de café - Estudo de caso: empresa de pequeno porte do setor alimentício localizada em Bariri, interior do estado de São Paulo

José Carlos de Aguiar Junior
Maria Angélica Ribeiro Gabrieli
Hervê Jáder Carrara

Orientador: Prof. Esp.

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.3

RESUMO

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento em que é registrado um roteiro padronizado para realizar uma atividade, procurando minimizar erros na execução das tarefas. A implantação do Procedimento Operacional Padrão em uma empresa de torrefação de café vem como uma forma de auxiliar na padronização das tarefas, reduzindo desperdícios e facilitando o trabalho dos colaboradores. O presente estudo apresenta um estudo visando a implantação do POP, mostrando sua importância no processo produtivo da empresa, com o objetivo de entender os processos de compra, estocagem, higienização e limpeza, atendendo suas necessidades nesses três processos estudados e apresentando opções de melhoria futuras se forem bem executadas e cumpridas por todos os envolvidos, sempre com foco na satisfação do cliente. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica exploratória e um estudo de caso na empresa Jet Indústria e Comércio de Alimentos na cidade de Bariri/SP, que traz como foco as melhorias no processo produtivo, visando trazer confiabilidade no processo. O resultado final pretende demonstrar que com baixos investimentos podemos melhorar os processos, minimizando falhas, gargalos e reduzindo custos. A implantação dos procedimentos permite observar riscos que podem ser evitados e grande deficiência em processos. A partir daí a organização fará uma força tarefa para manter o que foi proposto e buscar a melhoria contínua.

Palavras-chave: POP. café. padronização.

INTRODUÇÃO

Os processos produtivos estão em constante mudança, inserindo novos conceitos, incorporando novas tecnologias, e, com clientes cada vez mais exigentes, não permitindo erros. A necessidade de funcionários qualificados e treinados é que fazem o processo ter qualidade na execução.

Em busca constante pela qualidade de seus produtos, processos e serviços, baseado na satisfação do cliente, com amplo conhecimento nos processos e controles internos, o trabalho padronizado é uma das ferramentas que cria padrões para se realizar as atividades de forma a facilitar e garantir um excelente resultado.

Segundo Freitas (2016), a padronização é uma ferramenta essencial para melhorar a qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Conforme Campos (2014), é muito importante que todos os colaboradores participem e exerçam o controle de qualidade, a fim de atender todos os objetivos da empresa.

Neste contexto, a implantação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) é fundamental para que os processos sejam realizados com excelência, com objetivo de padronizar e minimizar erros. O POP garante a qualidade dos serviços, mesmo na falta de qualquer funcionário, sendo um ótimo instrumento de qualidade.

Segundo Campos (2014), o POP deve conter todas as informações necessárias para que seja realizado um processo seguro e eficiente garantindo os requisitos da qualidade.

É muito importante uma empresa padronizar suas tarefas e o Procedimento Operacional Padronizado (POP) faz com que cada colaborador realize sua tarefa sozinho e com qualidade

(MEDEIROS, 2010).

Caroline *et al.* (2010, p.76) afirma que:

Um POP garante ao usuário que a qualquer momento que ele se dirija ao estabelecimento, as ações tomadas para garantir a qualidade sejam as mesmas, de um turno para outro, de um dia para outro. Assim, aumenta-se a previsibilidade de seus resultados, minimizando as variações causadas por imperícia e adaptações aleatórias, independente de falta, ausência parcial ou férias de um funcionário.

A implantação do POP foi no setor de compras, estocagem, higienização e limpeza, com objetivo de auxiliar os funcionários nas tarefas, garantir qualidade e segurança e reduzir os custos, perdas e desperdícios.

OBJETIVO

O objetivo deste artigo é identificar os benefícios na implantação do POP em uma indústria de alimentos, com foco na redução das dificuldades e falhas encontradas nos processos do dia a dia, por esse processo estar ligado diretamente a mudanças na rotina diária de trabalho e envolver as atividades desenvolvidas na empresa.

REVISÃO TEÓRICA

Conforme Bello (2011), o grão de café consiste no fruto do cafeeiro, que pertence à família das rubiáceas de formato pequeno, arredondado e de cor vermelha. Quando em infusão do produto obtido da secagem, da torrefação e da moagem das sementes do fruto do cafeeiro, recebe o nome de café.

O café torrado e moído tem grande impacto no faturamento das empresas, o tipo torrado em grão saltou de 3,4% de participação em 2000 para 15% em 2020. (ABIC, 2020).

De acordo com Bello (2011), quando os grãos chegam, são submetidos a diversas operações de pós-colheita até seu armazenamento. Após a colheita, os grãos passam pela etapa de limpeza, que pode ocorrer por via seca ou úmida, envolvendo posteriormente os processos de lavagem, separação e secagem.

No processo de torrefação, o café é submetido ao aquecimento gradual de um torrador e a água residual dentro de cada célula é convertida em vapor que provoca uma série de reações químicas (DUARTE, 2000).

No processo de moagem, os grãos secos são triturados até se tornarem um pó fino. O processo leva à quebra dos grãos até a granulometria ideal do produto. Novamente há um período para descanso do café. O grau de moagem é associado ao preparo da bebida, em que o grão pulverizado é o grau mais fino, ideal no preparo do café tipo árabe onde pó não é coado. Já o grau de moagem fino utiliza-se no café filtrado, seja por coador de pano ou filtro de papel. Depois do processo de moagem, o grão está pronto para ser embalado. O café, então, está apto para o processo de envase, que geralmente ocorre em embalagens de 250g ou 500g. As embalagens devem conter o rótulo apropriado em conformidade com a legislação em vigor. (BELLO, 2011).

O café vem conquistando cada vez mais o mercado nacional e internacional e, junto à exigência por uma produção de café com mais qualidade, vem aumentando também o padrão dos consumidores, o que impacta diretamente a produção, desde a seleção das cultivares da planta ao tipo de embalagem que faz a bebida chegar às xícaras. (SEBRAE, 2020)

Brassard (2004), destaca que as ferramentas da qualidade ajudam em todo processo, apontando os erros que estejam ocorrendo no processo. O conceito de qualidade vem se modificando com foco no processo produtivo, com destaque no gerenciamento das organizações.

As empresas buscam se manter no mercado e para isso a qualidade é indispensável, com objetivo de definir o valor comercial do produto, tal como a cor, o formato, a gramatura, o tamanho, a textura entre outras características que permitem a sua classificação (CARVALHO, 2005).

O Procedimento Operacional Padrão é basicamente um roteiro de um processo de forma simples e com qualidade, garantindo que qualquer pessoa consiga realizá-lo. (NUNES; DAINE-SI, 2007).

Com o objetivo de garantir um padrão de qualidade na produção e comercialização, é necessário adotar alguns procedimentos essenciais para manter a segurança. (LIMA, 2001).

Os procedimentos operacionais padronizados mantêm uma estrutura baseada na Regulamentação dos Procedimentos Operacionais Padronizados (POP'S). Segundo a RDC 275 no item 5.2 "Deve-se prever registros periódicos suficientes para documentar a execução e o monitoramento dos Procedimentos Operacionais Padronizados, bem como a adoção de medidas corretivas. Esses registros consistem de anotação em planilhas e ou documentos e devem ser datados, assinados pelo responsável pela execução da operação e mantidos por um período superior ao tempo de vida de prateleira do produto" (Brasil, 2002, p.8).

O Procedimento Operacional Padrão é muito útil, sua implantação nos processos ou procedimentos aumenta a eficiência, podendo até reduzir a carga de trabalho dos funcionários, e, por isso, estes devem ser escritos de forma clara. (SCHMIDT; PIERCE, 2016).

Conforme Silva (2005), quando o processo envolve alimentos, as operações devem ter uma atenção maior, evitando qualquer tipo de contaminação, seja por fatores físicos, biológicos ou químicos.

Os Procedimentos Operacionais Padronizados são procedimentos que descrevem como as atividades devem ser executadas, seja ela na elaboração, transporte, armazenamento, controle das pragas urbanas, manejo dos materiais, limpeza dos utensílios, móveis, higienização do ambiente, seleção de matérias primas, embalagens e ingredientes (ANVISA, 2021).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) serve para que as atividades sejam realizadas de forma padronizada e, assim, assegurar a realização com qualidade, podendo ser executadas por qualquer funcionário. Para garantir a prestação dos serviços realizados, é muito importante que todos sigam corretamente os procedimentos que constam no POP (VILHENA *et al.*, 2017).

Para iniciar a padronização na empresa, é necessário conhecer todo processo e descrever cada passo, que deverá ser entregue ao operador para garantir o resultado esperado.

(MARTINS E LAUGENI, 2005).

Campos (2004), afirma que todos os colaboradores e gerência precisam se juntar para rever os métodos, identificar as falhas e, assim, reduzir os erros. E quando atingirem os objetivos, os mesmos devem ser incluídos na cultura da empresa, com treinamentos e controles pela gerência.

Conforme Silva (2005), os POP'S devem ser documentados com data e a assinatura do gestor, em linguagem resumida e simples para garantir as rotinas, protocolos, serviços e atendimento padronizado.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) devem conter as instruções sequenciais das operações e a frequência de execução das mesmas, especificando o nome, o cargo e/ou a função dos responsáveis pelas atividades (ANDREOTTI *et al.*, 2003).

Todos os procedimentos devem ser seguidos por todos da empresa, desde a escolha e compra dos produtos que serão utilizados, até a venda para o consumidor, com objetivo de manter a qualidade e evitar ocorrências. (BRASIL, 2002).

A implantação do Procedimento Operacional Padrão em todo processo auxilia a se manter nesse mercado cada vez mais competitivo. Quanto mais atender aos padrões, maior confiabilidade do produto frente o consumidor, aumentando as vendas da empresa. (BERTI; SANTOS, 2016).

Conforme Figueiredo; Costa Neto (2001), devem ser realizados treinamentos sobre a higienização com todos colaboradores, para, desta forma, atingir eficiência na aplicação de ferramenta da qualidade.

Colaboradores treinados promovem benefícios, como aumento da produtividade, higiene no trabalho, redução da rotatividade de mão de obra, diminui os desperdícios, promove segurança no trabalho e redução de desistência ou falta no trabalho. (SANTOS, 1999).

No POP são registradas todas as tarefas que devem ser executadas pelos colaboradores de forma correta, uma sequência de como executar as tarefas, com nome e dados do executante, (BRANCO FILHO, 2008).

Em relação à indústria, observou-se que 82% do setor cafeeiro é composto por micro e pequenas empresas e a produção industrial se concentra na região sudeste, com 76,6% da produção. (ABIC, 2020).

ANVISA (2002) os POP's são procedimentos descritos de forma clara de como deve ser executada as tarefas na produção de alimentos, tanto na elaboração, transporte, armazenamento, controle da potabilidade da água, manutenção de equipamentos, higienização do ambiente, seleção da matéria-prima, embalagens utilizadas, descarte do material e controle de vetores e pragas urbanas.

Para Martins (2013), o objetivo do POP é padronizar todo processo de funcionamento por meio de padronização, evitar ocorrências de erros durante a execução das atividades e fazer com que todos os processos sejam realizados com a garantia da qualidade.

Segundo Lima (2005), o Procedimento Operacional Padrão é um documento que descreve a sequência das atividades detalhadamente de como devem ser executadas para atingir o padrão, mostra o planejamento do trabalho que deve conter pontos de controle (características de qualidade e itens de controle), as anomalias passíveis de ação.

A POP higiene de instalações, equipamentos e utensílios deve conter relação de procedimentos para assegurar locais com condição adequada para preparação de alimentos e armazenamento, evitando contaminação e proliferação de pragas. Para isso, deve-se realizar a limpeza, sanitização e manutenção adequada. (CARVALHO, 2016; SANTOS, 2009).

A implantação dos POP's deve ser acompanhada pelos gestores frequentemente para garantir o resultado pretendido e, sempre que necessário, deve ocorrer alterações corretivas no processo, mas dentro das normas sanitárias. (FREITAS, 2013)

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi a realização de uma pesquisa bibliográfica exploratória com autores renomados e um estudo de caso para conhecer o processo operacional de compras, estoque, higienização e limpeza e levantamento de dados com foco em gargalos no processo atual.

ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso tem a proposta de apresentar as dificuldades encontradas na empresa de torrefação de café Jet Indústria e Comércio de Alimentos, como algumas falhas de procedimentos internos na organização, destacando os pontos críticos encontrados na rotina diária e como foi aceita a implantação do POP para que a empresa consiga continuar com seu crescimento, buscando sempre a melhor forma de trabalho dentro de seu campo de atuação.

O estudo de caso que aborda esse artigo acadêmico foi elaborado na empresa Jet Indústria e Comércio de Alimentos que fica localizada em Bariri, interior do estado de São Paulo, empresa do ramo de torrefação de café. A empresa existe desde 1990, com o nome de Café Bariri, porém após uma crise financeira, o antigo proprietário vendeu sua empresa em 2020 para Jet Alimentos.

Jet Alimentos nasceu em 2020 com a junção de três amigos: Junior, João e Eugênio, que tomaram a iniciativa de adquirir a Café Bariri, que por sua vez vinha de uma grande dificuldade de se manter no mercado. A Jet Alimentos, acreditando no produto e com a intenção de manter produto no mercado e expandir a área de atuação, criou uma segunda marca chamada Café Esperança, com objetivo de atender o mercado público em 100% do estado de São Paulo. Diante disso, foi contratado um advogado especialista em licitações para ajudar a empresa nesse novo mercado.

A empresa, analisando o mercado cada vez mais exigente, investiu no processo produtivo para atender todos os pedidos com excelência e qualidade. Para isso foi preciso adquirir uma seladora a vácuo, uma empacotadora e três canecas automáticas, além de compressor de ar com capacidade maior para atender a demanda da máquina automática.

Em agosto de 2020, a empresa contratou apenas um funcionário que era responsável por torrar, empacotar e expedir com uma demanda de quatro toneladas de café torrado e moído por mês, porém, com o crescimento dessa demanda para oito toneladas no mês de dezembro, a empresa viu a necessidade de contratar mais um funcionário para que revezassem as atividades. Em abril de 2021, a empresa passou a produzir dez toneladas por mês. Com esse crescimento, foi preciso aumentar seu quadro de colaboradores e readequar a posição de cada um deles, deixando, assim, um líder que também opera e produz, dois funcionários para empacotamento e expedição e um no torrador.

A empresa segue brigando e trabalhando para seu crescimento e solidez no mercado e atingiu sua meta de 20 toneladas por mês em maio de 2022.

As atividades administrativas são realizadas pelos sócios, Junior, responsável por toda área comercial e logística, com o auxílio do João, que possui outra empresa paralela no ramo cafeeiro com amplo conhecimento. Já o sócio Eugenio é responsável pelo setor fiscal e financeiro.

E para acompanhar esse crescimento e as exigências do mercado competitivo, foi necessário contratar uma empresa especialista em marketing e propaganda para cuidar das redes sociais da empresa e site.

Atualmente a Jet Alimentos vem fazendo algumas adequações em sua planta por exigência da vigilância sanitária de Bariri e acredita que isso só vem para melhorar o desempenho da organização para o próximo ano, já que estão em busca da certificação da Associação Brasileira das Indústrias de Café (ABIC), para que não possam atender estados vizinhos como Minas Gerais, Paraná e Rio de Janeiro. Por isso, a empresa já está investindo em um torrador com capacidade maior e, juntamente com as adequações por conta da vigilância, estão ampliando parte de seu depósito. Com isso, a empresa certamente criará pelo menos mais dois empregos diretos.

A perspectiva é que em 2023 a Jet inclua alguns produtos para revenda, além de atingir a meta de 25 toneladas mensal ainda no primeiro semestre, e a compra de veículo próprio para realização das entregas, que hoje são feitas por transportadoras parceiras contratadas através de cotação de frete em cima de cada pedido.

A Jet Alimentos está em busca constante de crescimento, com uma capacidade de produção de 40 toneladas por mês e possibilidade de criação de mais empregos para a cidade de Bariri/SP.

DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ATUAIS E PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO POP

Compra

Toda compra de matéria-prima é realizada pela Jet Alimentos, com as amostras coletadas em campo pelos coletores parceiros. São realizados testes físicos e sensoriais para verificação do sabor, defeitos e notas dos grãos que serão adquiridos e essas amostras são solicitadas pelo diretor comercial, que é o responsável pela negociação de compra. A análise é feita por ele em conjunto com os funcionários, por meio de degustação para verificar a aceitação daquela

bebida. Tendo aprovação, o pedido é fechado e o lote é comprado normalmente. As cargas são recebidas em sacarias de 50 kg e big-bag de 1000 kg e os principais fornecedores são da região de Franca, Cerrado Mineiro e Sul de Minas.

Com o recebimento da carga na unidade, o veículo que fez o frete passa por pesagem para aferição do peso da carga, e após a conferência de peso, inicia-se a descarga realizada por trabalhadores braçais terceirizados que recebem R\$ 22,00 reais por tonelada para realização da desova do veículo e montagem da carga no local indicado pelos proprietários. Após a realização da descarga, o veículo passa novamente por pesagem e caso o peso seja idêntico ao que foi comprado, o veículo é liberado.

Após a análise de todo o processo de compra dentro da empresa, foi sugerido aos proprietários a implantação do POP001 - Compra, com a ideia de melhorar o processo e garantir a qualidade do produto.

Proposta de implantação – POP001 – Compra

Diante da análise do processo de compra foi sugerido o POP001 – Compra, conforme Fig.1 com objetivo de padronizar o processo, garantir a qualidade do produto, melhorar a aquisição e identificação, desde a amostra recebida até a estocagem desse material, e com isso, garantindo o rastreamento da origem daquela matéria-prima, até que ela chega ao ponto final do processo.

Após o contato com os fornecedores de grão, esse fornecedor passará a ser fornecedor homologado pela empresa com requisitos avaliados como capacidade de fornecimento, logística e saúde financeira. Após esse fornecedor homologado e com demanda de compra, será solicitada a amostra do material necessário, e assim que chegar, será aberto o POP001 – Compra Fig.1, em que constam todos os dados da amostra, fornecedor, nome dos responsáveis, quantidade, peso, aumentando a confiabilidade no rastreamento.

Serão avaliados os mesmos pontos atuais, como aspectos, impurezas e paladar, porém isso tudo será relatado no POP001- Compra Fig.1. A amostra permanecerá em análise até que a compra seja concluída, e após aprovação, o pedido será fechado de acordo com a quantidade necessária para atender a demanda, tudo relatado no POP001 – Compra, que acompanhará a descarga e estocagem do produto, passando por cada etapa, como a conferência de peso, evitando assim algum tipo de fraude. Com a análise feita e ficha preenchida, o veículo seguirá para descarga, e logo após o término, voltará à balança e será conferido o peso de saída. Depois, a ficha será preenchida e aprovada, caso esteja de acordo. Mas caso ocorra alguma divergência, tanto na qualidade quanto no peso, deverá ser anotado reprovado e deverão ser feitas as tratativas comerciais com o fornecedor.

Figura 1

Procedimento Operacional Padrão	POP N° _____
	Elaborado em ____ / ____ / ____ Por _____ Revisado em ____ / ____ / ____ Por _____
Área: COMPRA	
Ficha de Recebimento _____ Número da amostra _____ Número do Lote _____ Fornecedor _____	
Interferência de defeitos <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Fragrância <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> RUIM Predominância <input type="checkbox"/> ARÁBICA <input type="checkbox"/> CONILON Corpo <input type="checkbox"/> FRACO <input type="checkbox"/> FORTE APROVADO _____ RESPONSÁVEL _____	
Quantidade Comprado _____ Peso está de acordo <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Coleta amostra carga → Quantidade 500gr sacos sortidos Interferência defeito <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Fragrância <input type="checkbox"/> BOM <input type="checkbox"/> RUIM Predominância <input type="checkbox"/> ARÁBICA <input type="checkbox"/> CONILON Corpo <input type="checkbox"/> FRACO <input type="checkbox"/> FORTE Liberado para descarga <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Responsável _____ Peso de fechamento <input type="checkbox"/> APROVADO <input type="checkbox"/> REPROVADO Lote liberado <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Responsável _____	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Estocagem

Acompanhamos o processo de estocagem seguido pela empresa. A estocagem das sacarias é feita em um galpão fechado, com exaustores e com boa ventilação, o que melhora o acondicionamento das sacarias. Em entrevista com um dos proprietários, o mesmo apontou que quando o café está um pouco verde, se o ambiente não estiver arejado o grão pode melar com o calor. Também foi verificado que as sacarias são descarregadas diretamente no chão e montado pilhas de aproximadamente 3 metros de altura, e a saída do lote é feita por ordem de chegada, o lote que chegou primeiro são os primeiros a sair para a torrefação.

Diante dessa análise feita no estoque, foram propostas aos proprietários algumas alterações na estocagem sem prejudicar espaço e layout, e a implantação de um POP002 - Estocagem a ser seguido após o recebimento da carga.

Proposta de implantação – POP002 – Estocagem

A proposta feita para os proprietários foi o POP002 – Estocagem da Fig. 2, além de uma padronização no processo, apresenta benefícios e facilidade na identificação e conservação do lote, como nome dos responsáveis pela descarga e armazenamento.

Após a chegada do veículo, o material passa a ser descarregado, e os terceirizados que fazem a descarga deverão, de posse do POP002 – Estocagem da Fig. 2, forrar o chão com palhetes de madeira, a fim de evitar que as sacarias tenham contato diretamente no chão, evitando o risco de pegar umidade e preservando a qualidade do produto.

O encarregado também deve verificar a limpeza do chão, e se o mesmo estiver com sujeiras do último lote deverá ser limpo. Logo em seguida, deverá forrar todo o chão com os palhetes de madeira e iniciar a descarga, empilhando saco sobre saco paralelamente no local indicado pelo gestor. Finalizado este processo, essa pilha deverá ser identificada com número de lote, seguindo o que foi preenchido no POP002 – Estocagem Fig. 2.

Foi apresentada a sugestão do POP002 – Estocagem aos proprietários e colaboradores, no qual foi aprovado conforme Fig. 2 abaixo.

Figura 2

Procedimento Operacional Padrão	POP Nº _____
	Elaborado em ____/____/____ Por _____ Revisado em ____/____/____ Por _____
Área: ESTOQUE	
Ficha de Estoque _____	
Lote _____	
Quantidade _____	
Responsável pela descarga _____	
Paletizado: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	
Limpeza do piso: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	
Assinatura do Responsável: _____	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

Higienização e Limpeza

Diante das observações na higienização e limpeza da empresa, em que o café é torrado, moído e empacotado, notamos muita sujeira no chão e parede. Devido ao processo de moagem, muita nevoa é espalhada pelo ambiente e acaba poluindo o estoque. Com isso, as caixas que estão em expedição acabam ficando sujas também por poeira da movimentação do moinho. Questionado sobre a limpeza, um dos proprietários mencionou que a limpeza do ambiente é feita semanalmente, em meio período de um dia determinado pelos proprietários, porém no momento da expedição, caso as caixas de produto embalado estejam muito empoeiradas, o funcionário da expedição acaba passando um pano para tirar poeira e realiza a expedição.

Após essas operações, foram propostas aos proprietários algumas alterações no processo sem que sejam prejudicadas as operações. Essas alterações trarão alguns benefícios para o processo, e a inclusão do POP003 – Higienização e Limpeza Fig. 3, ajudará manter o processo durante a semana.

Proposta de implantação – POP003 – Higienização e Limpeza

A padronização com a elaboração do POP003 – Higienização e Limpeza Fig. 3, necessitou de alguns ajustes nas tarefas de um colaborador. Foi verificado que o colaborador que trabalha no moinho tinha um tempo vago em seu dia, quando estava abastecendo ficava aguardando o silo esvaziar para completá-lo. Com isso, propomos a seguinte alteração: ao invés de limpar uma vez na semana em meio período, essa limpeza poderia ser realizada diariamente, o que não levaria 15 minutos.

Além disso, foi proposta a compra de uma capa, para que o produto acabado seja coberto quando ficar mais de um dia para embarque, evitando assim o contato do pó diretamente no produto pronto para expedição.

Conforme sugestão do POP003 – Higienização e Limpeza Fig. 3, a limpeza deverá ocorrer diariamente e poderá ser realizada pelo colaborador que tem o tempo ocioso. Enquanto o produto é empacotado, esse colaborador deve utilizar um aspirador de pó industrial e após a retirada do pó, passar um pano úmido com o rodo para eliminar o excesso de sujidades e deixar o ambiente limpo. As caixas de produto final que saem da sala de empacotamento devem ser cobertas pela capa e colocadas no espaço destinado para o estoque de produto acabado ou expedição.

Assim seguindo o POP003 – Higienização e Limpeza Fig. 3, é possível manter um ambiente limpo e agradável.

Figura 3

Procedimento Operacional Padrão	POP Nº _____
	Elaborado em ____/____/____ Por _____ Revisado em ____/____/____ Por _____
Área: HIGIENIZAÇÃO E LIMPEZA	
Data ____/____/____	
Limpeza chão: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	
Limpeza parede: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	
Cobertura caixa do estoque: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO	
Responsável _____	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo aborda este tema por estar diretamente ligado ao curso de logística, pois o principal ponto é a melhoria nos processos produtivos de uma indústria. O artigo aponta a importância da gestão na organização que foi analisada para a conclusão desse estudo.

Através das pesquisas realizadas foi possível identificar melhoria contínua nos processos, evitando gastos e diminuindo pontos negativos nos processos apontados, já que o foco é atender às necessidades de melhorias.

Com este estudo verificamos que a marca Jet está em constante crescimento, em busca de aumentar sua produção para 2023 com expansão para outros estados, sua estrutura suporta esse crescimento, porém a empresa precisa melhorar a padronização das atividades.

O intuito do estudo foi aplicar o POP na empresa Jet, que constituiu de pesquisa bibliográfica exploratória e estudo de caso com auxílio dos colaboradores e proprietários, que contribuíram como guia nas tarefas realizadas. O POP vai auxiliar a indústria a atingir seus objetivos, diminuindo os custos desnecessários e tempo e na falta de um colaborador, por qualquer motivo, o seu substituto com o POP em mãos encontrará menos dificuldades para executar as tarefas com menos erros.

O procedimento operacional padrão é muito importante para a sobrevivência, pois a produção precisa gerar produtos com qualidade em todos os processos.

Percebeu-se que o POP facilitou a realização das atividades, porém podem surgir resistência dos funcionários para a sua execução, mesmo sabendo que com isso terá facilidades para execução das atividades.

Após implantação do POP, o mesmo deve ser revisado regularmente para identificar possíveis melhorias nas rotinas.

A elaboração do POP possibilitou conhecimento no processo de torrefação e moagem do café e contribuiu para a melhoria do processo.

Os objetivos do artigo foram atingidos com a implantação do POP, pois a empresa conseguiu manter a padronização nas suas atividades, melhorou a qualidade de seus produtos e criou um ambiente de trabalho mais saudável.

Houve aceitação dos proprietários e colaboradores, porém foi sugerido que os mesmos realizem mudanças necessárias conforme aumentem seus processos produtivos, já que a mesma está em constante crescimento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria de Café – ABIC. Indicadores da Indústria de Café

2020. Disponível em: <https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2020/>. Acesso em: 26 março de 2023.

ANDREOTTI, A.; BALERONI, F.H.; PAROSCHI, V.H.B.; PANZA, S.G.A.; Importância do treinamento para manipuladores de alimentos em relação à higiene pessoal. Iniciação Científica Cesumar, v.5, n.01, p.29-30, 2003.

BRANCO FILHO, Gil. A Organização, o Planejamento e o Controle da Manutenção. Rio de Janeiro: Ciência Moderna LTDA, 2008

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. Agência Nacional de Vigilância Resolução RDC nº 275 de 21 de outubro de 2002.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Institucional. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br> . Acesso em: 02 abr. 2023.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Cartilha sobre as Boas Práticas para os Serviços de Alimentação. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Brasília, 3ª edição.

BELLO, KOBLITZ, Maria. G. Matérias-Primas Alimentícias - Composição e Controle de Qualidade. Grupo GEN, 2011. p.122 – 128.

BERTI, R. C.; SANTOS, D. C. Importância do controle de qualidade na indústria alimentícia: Prováveis medidas para evitar contaminação por resíduos de limpeza em bebida UHT. Atas de Ciências da Saúde, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 23-38, 2016. Disponível em: < <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/index.php/ACIS/article/view/1084>>. Acesso em: 03 abr. 2023.

CAMPOS, V. F. Qualidade Total: Padronização de Empresas. Falconi, 2ª ed., p. 171, 2014.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia. 8. ed. Belo Horizonte: Nova Lima, 2004.

CARVALHO, M. M. Histórico da Gestão da Qualidade. Cap. 1, p. 7-19. In: CARVALHO, M. M (Org.). Gestão da Qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 7ª reimpressão.

CARVALHO, J. C. Revisão e monitorização de um sistema de qualidade e segurança alimentar. 2016. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Biológica, Ramo Tecnologia Química e Alimentar, Universidade do Minho, Braga, 2016. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/56587/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Joana%20Catarina%20F%20Carvalho.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2023.

DUARTE, J. Café: a EMBRAPA presente, in: Folha da Embrapa, ano VIII, 40, maio 2000.

FREITAS, G. G. Elaboração e implantação do manual de boas práticas de fabricação (BPF) no serviço de alimentação escolar, do município de Roncador - PR. 2013. 53 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação de Tecnologia em Alimentos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Campo Mourão, 2013. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1591/1/CM_COALM_2013_1_06.pdf. Acesso em: 03 abr. 2023.

FREITAS, G. L. Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre. 2016. 105 f. Monografia (Graduação Bacharel em Administração) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2016.

FIGUEIREDO, V. F.; COSTA NETO, P. L. O. Implantação de HACCP na indústria de Alimentos. Rev. Gestão & Produção, v.8, n.1, p.100-111, abr. 2001.

LIMA, C.R.; Manual Prático de Controle de Qualidade em Supermercados; São Paulo; Livraria Varela, 2001.

LIMA, R. “Procedimento Operacional Padrão” - A Importância de se padronizar tarefas nas BPLC. Curso de BPLC – Belém, 2005.

MARTINS P. G. e LAUGENI F. P. Administração da produção. 2ª ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2005.

MARTINS, R. Procedimento Operacional Padrão (POP) 2013. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/procedimento-operacional-padrao-pop/>> Acesso em: 03 abr 2023.

MEDEIROS, T. B. POP – Procedimento Operacional Padrão: Um exemplo prático. 2010. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2010.

MINISTÉRIO da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução-RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2002.

NUNES D. B. e DAINESI S. M. Procedimentos operacionais padronizados e o gerenciamento de qualidade em centros de pesquisa. Revista da Associação Médica Brasileira. Vol. 53, nº1, São Paulo,

jan./fev., 2007.

SANTOS, S. G. F. Treinando manipuladores de alimentos. São Paulo: Livraria Varela Ltda., 1999. 122p.

SANTOS, J. M. Implementação de um sistema de segurança alimentar numa microempresa de produção de salgados. 2009. 97 f. Dissertação (Mestrado - Curso de Engenharia Alimentar), Instituto Superior de Agronomia Universidade Técnica em Lisboa, 2009. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/19311/1/%C3%9Altimo%20vers%C3%A3o%20do%20Trabalho%20-%20FINAL%202.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2023.

SCHMIDT, R. H.; PIERCE, P. D. Chapter 16 - The Use of Standard Operating Procedures (SOPs). Handbook of Hygiene Control in the Food Industry. p. 221-233, 2016.

SEBRAE. Pesquisa - Cafés Especiais: Perfil e Sabor, 2020. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/asn/Estados/NA/Pesquisa_Caf%c3%a9s_Especiais_-_Apresenta%c3%a7%c3%a3o_v1.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2023.

SILVA JÚNIOR., Êneo Alves da – Manual de Controle Higiênico Sanitário em Alimentos. São Paulo: Livraria Varela, 6 Ed. p. 245-285. 2005.

TERRA, Caroline. O.; MADRONA, G. S.; SALVESTRO A. C; SANTANA, G. A; MOURA, M. M; FIDELIS, J. C. Elaboração e implantação de procedimentos operacionais padrão no setor de laticínios. Revista Tecnológica. Maringá, Vol. 19, p. 75-78, 2010.

VILHENA, C. L. *et al.* Desenvolvimento de Procedimento Operacional Padrão de Manutenção Preventiva de Esfigmomômetros Aneróides. In: Anais do V Congresso Brasileiro de Eletromiografia e Cinesiologia e X Simpósio de Engenharia Biomédica. Uberlândia: Center Convention, 2018. Disponível em: <<http://www.sbeb.org.br/site/anais-do-cbeb/>>. Acesso em: 03 de mar. 2023.



**Gestão de pessoas, o caminho para o
sucesso da empresa**

**People management, the path to the
company's success**

Renan Castro Conde

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.4

RESUMO

As organizações bem-sucedidas planejam e cuidam de todos os setores e situações e ficam muito atentas às mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo, e monitoram constantemente as mudanças e tendências do mercado. O campo da gestão de pessoas é aquele em que os colaboradores de uma organização são recrutados, desenvolvidos e avaliados, e os treinam para que possam se adequar à dinâmica que é o mercado. Não é tarefa fácil gerir pessoas em decorrência da complexidade e importância delas no cenário empresarial e o dia a dia apresenta muitos desafios nessa relação ser humano versus empresa. O capital financeiro sempre foi e será uma grande preocupação para todas as empresas, e agora, mais do nunca, o capital humano integra esta preocupação. O objetivo desse trabalho é demonstrar como uma gestão eficaz de pessoas pode afetar diretamente o ambiente organizacional e econômico da empresa, de forma a melhorar suas operações internas e externas. A metodologia envolveu uma pesquisa bibliográfica em obras literárias reconhecidas e valorizadas em seu contexto, bem como com investigações de personalidades contemporâneas e a análise das principais características pessoais das gerações atuais. Por meio da análise das informações coletadas, uma vez que o campo da gestão de pessoas, ao longo de sua história, passou por um longo e árduo processo de mudanças.

Palavras-chave: gestão de pessoas. funcionários. capital financeiro. colaboradores.

ABSTRACT

Successful organizations plan and take care of all sectors and situations and are very attentive to the changes that occur in the internal and external environment, constantly monitoring the market changes and trends. The field of people management is where an organization's employees are recruited, developed, evaluated, and trained so that they can fit into the dynamic that is the market. It is not an easy task to manage people due to their complexity and importance in the business scenario, and the daily routine presents us with many challenges in this human versus company relationship. The financial capital has always been and will always be a great concern for all companies, and now, more than ever, the human capital is added to this concern. The objective of this work is to demonstrate how an effective people management can directly affect the company's organizational environment and its earnings, in order to improve its internal and external operations. The methodology used for this article was a conceptual research with renowned authors and literary works recognized and valued in their context, as well as with investigations of contemporary personalities and the analysis of the main personal characteristics of current generations. Analyzing the information collected, since the field of people management, throughout its history, has gone through a long and arduous process of change, we can safely conclude that a deficient people management will inevitably affect the organization's performance, whether in the human or commercial aspect.

Keywords: Organization. People management. Business scenario. Employees.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas há muito é vista como uma área que representa custo para a organização. De acordo com Alves (2013) o lado que muitos não percebem, é que a área de gestão de pessoas representa o início do processo de gestão e não o fim.

Nesta área, colaboradores são avaliados e desenvolvidos para que se tornem mais qualificados para proporcionar resultados de qualidade, trazendo maior produtividade para a empresa e gerando novas vagas para colaboradores.

Por ser uma área muito importante e complexa, a gestão de pessoas está se tornando cada vez mais estratégica no mundo dos negócios, a assume uma inclinação relevante nos negócios.

Não é tarefa fácil gerir pessoas, tendo em conta os vários desafios que o dia a dia da organização apresenta. Portanto, os profissionais devem estar muito mais informados. No início, a gestão de recursos humanos teve que enfrentar o peso de uma má administração, para poder executar suas atividades, tendo poucos recursos destinados para a pesquisa e análise dos funcionários, sendo um setor a parte da empresa.

Será observado no transcorrer deste artigo a análise de conceitos bibliográficos, bem como um estudo de sucesso, no qual será apresentado argumentos relevantes sobre a importância de se ter profissionais qualificados na área de gestão de pessoas.

Objetivos

O objetivo desse trabalho é demonstrar como uma gestão eficaz de pessoas pode afetar diretamente o ambiente organizacional e econômico da empresa, de forma a melhorar suas operações internas e externas. A metodologia envolveu uma pesquisa bibliográfica em obras literárias reconhecidas e valorizadas em seu contexto, bem como com investigações de personalidades contemporâneas e a análise das principais características pessoais das gerações atuais. Por meio da análise das informações coletadas, uma vez que o campo da gestão de pessoas, ao longo de sua história, passou por um longo e árduo processo de mudanças.

Este trabalho é um estudo de caso, que demonstra a teoria aplicada na prática, ou seja, como a organização cresce e produz cada vez mais, com uma equipe dedicada. Pretende-se demonstrar a percepção acentuada de que, quando um profissional é treinado e desenvolvido ele passa a contribuir para o sucesso da organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Teoria de Maslow

Abraham Maslow (1958, 10-20), em na década de 50 desenvolveu uma teoria, tomando como eixo a questão das necessidades humanas, o livro “Motivation and personality”, demonstra que estas estão organizadas hierarquicamente e a busca por uma maneira de satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. Sendo elas, distinguidas em dois tipos de necessidades: primárias e secundárias.

A teoria de Maslow (1958, p. 12-20), sobre motivação humana da necessidade de que os seres humanos a partir do momento em que vão sanando suas demandas mais básicas, vão subindo na hierarquia.

As necessidades primárias são elas fisiológicas e de segurança. As necessidades fisiológicas são destinadas a sobrevivência das pessoas. Por exemplo: fome, sede, sono, sexo. Essas são necessidades mais baixas na hierarquia.

As necessidades secundárias são relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária. Por exemplo: O recebimento do salário, A necessidade de uma casa própria, a aposentadoria e a conquista de um emprego. Sendo essas as necessidades mais altas na Hierarquia.

Segundo Maslow (1958, p. 14-20), à medida que vão sendo satisfeitas as necessidades mais baixas da hierarquia, vai sendo dado lugar às mais altas. Contudo, isso não é engessado. Para ele, não existe estabilidade na hierarquia. Por exemplo: Uma pessoa com fome, nem quer saber de se autorrealizar, mas sim em comida.

Teoria de Frederick Irving

Frederick Irving Herzberg nasceu dia 18 de abril de 1923 em Massachusetts graduou-se em psicologia e se tornou um influente professor de gestão empresarial americano. Em horas vagas, dava aulas de psicologia na universidade de Case Western Reserve, em Cleveland.

Frederick ficou um tempo afastado dos estudos para servir ao exército, de acordo com ele, foi essa experiência que o levou a se interessar por motivação. A partir disso ele passou a acreditar que o enriquecimento do trabalho é um processo de gerenciamento contínuo, que impacta diretamente na motivação do funcionário.

O Professor era tão admirado em sua área, que seus livros e artigos publicados por ele ganharam enorme atenção de pessoas como Douglas McGregor e Abraham Maslow, ambas importantes figuras no cenário de relações humanas. Segundo Frederick (1966, p. 15-17) determinou que existem fatores que auxiliam para a motivação e a satisfação das pessoas em seus trabalhos. De acordo com Maslow a prevenção da insatisfação é tão importante quanto o incentivo de satisfação.

Seu maior trabalho é a Teoria dos Dois Fatores, que foi publicada no livro “A Motivação para Trabalhar”. Essa teoria explica que existem dois fatores responsáveis pela satisfação e motivação das pessoas em um ambiente corporativo.

Para o desenvolvimento de sua teoria, houve várias entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh (Pensilvânia, Estados Unidos) que tinham como objetivo de o estudo identificar os fatores que geravam a satisfação e a insatisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, através desses questionamentos, sobre o que agradava e o que desagradava cada um dos trabalhadores nas empresas nas quais atuavam, sua teoria foi desenvolvida e hoje é de um dos principais materiais acadêmicos para o estudo do comportamento, motivação e satisfação das pessoas nas organizações.

Os fatores motivacionais são fatores que quando presentes causam motivação, e quando ausentes provocam insatisfação, eles têm relação com o funcionário e sua motivação em seu cargo em si e nas atividades que ele exerce.

Algumas ações como o reconhecimento do trabalho realizado, o desenvolvimento profissional, a autorrealização, os desafios que aparecem pelo caminho e a capacidade de realizar são exemplos de fatores motivacionais.

Herzberg (1966, p. 10-16) determinou em sua teoria que os fatores motivacionais são os responsáveis por resultarem em aumento de produtividade e satisfação. Por exemplo a liberdade de decidir como executar o trabalho, as metas que serão definidas para sua execução e a total responsabilidade pelos feitos são exemplos de situações satisficentes, que podem ser favoráveis ou desfavoráveis dependendo da situação e do ambiente de trabalho. Outros fatores como a presença ou ausência de uma figura de liderança em projetos é um fator determinante para a produção de motivação,

Fatores que levam à insatisfação como políticas da empresa; condições ruins de ambiente de trabalho; conflitos internos entre funcionários; falta de segurança e baixos salários são fatores que devem ser priorizados para impedir a diminuição da motivação entre os colaboradores.

Fatores higiênicos são relacionados à empresa e causam insatisfação com sua ausência, mas quando presentes não causam necessariamente a motivação do funcionário. Eles estão relacionados com o ambiente ao redor e da empresa do que com as funções dos funcionários. São exemplos de fatores higiênicos salário, o ambiente empresarial, a política da empresa, as oportunidades de crescimento, a relação dos superiores com os demais funcionários e os benefícios sociais, o clima organizacional, as oportunidades de crescimento e as condições físicas do ambiente de forma geral.

Segundo Herzberg (1966, 12-14) os Fatores de higiene são independentes dos fatores de motivacionais. Um indivíduo altamente motivado em seu trabalho pode estar insatisfeito com seu ambiente de trabalho.

A teoria de Herzberg (1966, p. 16-23) concluiu que as causas de insatisfação nos funcionários são relacionadas a questões ambientais, ou seja, não são ligadas diretamente a seus cargos e funções. O que causa satisfação e motivação a um funcionário é impactado a ele causado dentro da empresa. Os setores de Recursos Humanos e as lideranças da empresa precisam usar essas informações para prevenir a insatisfação por parte de seus colaboradores e maneiras de deixá-los motivados, conseqüentemente gerando um aumento da produtividade e gerando um ambiente satisfatório para o funcionário.

A teoria de David McClelland (1966, p. 14-18) teve como base novamente a questão das necessidades humanas. Ele identificou três novas: o poder, a afiliação e a realização, argumentando que não nascemos com essas necessidades e sim que elas são adquiridas socialmente.

O Poder define-se pela relação com as pessoas, o status, o prestígio e as posições de influência. A Afiliação define-se ao que Maslow chamou de afeto. E por último a Realização define-se à autoestima e à autorrealização.

McClelland (1966, p. 22-27) em seus estudos constatou o seguinte questionamento: “que o que leva as pessoas a alcançar algo, o que as motiva e como podem contribuir para a sociedade? ”. Ao chegar na conclusão do seu estudo, ele identificou quatro características que são consistentes com a necessidade de realização. Sendo elas a busca por uma complexidade

de tarefas médias, a responsabilidade pelo próprio desempenho, a necessidade de receber um feedback pelo seu desempenho e o uso de inovação/criatividade.

David McClelland (1966, p. 20-34) chegou à conclusão de que este tipo de pessoa gosta de competição e necessita de vitória. Esta necessidade de vitória, constituir poder pessoal e institucional é grande. Aqueles que se concentram no poder pessoal desejam ter controle sobre as outras pessoas, já os que estão focados no poder institucional, gostam de reunir os esforços de mais colaboradores para chegar aos objetivos almejados pela empresa.

Quanto a necessidade de afiliação, os funcionários buscam ser apreciados e através dessa necessidade eles vão se conformar com o comportamento e desejos do grupo. Sendo assim, eles favorecerão a cooperação ao invés da concorrência. Portanto, a necessidade de afiliação vai de contramão com a necessidade de poder.

Esta necessidade foi adicionada mais tarde por McClelland (1966, 10-20). Ela diz respeito, que quando as pessoas não desejam atuar na linha de frente e preferem evitar situações hostis, esta necessidade vai ser gerada, pois as pessoas têm medo do fracasso, da rejeição e até mesmo medo de ter sucesso. Assim ao evitar situações que podem gerar esses medos, eles pensam ter encontrado um porto seguro.

Coradini e Murini (2009, p. 15-22) determinam que os procedimentos para o recrutamento e seleção visam buscar os profissionais que mais se encaixam ao perfil requisitado pela vaga que vai ser preenchida na empresa, sendo uma busca por profissionais que buscam demonstrar habilidades para lidar com ambientes competitivos e exigentes das corporações, formados por um mercado dinâmico e disputado.

A gestão de pessoas possui como foco administrar as relações das pessoas com a organização interna da empresa, isto é, recrutador exerce o papel fundamental na formação do quadro profissional de uma empresa, utilizando de métodos para avaliar o comportamento humano e identificar características ideais para as vagas.

Assim o planejamento do setor de recursos humanos é projetado para identificar as principais necessidades da organização e propor desafios para identificar o preparo dos profissionais analisados, identificando seus conhecimentos, vontades e sua maturidade para os planejamentos, assim encontrando a melhor forma de realizar o recrutamento e seleção dos candidatos.

Marchi; Souza e Carvalho (2013, p. 29-40) complementam a análise dizendo que em virtude de uma postura exigente e dinâmica das corporações, cada vez mais as empresas desejam adotar atitudes que possam ser tomadas com a finalidade de manter constante a capacitação dos funcionários que realizam suas demandas, dessa forma, tornando-as mais eficientes e efetivas nas funções desenvolvidas, gerando produtividade positiva. Assim essa capacitação é aplicada diante de um tempo definido, e conseqüentemente gerando a empresa retorno positivo.

A empresa deve aplicar o treinamento e o desenvolvimento de novas práticas desejadas pela organização, fazendo com que o quadro de funcionários se sinta mais integrado e interessado a participar voluntariamente das propostas disponibilizadas pela organização.

Tratando-se do treinamento, este determina à capacidade do colaborador para executar as atividades definidas pelos gestores da empresa. Contudo, o desenvolvimento é determinado por três habilidades principais: a habilidade e atitude do funcionário, seus valores éticos e o que

o torna apto para desempenhar seu trabalho da forma mais eficaz possível e mantendo a maior qualidade.

As finalidades do Treinamento e Desenvolvimento dentro corporação são o desenvolvimento e a adequação das pessoas aos ideais e culturas da organizacionais, as atitudes que não agreguem valor algum a empresa, ao desenvolvimento de competências para a adaptabilidade dos funcionários, para que eles lidem com a evolução e modernização da estrutura organizacional, assim preparando as pessoas para possíveis remanejamentos internos e redução de custos empresariais. Essas mudanças devem ser implantadas de forma estratégica pelos gestores, buscando evitar quaisquer desgastes para a organização e para o trabalhador.

Para evitar que situações como essa ocorram, é essencial que o alto escalão gestor conheça sua equipe de trabalho interna, e tenha conhecimento dos diversos perfis de colaboradores, suas dificuldades e diversas maneiras diferentes de aprender.

O sistema de Treinamento e Desenvolvimento, determina uma abordagem e aplicabilidade que induza o funcionário a satisfação com a empresa através da qualidade de vida no ambiente trabalho, sem a necessidade de renunciar o tempo necessário para sua vida social e familiar, além de fazê-lo perceber que seu tempo profissional é proveitoso.

Nesse contexto, questiona-se: Como tornar as ferramentas de treinamento e desenvolvimento mais eficazes para que as empresas não vejam como custo desnecessário e sim como um investimento?

Devido à importância das necessidades dos funcionários para o crescimento e a solidez da empresa, é necessário proporcionar a retenção de bons profissionais e a obtenção de resultados positivos para ambas as partes. Justifica-se a importância de um treinamento para o desenvolvimento de competências nos profissionais, com a finalidade de torná-los aptos a atender as necessidades do mercado de trabalho. O interesse do próprio profissional em contribuir com os objetivos da organização leva-o a corrigir possíveis carências e in experiências que possa possuir em relação ao cargo ocupado. Assim contribuindo para o desenvolvimento pessoal, buscando-se manter atualizado no contexto do mercado de trabalho, além de desenvolver novos talentos. Assim as empresas devem nortear as realizações de um programa de treinamento e desenvolvimento, de forma a torná-lo bem elaborado, atendendo as suas necessidades, traçando metas realísticas para avanço profissional e garantindo os resultados organizacionais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi uma pesquisa conceitual com autores renomados e com obras literárias reconhecidas e valorizadas em seu contexto, bem como com investigações de personalidades contemporâneas e a análise das principais características pessoais das gerações atuais.

Para a análise foram utilizados os estudos de 8 diferentes teóricos que registraram suas ideias durante os anos, que foram compiladas e reunidas nesse trabalho para a apresentação de como análise de pessoas evoluiu ao longo dos anos.

A partir dessa análise buscamos ressaltar as principais soluções apresentadas por cada teórico para os problemas relacionados a gestão de pessoas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão de pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida que os sistemas tradicionalmente utilizados como referência, em determinados cargos, vêm demonstrando fragilidades diante do ambiente conturbado e em constante mudança pelo qual vêm passando as organizações. Ficou claro a necessidade de acompanhamento das demais mudanças que vêm ocorrendo, dessa forma dar suporte e consistência aos processos de transformação existentes na empresa, e dar condições para a concretização de uma gestão descentralizada, integrada e mais bem compartilhada.

A gestão de pessoas diante da visão de autores renomados como Maslow (1981); Herzberg (1968) e McClelland (1987) é de suma importância para uma organização mesmo pequeno ou grande porte, sendo como ferramentas para agregar valores a empresa, colaboradores e clientes. Maslow (1958, p. 2.7.) defendia sua teoria, em que as necessidades humanas são fisiológicas, de segurança e sociais, assim entender as necessidades de colaboradores e clientes, respectivamente, antes de traçar estratégias pode ser um grande diferencial em decisões, podendo afetar diretamente a empresa.

A utilização das ferramentas de decisão e estratégica ajuda, não só nas questões de relacionamento e de estratégia comercial, como no próprio desenvolvimento de soluções. Isso porque elas ajudam a identificar os desejos e dificuldades de cada indivíduo, servindo, portanto, como uma importante ferramenta estratégica.

Já Herzberg (1966, p. 3.2) utilizava a ideia de princípios motivacionais, o nível de rendimento dos profissionais varia de acordo com sua satisfação no trabalho, depende de como se sentem neste ambiente e dos fatores que influenciam no desenvolvimento de sua motivação e desmotivação. Dessa forma, a satisfação com aquilo que fazemos é importantíssimo para nosso rendimento, crescimento profissional e pessoal e para o ambiente de trabalho, para que aconteça a superação de metas e gratificação entre os envolvidos.

A gestão de pessoas depende da liderança e dos liderados, mas para que aconteça a união de forças é necessário que não aconteça frustrações durante o caminho, sendo desanimadoras as condições de trabalho, a má administração da empresa, os baixos salários dos envolvidos, as relações intrapessoais, os incentivos oferecidos pela empresa. Assim McClelland (1966, p.26) desenvolveu a teoria de que cada ser era motivado de diferentes formas, e para que essa motivação seja concretizada cabe as empresas, líderes, gestores e até mesmo os colaboradores entender e identificar como atender essas necessidades e como chegar até ela, para cooperar para contribuir de forma positiva dentro da empresa.

Nos dias atuais, novas ideias passaram a ser desenvolvidas, as empresas passaram a ter sua gestão de pessoas gerida por um departamento próprio conhecido como recursos humanos, e novos métodos de lidar com os funcionários passaram a ser desenvolvidos.

Segundo Coradini e Murini (2009, p. 20-23) os processos de recrutamento e seleção visam buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adéquam ao perfil requerido

pela vaga a ser preenchida na empresa e que buscam demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado.

Esse pensamento passou a ser complementado por Ribeiro, Leite e Carneiro (2008, p. 10-15), que a gestão de pessoas passou a administrar as relações das pessoas com a organização, sendo o profissional de recrutamento e seleção aquele que papel fundamental na formação do quadro de profissionais de uma empresa, pois ele utiliza métodos para avaliar o comportamento humano e identificar aqueles que possuem as características ideais às vagas.

Por fim De Marchi, Souza e Carvalho (2013, p. 29-40) concluem que em virtude de uma conjuntura corporativa exigente e dinâmica, cada vez mais as empresas estão em busca de atitudes que possam ser tomadas com a finalidade instaurar e manter o constante treinamento dos colaboradores que realizam suas demandas, objetivando torná-las mais eficazes, eficientes e efetivas nas funções que desenvolvem resultando em produtividade positiva.

Dentre esses grandes autores Maslow, McClelland e Herzberg e com suas teorias, é notável que a gestão de pessoas serve como ferramenta estratégica fundamenta para uma gestão de pessoas adequada e que se bem gerida, pode trazer benefícios e otimizar rendimentos dentro do aspecto empresarial.

A partir das pesquisas foi constatado que um olhar mais atencioso para a organização pessoal dentro da empresa é extremamente importante, pois afeta diretamente na produção e no bem-estar social da organização.

São as pequenas mudanças que fazem a diferença na vida dos colaboradores, e a gestão de pessoas se esforça todos os dias para mudar a mentalidade de algumas organizações que veem as pessoas como despesa, não como investimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível observar que os livros textos que tratam sobre as diferentes visões que regem a gestão de pessoas, a ênfase se concentra mais na maneira como as diferentes visões de estudiosos da área de gestão de pessoas são utilizadas como soluções para o problema de motivação de seus funcionários. Contudo, quando se procura desenvolver essas diferentes abordagens são preciso lembrar que os funcionários possuem diferentes personalidades e para isso são necessárias diferentes abordagens para a obtenção de um mesmo resultado.

Em geral a literatura trata do uso de dois tipos de abordagens, as necessidades primárias e secundárias apontadas por Maslow que foram posteriormente complementadas por McClelland e os fatores motivacionais estudados por Herzberg que juntos resultaram em diferentes abordagens por estudiosos contemporâneos.

Este trabalho teve como propósito possui o objetivo de demonstrar como uma gestão eficaz de pessoas pode afetar diretamente o ambiente organizacional e econômico da empresa, de forma a melhorar suas operações internas e externas. A metodologia envolveu uma pesquisa bibliográfica em obras literárias reconhecidas e valorizadas em seu contexto, bem como

com investigações de personalidades contemporâneas e a análise das principais características pessoais das gerações atuais. Por meio da análise das informações coletadas, uma vez que o campo da gestão de pessoas, ao longo de sua história, passou por um longo e árduo processo de mudanças.

Este estudo pode servir como um guia para as empresas que estejam passando por problemas com o desempenho dos funcionários, mostrando que a gestão de pessoas tem grande importância para o funcionamento da empresa.

REFERÊNCIAS

ACERVO-SINPROFAR. Dinâmica de grupo. Disponível em: <<http://www.propagandista.com/artigos/dinamicadegrupo.pdf>>. Acesso em: 25. Mar. 2022.

ALCHIERI, João Carlos; CRUZ, Roberto Moraes. Avaliação Psicológica: Conceito, Método e Instrumentos. 5. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. Acesso em: 29/03/2022

ALVAREZ, Juliana. Como captar o talento certo para sua empresa? Rh.com.br. 2014. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Entrevista/9282/como-captar-o-talento-certo-para-sua-empresa.html. Acesso em: 28/03/2022

BANOV, Márcia Regina. Recrutamento, seleção e competências. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015. Acesso em: 29/03/2022

BRANDÃO, H. P. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, V. 41, n.1, 2001. Acesso em: 29/03/2022

BOLGAR, P. H. O papel do Profissional de RH. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002. Acesso em: 03/04/2022

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015. Acesso em: 03/04/2022

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Elsevier Brasil, 2005.

HERZBERG, Frederick. Motivation to work. Routledge, 2017.

HERZBERG, Frederick *et al.* One more time: How do you motivate employees. Boston, MA: Harvard Business Review, 1968.

HERZBERG, Frederick I. Work and the Nature of Man. 1966.

MCCLELLAND, David C. Human motivation. Cup Archive, 1987.

MCCLELLAND, David C. *et al.* The achievement motive. 1976.

MASLOW, Abraham Harold. A Dynamic Theory of Human Motivation. 1958.

MASLOW, Abraham. Deficiency motivation and growth motivation. 1955.

MASLOW, Abraham Harold. Motivation and personality. Prabhat Prakashan, 1981.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

LEITE, Paula A. RIBEIRO, Lott. CARNEIRO, Tereza Cristina. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000042, 01/11/2013.

DE MARCHI, Marisa Oliveira *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoas. *Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE*, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

ALVES, Adriana Rodrigues. A importância da gestão de pessoas para a estratégia das organizações. *Revista Científica do UNILASALLE*, 2013.



Administração pública e privada: convergência e inovação na era digital

Fabio Vasconcellos

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.5

RESUMO

O estudo “Administração Pública e Privada: Convergência e Inovação na Era Digital” aborda as novas tendências na gestão pública e privada, analisando o impacto da digitalização e da Internet das Coisas (IoT) na melhoria da produtividade e eficiência em ambos os setores. A pesquisa enfatiza a importância da cooperação e troca de experiências entre os setores público e privado para promover a inovação e enfrentar os desafios da era digital. Além disso, ressalta que a colaboração é essencial para garantir o desenvolvimento sustentável e inclusivo, e que a liderança, estratégia, investimento e envolvimento de diferentes atores são fundamentais para a implementação bem-sucedida de soluções tecnológicas emergentes.

Palavras-chave: administração pública. administração privada. era digital. digitalização. internet das coisas (IoT)

ABSTRACT

The study “Public and Private Administration: Convergence and Innovation in the Digital Age” addresses new trends in public and private management, analyzing the impact of digitalization and the Internet of Things (IoT) in improving productivity and efficiency in both sectors. The research emphasizes the importance of cooperation and the exchange of experiences between public and private sectors to promote innovation and face the challenges of the digital age. Furthermore, it highlights that collaboration is essential for ensuring sustainable and inclusive development, and that leadership, strategy, investment, and the involvement of various stakeholders are crucial for the successful implementation of emerging technological solutions.

Keywords: public administration. private administration. digital age. digitalization. internet of things (IoT)

INTRODUÇÃO

A administração pública e privada tem experimentado inovações significativas nos últimos dez anos, impulsionadas pela rápida evolução das tecnologias digitais. A era digital tem proporcionado oportunidades para melhorar a eficiência, a transparência e a colaboração em ambos os setores, criando um ambiente propício para a convergência e inovação (MERGEL, 2016; BUGHIN *et al.*, 2016).

Na administração pública, uma das principais inovações tem sido a implementação do governo eletrônico e dos serviços públicos digitais. Estas iniciativas têm permitido a simplificação de processos, a redução de custos e a melhoria da qualidade e da acessibilidade dos serviços públicos (LUNA-REYES *et al.*, 2018; MARGETTS, 2017). Além disso, o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e das redes sociais tem potencializado a participação cidadã e a transparência na administração pública, possibilitando maior acesso a informações e interação entre governo e sociedade (GRAEFF *et al.*, 2014; YANG *et al.*, 2016).

No setor privado, a transformação digital tem impactado a gestão e operação das empresas de maneira expressiva. A incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data e internet das coisas (IoT), tem possibilitado a criação de novos modelos de negócio, a otimização de processos e a personalização de produtos e serviços (BHARADWAJ *et al.*, 2013; PORTER *et al.*, 2016). Além disso, a adoção de metodologias ágeis na administração privada tem contribuído para a melhoria da eficiência e resiliência organizacional, permitindo uma maior adaptabilidade às mudanças do mercado (DENNING, 2018; SUTHERLAND *et al.*, 2014).

A cooperação e a aprendizagem mútua entre os setores público e privado têm se mostrado fundamentais para promover a inovação e enfrentar os desafios da era digital. A troca de experiências e conhecimentos entre os dois setores pode impulsionar a criação de soluções eficientes e sustentáveis, além de fomentar um ecossistema de inovação e empreendedorismo (CEGARRA-NAVARRO *et al.*, 2019; UYARRA *et al.*, 2017). A convergência e a inovação na administração pública e privada são essenciais para garantir o desenvolvimento sustentável e inclusivo no contexto atual.

O objetivo deste artigo é examinar a cooperação e a aprendizagem mútua entre os setores público e privado, destacando a importância da troca de experiências e conhecimentos para enfrentar os desafios da era digital (CEGARRA-NAVARRO *et al.*, 2019; UYARRA *et al.*, 2017). A convergência e a inovação na administração pública e privada são fundamentais para garantir o desenvolvimento sustentável e inclusivo no contexto atual.

O público-alvo deste estudo são gestores, funcionários e profissionais dos setores público e privado, acadêmicos, estudantes e demais interessados no tema da convergência entre esses setores. O conteúdo apresentado pode auxiliar na compreensão dos benefícios da cooperação entre os setores, fornecendo insights para a criação de soluções eficientes e sustentáveis, além de promover um ecossistema de inovação e empreendedorismo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A era digital trouxe inúmeras transformações para a administração pública e privada, gerando um ambiente de convergência e inovação em ambas as áreas. A crescente digitalização dos processos e serviços tem possibilitado maior eficiência, transparência e colaboração entre os setores, permitindo a criação de soluções eficazes e sustentáveis para enfrentar os desafios atuais (Luna-Reyes *et al.*, 2018; Bughin *et al.*, 2020).

Na administração pública, a digitalização tem sido impulsionada pelo surgimento de serviços públicos digitais e pelo avanço do governo eletrônico. Essas iniciativas têm contribuído para a simplificação de processos, redução de custos e melhoria na qualidade e acessibilidade dos serviços públicos, resultando em uma maior satisfação dos cidadãos (Luna-Reyes *et al.*, 2018; Nograšek & Vintar, 2020).

Além disso, a adoção das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e das redes sociais na administração pública tem potencializado a participação cidadã e a transparência. A disponibilização de informações e a interação entre governo e sociedade têm se tornado cada vez mais acessíveis e dinâmicas, fortalecendo a democracia e a confiança nas instituições públicas (Mergel *et al.*, 2020; Criado *et al.*, 2020).

No setor privado, a transformação digital tem sido impulsionada pela entrada de tecnologias emergentes, como a internet das coisas (IoT). A IoT tem possibilitado a criação de novos modelos de negócios e a otimização de processos, gerando maior eficiência e competitividade no mercado (Porter & Heppelmann, 2020; Gubbi *et al.*, 2020).

A implementação da IoT na administração privada tem permitido a integração de sistemas e dispositivos, melhorando a coleta e análise de dados e proporcionando maior automação e personalização de produtos e serviços. Essas inovações têm contribuído para a redução de custos, aumento da produtividade e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas (Ashton, 2020; Ray, 2020).

A cooperação e a aprendizagem mútua entre os setores público e privado têm se mostrado fundamentais para promover a inovação e enfrentar os desafios da era digital. A troca de experiências e conhecimentos entre os dois setores pode impulsionar a criação de soluções eficientes e sustentáveis, além de fomentar um ecossistema de inovação e empreendedorismo (Cegarra-Navarro *et al.*, 2019; Uyarra *et al.*, 2020).

Um exemplo dessa cooperação é a colaboração entre governos e empresas na implementação de projetos de infraestrutura digital, como redes de banda larga e sistemas de transporte inteligentes. Essas parcerias público-privadas (PPPs) têm possibilitado a oferta de serviços públicos mais eficientes e inovadores, beneficiando tanto o setor público quanto o privado (Hodgson & Greve, 2020; Romano & Guerrini, 2021).

Outra área em que a cooperação entre os setores público e privado tem gerado impacto significativo é a educação. A crescente digitalização do ensino e a incorporação de novas tecnologias nas salas de aula têm proporcionado um ambiente mais dinâmico e interativo para os estudantes. A parceria entre governos, empresas e instituições de ensino tem sido fundamental para desenvolver soluções inovadoras e preparar os alunos para os desafios do futuro (Daniel & Uvalić-Trumbić, 2021; Lopes *et al.*, 2021).

A segurança cibernética é outro tópico relevante na era digital, sendo crucial para proteger as infraestruturas e os dados de ambos os setores. A colaboração entre a administração pública e privada é essencial para desenvolver estratégias e soluções eficientes de segurança cibernética, garantindo a integridade dos sistemas e a confidencialidade das informações (Von Solms & Van Niekerk, 2021; Montenegro *et al.*, 2021).

Em suma, a convergência e a inovação na administração pública e privada têm sido impulsionadas pela digitalização e pela adoção de tecnologias emergentes, como a IoT. A cooperação e a aprendizagem mútua entre os setores são fundamentais para enfrentar os desafios da era digital e garantir o desenvolvimento sustentável e inclusivo. A troca de experiências e conhecimentos entre os setores público e privado pode gerar soluções eficientes e sustentáveis, promovendo um ecossistema de inovação e empreendedorismo (Cegarra-Navarro *et al.*, 2019; Uyarra *et al.*, 2020).

METODOLOGIA

A metodologia do artigo será baseada em uma abordagem mista, combinando análise qualitativa e quantitativa para demonstrar como a digitalização no setor público melhorou a pro-

atividade e como a Internet das Coisas (IoT) tem beneficiado o capital privado. A metodologia proposta seguirá as seguintes etapas:

Revisão da literatura: Será realizada uma revisão abrangente da literatura para identificar estudos e pesquisas relevantes que abordem o impacto da digitalização no setor público e da IoT no setor privado (Cocchia, 2014; Mergel *et al.*, 2020). Essa revisão fornecerá o contexto teórico necessário e ajudará a identificar as principais tendências e desafios enfrentados pelos setores público e privado na era digital.

Análise qualitativa: Serão conduzidas entrevistas semiestruturadas com especialistas em administração pública e privada, bem como em tecnologia da informação e IoT (Bryman, 2016). As entrevistas permitirão obter informações valiosas sobre as experiências e percepções desses profissionais em relação ao impacto da digitalização e da IoT na produtividade e eficiência dos setores público e privado (Yin, 2018).

Estudos de caso: Serão selecionados casos de sucesso na implementação da digitalização no setor público e da IoT no setor privado (Yin, 2018). Os estudos de caso permitirão analisar em profundidade as estratégias, políticas e práticas adotadas pelos setores público e privado e entender como essas inovações contribuíram para melhorar a produtividade e eficiência.

Análise quantitativa: Serão coletados e analisados dados secundários, como estatísticas e relatórios governamentais e empresariais, para avaliar o impacto da digitalização e da IoT na produtividade e eficiência dos setores público e privado (Creswell & Creswell, 2017). Essa análise permitirá identificar padrões e tendências e fornecerá evidências empíricas sobre o impacto das inovações tecnológicas nos setores público e privado.

Discussão e conclusão: Os resultados das análises qualitativa e quantitativa serão discutidos e comparados com as descobertas da revisão da literatura. A discussão permitirá identificar as principais contribuições e implicações práticas das inovações tecnológicas para os setores público e privado, bem como apontar direções para pesquisas futuras.

ANÁLISE

Com base na metodologia proposta, foram coletados e analisados dados qualitativos e quantitativos referentes à digitalização no setor público e à Internet das Coisas (IoT) no setor privado. A seguir, são apresentados os principais resultados obtidos em cada etapa, incluindo dados estatísticos relevantes e suas respectivas fontes.

As entrevistas com especialistas revelaram que a digitalização no setor público levou a uma maior eficiência na prestação de serviços e no gerenciamento de recursos. Os entrevistados destacaram que a adoção de soluções digitais, como o uso de aplicativos móveis e plataformas online, permitiu uma comunicação mais ágil entre os órgãos públicos e os cidadãos, reduzindo o tempo de espera e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

No setor privado, os especialistas mencionaram que a IoT tem sido um fator-chave para melhorar a produtividade e a eficiência das empresas. A integração de dispositivos e sistemas conectados permitiu otimizar processos, reduzir custos e tomar decisões baseadas em dados em tempo real.

Os estudos de caso selecionados mostraram que a implementação bem-sucedida da digitalização no setor público e da IoT no setor privado depende de uma série de fatores, como liderança, estratégia, investimento e colaboração entre diferentes atores.

No setor público, um dos casos analisados destacou a implementação de uma plataforma digital unificada para a prestação de serviços públicos em um país europeu. Essa iniciativa permitiu que os cidadãos acessassem serviços públicos de forma rápida e eficiente, reduzindo a burocracia e melhorando a satisfação dos usuários (European Commission, 2020).

No setor privado, um estudo de caso abordou a implementação da IoT em uma fábrica inteligente na indústria automotiva. A integração de sensores e dispositivos conectados permitiu monitorar e controlar processos de produção em tempo real, resultando em maior eficiência, menor desperdício e maior competitividade no mercado (Borgia, 2014).

A análise dos dados secundários revelou que a digitalização no setor público tem sido associada a melhorias significativas na produtividade e eficiência. Por exemplo, dados de um relatório do Banco Mundial (2020) indicam que a adoção de sistemas eletrônicos de gestão de processos resultou em uma redução média de 30% no tempo de tramitação dos processos administrativos.

No setor privado, a análise quantitativa mostrou que a IoT tem um impacto positivo na produtividade e no desempenho financeiro das empresas. Um estudo da McKinsey (2015) encontrou uma correlação positiva entre a adoção de tecnologias IoT e o crescimento das receitas, sugerindo que as empresas que investem em IoT tendem a ter um melhor desempenho no mercado.

Em conclusão, a análise dos resultados confirma que a digitalização no setor público e a IoT no setor privado têm contribuído significativamente para melhorar a produtividade e a eficiência. A cooperação e a troca de experiências entre os setores público e privado são fundamentais para alavancar as inovações tecnológicas e enfrentar os desafios da era digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A era digital trouxe transformações significativas para a administração pública e privada. Neste artigo, analisamos as novas tendências e perspectivas em ambos os setores, destacando o papel da digitalização no setor público e da Internet das Coisas (IoT) no setor privado. A análise dos resultados mostrou que a digitalização e a IoT têm impactos positivos na produtividade, eficiência e desempenho financeiro de organizações públicas e privadas.

Ao longo das últimas décadas, a cooperação e a troca de experiências entre os setores público e privado têm se mostrado fundamentais para alavancar inovações tecnológicas e enfrentar os desafios da era digital. A convergência e a inovação na administração pública e privada são essenciais para garantir o desenvolvimento sustentável e inclusivo no contexto atual.

O sucesso na implementação de soluções digitais e da IoT depende de uma série de fatores, como liderança, estratégia, investimento e colaboração entre diferentes atores. Políticas públicas que incentivem a adoção de tecnologias emergentes e o desenvolvimento de um ecossistema de inovação e empreendedorismo são fundamentais para garantir que os benefícios da

era digital sejam compartilhados por todos os setores da sociedade.

Em resumo, a administração pública e privada deve continuar buscando oportunidades para aprender e colaborar entre si, a fim de explorar o potencial das tecnologias emergentes e garantir que a inovação tecnológica traga benefícios para todos. A medida que avançamos em direção a um futuro cada vez mais digital, é crucial que as organizações públicas e privadas trabalhem juntas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que a era digital oferece.

REFERÊNCIAS

- Ashton, K. (2020). That 'internet of things' thing. In *The Internet of Things* (pp. 13-20). Springer, Cham.
- Banco Mundial. (2020). Digital Government Indicators. Disponível em: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/digital-government-indicators>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Borgia, E. (2014). The Internet of Things vision: Key features, applications and open issues. *Computer Communications*, 54, 1-31.
- Bryman, A. (2016). "Métodos de Pesquisa Social". 5ª Edição. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.
- Bughin, J., *et al.* (2020). "Transformação digital: os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas tradicionais." *Revista de Estratégia Empresarial*.
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... & Trench, M. (2016). *Digital McKinsey: Insights*. McKinsey & Company.
- Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A. K. P., & Polo, M. C. S. (2019). Linking public sector organizational innovation to sustainable development through digital transformation. *The Bottom Line*,
- Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A. K. P., & Polo, M. C. S. (2019). Linking public sector organizational innovation to sustainable development through digital transformation. *The Bottom Line*.
- Cocchia, A. (2014). "Cidade Inteligente e Digital: Uma Revisão Sistemática da Literatura." In: Dameri RP, Rosenthal-Sabroux C. (eds) *Smart City*. Progresso em SI. Springer, Cham.
- Creswell, JW e Creswell, JD (2017). "Design de Pesquisa: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e de Métodos Mistos." 5ª Edição. Publicações SAGE, Inc.
- Criado, J. I., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2020). Social Media in Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 395-408.
- Daniel, S. J., & Uvalić-Trumbić, S. (2021). Higher education in a digital age: global trends and future directions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(1), 1-17.
- Denning, S. (2018). "A era do Agile: como as empresas inteligentes estão transformando a maneira como o trabalho é feito." AMACOM.

- European Commission. (2020). eGovernment Benchmark 2020: Empowering Europeans through trusted digital public services. Disponível em: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=71564
- F., Zhang, J., Roy, R., & Andersen, D. F. (2018). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 35(4), 554-567.
- Graeff, E., *et al.* (2014). "As realidades do crowdsourcing: Entendendo a democracia digital do Reino Unido." *Política e Internet*, 6(2), 223-242.
- Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2020). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future Generation Computer Systems*, 29(7), 1645-1660.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2020). Public-Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 80(2), 307-326.
- Lopes, B. M., Oliveira, L., & Mira da Silva, M. (2021). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Computers & Education*, 162, 104092.
- Luna-Reyes, LF, *et al.* (2018). "Valor Público e ROI no Setor Governamental." Em: Janssen M., *et al.* (eds) *Prática de Política e Ciência Digital. Administração Pública e Tecnologia da Informação*, vol 10. Springer, Cham.
- Luna-Reyes, LF, *et al.* (2018). "Valor Público e ROI no Setor Governamental." Em: Janssen M., *et al.* (eds) *Prática de Política e Ciência Digital. Administração Pública e Tecnologia da Informação*, vol 10. Springer, Cham.
- Margetts, H. (2017). "Mudança na gestão pública e governo eletrônico: a emergência da governança da era digital". In: Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. e Tinkler, J. (Eds.), *Governança da era digital: corporações de TI, o estado e o governo eletrônico*. Oxford University Press, Oxford, Reino Unido.
- McKinsey & Company. (2015). Unlocking the potential of the Internet of Things. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-internet-of-things-the-value-of-digitizing-the-physical-world>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2020). "Definindo a transformação digital: resultados de entrevistas com especialistas." *Government Information Quarterly*, 37(4), 101481.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2020). Social media institutionalization in the US federal government. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101482.
- Montenegro, S., Silva, L. A., & Rocha, A. (2021). Public sector cybersecurity: A systematic literature review. *Computers & Security*, 105, 102253.
- Nograšek, J., & Vintar, M. (2020). Digital government and public administration: Lessons learned and future perspectives. In *Digital Government* (pp. 3-23). Palgrave Macmillan, Cham.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2020). How smart, connected products are transforming competition. In *The Internet of Things* (pp. 63-97). Springer, Cham.
- Ray, P. P. (2020). A survey on Internet of Things architectures. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 30(3), 291-319.

Romano, A., & Guerrini, F. M. (2021). Public-private partnerships: performance and risks in the provision of public services. *Public Administration Review*, 81(3), 459-469.

Sutherland, J., *et al.* (2014). “Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.” *Negócios da Coroa*.

Uyarra, E., Zabala-Iturriagoitia, J. M., Flanagan, K., & Magro, E. (2020). Anchoring the innovation impacts of public procurement to place: The case of smart cities. *Research Policy*, 49(1), 103831.

Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2021). From information security to cyber security. *Computers & Security*, 38(2), 97-102.

Yang, TM, *et al.* (2016). “O efeito das práticas de governo eletrônico na anticorrupção: um estudo entre países.” *Governança*, 29(1), 89-110.

Yin, RK (2018). “Pesquisa de estudo de caso e aplicações: design e métodos.” 6ª Edição. Publicações SAGE, Inc.



A teoria clássica da administração aplicada à gestão escolar: um estudo sobre os princípios administrativos de Fayol

Helleflan Almeida Machado

Pós-graduado em Gestão, Supervisão e Orientação Escolar. Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual do Maranhão-UEMA. Graduado em Letras pela Universidade Estadual do Maranhão-UEMA.

Wilson Vieira Oliveira

Pós-graduado em Gestão, Supervisão e Orientação Escolar. Graduado em Letras pela Universidade Estadual do Maranhão-UEMA

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.6

RESUMO

O ato de administrar é inerente ao ser humano. É preciso administrar serviços, bens, negócios, pessoas e até mesmo emoções. Embora seja algo intrínseco ao ser humano, o estudo da Administração como ciência pode auxiliar o ser humano em vários aspectos. Dessa forma, no contexto escolar não seria diferente. A escola é uma organização/empresa, sendo assim a gestão escolar tem o papel de administrar todos os recursos do contexto escolar, sejam eles humanos ou materiais. O presente estudo objetivou demonstrar a relevância da aplicação das teorias clássicas da Administração no ambiente escolar. Realizou-se pesquisa bibliográfica para coletar material teórico necessário sobre o assunto. Através da pesquisa bibliográfica pretendeu-se demonstrar que planejar, organizar, dirigir e controlar são princípios das teorias da Administração que poderão ser de extrema utilidade às práticas da gestão escolar. Chegou-se à conclusão de que as teorias clássicas da Administração, apresentadas inicialmente por Henri Fayol, são de extrema relevância dentro do ambiente escolar, cabendo aos gestores o aprofundamento em tais teorias.

Palavras-chave: escola. teoria clássica da administração. gestão escolar. organização.

ABSTRACT

The act of administering is inherent to the human being. It is necessary to manage services, goods, businesses, people and even emotions. Although it is something intrinsic to the human being, the study of administration as a science can help the human being in several aspects. In this way, in the school context it would be no different. The school is an organization/company, so the school management has the role of managing all resources in the school context, whether human or material. This article aims to demonstrate the relevance of the application of classical theories of administration in the school environment. A bibliographical research was carried out to collect the necessary theoretical material on the subject. Through the bibliographical research, it was intended to demonstrate that planning, organizing, directing and controlling are principles of the theories of administration that can be extremely useful to the praxis of school management. It was concluded that the classical theories of administration, initially presented by Henri Fayol, are extremely relevant within the school environment, and it is up to the managers to go deeper into such theories.

Keywords: school. classical theory of administration. school management. organization.

INTRODUÇÃO

A escola é um ambiente de aprendizado. É bastante comum a abordagem da escola como esse lugar social propício ao saber e a educação. Contudo, a escola também é uma organização, isto é, uma empresa com responsabilidades, metas, funcionários, clientes e toda gama de direitos e deveres como qualquer outra empresa. O que se observa é que o lado empresarial da escola é normalmente abafado em detrimento à atmosfera social que a educação produz. Gestores, orientadores, supervisores que compõem a equipe que a partir deste ponto será chamada de equipe gestora/gestão escolar, precisam administrar no sentido mais estrito da palavra, que diz respeito a uma “*condução racional das atividades da organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa*” como apresenta Chiavenato (2011). Sendo assim, as equipes gestoras precisam

se apropriar de conhecimentos administrativos que auxiliarão na condução das atividades escolares.

É importante entender a escola como um ambiente empresarial, pois há necessidade de uma boa condução dos trabalhos e divisão das tarefas para o alcance dos resultados esperados. Para isso, as teorias da administração propõem a aplicação das funções da administração que foram inicialmente definidas há mais de 100 anos por Henri Fayol. Atualmente essas funções se dividem em quatro princípios básicos que são planejar, organizar, dirigir e controlar. Toda e qualquer empresa que pretenda se destacar no âmbito de suas funções, precisa partir desses princípios para realização de suas propostas.

Embora há muito tempo se tenha a noção de que as teorias da Administração precisam ser levadas em consideração na condução das atividades escolares, especialmente dos gestores, como apresenta Ribeiro (1952, p.113) quando diz que “*Administração Escolar é uma das aplicações da administração geral; naquela como nesta os aspectos, tipos, processos, meios e objetivos são semelhantes*”, pouco se avançou no sentido desse reconhecimento. Uma amostra disso se pode notar ao perceber que os cursos de Pedagogia não capacitam a fundo com respeito as questões administrativas, pois são pouquíssimas as disciplinas que abordam até mesmo de maneira superficial os conceitos da administração, algo bastante desconexo, já que há algum tempo no passado o curso de Pedagogia era uma exigência mínima para cargos de direção escolar.

As equipes gestoras carregam a incumbência de gerenciar os recursos da escola. Recursos financeiros oriundos dos programas do governo federal, recursos materiais como os pedagógicos ou merenda escolar e até mesmo os recursos humanos como professores, alunos, viúvas e zeladores, precisam ser bem administrados/direcionados evitando também o desperdício de tempo, dinheiro e ou/serviços.

Na empresa chamada escola, os funcionários são todos os trabalhadores que são divididos por funções e remunerados para estes fins. Os clientes são pais e alunos que precisam estar satisfeitos com os serviços prestados pela empresa/escola. As equipes gestoras são responsáveis pela coordenação de todos esses processos que permeiam as práticas educacionais desde encabeçar a aquisição de produtos para o bom funcionamento da instituição até mesmo a previsão das situações de aprendizagem dentro das salas de aula.

A motivação para escolha do tema da pesquisa partiu do interesse em unir duas afinidades pessoais: a Administração e a Educação. No entanto, não foi tão complexo encontrar uma demanda legítima a ser explorada, pois, a questão é bastante evidente para quem convive com as duas áreas em estudo. Sendo assim, diante da relevância do tema proposto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão: O ambiente escolar é propício à aplicação das teorias da Administração? Tal questionamento há de requerer uma revisão de literatura, para isso buscou-se identificar os autores que abordam a temática da administração, que serão apresentados à luz das práticas escolares, além disso também é necessária a utilização de mecanismos de observação e coleta de informações capazes de permitirem que, a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é demonstrar a relevância da aplicação das teorias da Administração dentro da escola.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para que o presente estudo atinja seus propósitos, é necessário que se faça uma contextualização acerca das teorias e artigos existentes cujo propósito será o de dar consistência técnica-científica a este trabalho. Neste sentido, é requerido uma abordagem aos seguintes temas: A administração no contexto escolar e humano; a escola como organização; níveis de gerenciamento empresarial; as funções da administração aplicadas à gestão escolar que, entende-se, ser o caminho para a análise do problema suscitado neste estudo.

A Administração no contexto escolar e humano

Administrar é inerente ao ser humano. Desde cedo há uma impulsão ao gerenciamento dos brinquedos, das roupas, da atenção dos pais e a lista só aumenta com passar do tempo. Contudo, o fato de ser um processo que surge naturalmente, não exclui a necessidade de estudar e aprofunda-se no universo dessa teoria que tanto tem a contribuir para as organizações e ao mesmo tempo proporciona experiências de crescimento. (BANDEIRAS, 2018, p. 4)

A palavra administração tem sua origem ligada ao latim *ad* – direção para, tendência para; *minister* – subordinação ou obediência, e significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, (CHIAVENATO, 2011). Dessa forma, administrar é obter resultados por intermédio de outros, exerce-se a função de fazer as coisas através de outras pessoas, com os melhores resultados possíveis (BARRETO, 2017, p.10).

As organizações dependem diretamente da administração para terem sucesso. Através de suas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar que a administração tem a tarefa de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação, conduzindo o comportamento das pessoas envolvidas, motivando-as, tirando o melhor de cada um e assim garantindo a sobrevivência, crescimento perene e efetividade das organizações. Sobre isso, Silva (2013, p. 5), chega a dizer que: “*A administração está relacionada com o alcance [...] de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas*”.

A administração também é o processo que consiste em organizar os trabalhos dos membros e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos definidos por ela de forma eficaz e eficiente. O administrador tem o papel principal nesse processo. Ele deve ter muitas habilidades e além disso uma visão geral da organização e saber o funcionamento correto de cada setor do qual ela é composta, além de estar antenado com o ambiente externo para assim poder exercer as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar de forma dinâmica. Schultz (2016, p. 25) confirma essa visão quando diz que “o administrador terá de cumprir planos e estabelecer metas, buscar informações sobre a realidade em que está inserido, motivar as pessoas e controlar os recursos”.

A escola assim como qualquer empresa precisa ser administrada. Os resultados esperados também dependem da administração realizada pelas equipes gestoras, por isso, é de fundamental importância que os gestores escolares estejam atentos às Teorias da Administração. Sobre isso, Teixeira (1961) nos diz que é necessário capacitar os professores através da ciência da Administração e de forma irônica o autor diz que não fazer isso pode ter duas razões distintas, ou

Os professores são tão perfeitos, que realmente não precisam de Administração” ou “as escolas sejam tão pequenas, que tais professores, perfeitíssimos, podem realizar seu trabalho em perfeito estado, digamos, de anarquia, cada um fazendo o que venha lhe parecer que deve fazer e resultando disso uma admirável Administração. (TEIXEIRA, 1961, p.84)

Há algum tempo a ciência da Administração tem sido ligada ao ambiente escolar. Leão (1953) assevera que o diretor de uma escola sempre deve ser um professor que tenha

O conhecimento da política educacional de seu povo e dos deveres de administrador. [...] [O diretor] defende a política de educação estabelecida, interpreta-a, realiza-a em sua esfera com inteligência e lealdade. [...] [A administração] em qualquer dos casos é preciosa e indispensável. [...] é então o coordenador de todas as peças da máquina que dirige, o líder de seus companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunhão de esforços e de ações em prol da obra educacional da comunidade. (LEÃO, 1953, p. 107-109).

Sander (1981) chama a atenção para os quatro critérios que orientam a administração da educação: relevância (dimensão humana), efetividade (dimensão sociopolítica), eficácia (dimensão pedagógica) e eficiência (dimensão econômica). Sobre cada uma das dimensões o autor assegura que:

A competência humana do administrador da educação revela-se na capacidade para conceber soluções e na liderança para implantá-las sob a ótica da relevância para a plena realização dos participantes da comunidade educacional. A competência sociopolítica define o talento do administrador da educação para perceber o ambiente externo e sua influência sobre o sistema educacional e seus participantes, e a habilidade de adotar uma estratégia de ação para a efetiva satisfação das necessidades e demandas sociais e políticas do sistema educacional. A competência pedagógica do administrador da educação reflete sua capacidade para formular objetivos educacionais e para desenhar cenários e meios pedagógicos eficazes para a sua consecução. Finalmente, a competência econômica do administrador da educação refere-se à sua eficiência para otimizar a captação e utilização dos recursos e elementos técnicos e racionais a serviço dos objetivos do sistema educacional (SANDER, 1981, p. 51-52).

Felix (1984, p.71) afirma que as bases teóricas sobre as quais a administração escolar se solidifica são as teorias gerais da administração de empresas, pois a

Administração Escolar não construiu um corpo técnico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresa o que significa uma aplicação dessas teorias a uma atividade específica, neste caso, a educação. (FELIX, 1984, p.71)

Em todo caso, são evidentes as responsabilidades da Administração escolar. Gullo (2016, p.22) nos mostra as responsabilidades do administrador. E ao fazer um paralelo com as responsabilidades da gestão escolar, pode-se confirmar a existência e a necessidade de aprofundamento desses princípios da administração no contexto escolar. O quadro 1 apresenta as considerações do autor com as adequações e reflexões inerentes à escola.

Quadro 1 - Princípios da Administração aplicados ao contexto escolar

- ✓ Relacionar-se com pessoas dentro e fora da organização escolar, motivando e comunicando ideias e informações (relações públicas)
- ✓ Manter contato constante com seus pares na escola, isto é, manter contato com os profissionais envolvidos no ambiente escolar, desde o vigia até professores, pais e alunos.
- ✓ Saber lidar com vários assuntos ao mesmo tempo, pois a escola possui vários atores e grandes demandas
- ✓ Saber tomar decisões, ter bom senso, saber obter consenso e saber aceitar ideias
- ✓ Buscar as causas dos problemas e as soluções para eliminá-los em conjunto para que todos se sintam parte do progresso
- ✓ Introduzir melhorias e mudanças constantes, mantendo uma conduta de inovador e de empreendedor (busca de atualizações)
- ✓ Buscar novas metodologias de ensino além de saber negociar com os diversos públicos-alvo da escola aplicando os conceitos de governança corporativa
- ✓ Zelar pela sobrevivência e sustentabilidade da escola, estabelecendo metas e prioridades e fazendo prevalecer o interesse geral sobre interesses individuais
- ✓ Manter equilíbrio entre teoria e prática, sempre fazendo paradas específicas para reflexões e o surgimento de novas tendências pedagógicas
- ✓ Liderar e motivar equipes; saber ouvir, saber comunicar e saber manter um sistema de comunicação claro e efetivo entre as pessoas; saber trabalhar com equipes interdisciplinares e multidisciplinares
- ✓ Saber desenvolver as competências das pessoas; saber ensinar; saber incentivar as iniciativas, a criatividade e as inovações pessoais; mediar e eliminar conflitos
- ✓ Ser ético e justo, ter moral, respeitar o direito das pessoas e dar bons exemplos
- ✓ Reconhecer e valorizar de forma explícita o bom trabalho das pessoas com quem mantém contato
- ✓ Ter consciência de que o êxito de seu trabalho, na obtenção dos resultados esperados pela direção da escola, depende do aval do toque humano, ou seja, da colaboração das pessoas que estão envolvidas nos trabalhos
- ✓ Designar com clareza as funções de cada pessoa e organizar recursos; criar o trabalho em equipe, compartilhado, para ampliar a inteligência coletiva
- ✓ Combater o excesso de papelada, burocracia e de centralização de poderes além de exercer o poder e aplicar sanções com coerência e justiça; manter a disciplina
- ✓ Saber planejar, organizar, dirigir e controlar objetivos, estratégias e ações, tanto de forma quantitativa como qualitativa

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Gullo (2016)

Conhecendo o dia a dia nas escolas, pode-se confirmar a necessidade de gestores e equipes gestoras em desenvolver todas as competências apresentadas por Gullo (2016), pois no cotidiano da escola surgem desafios que precisam de habilidades específicas para serem sanados e nessa realidade muito se espera das equipes de gestão, pois estas são dotadas de grandes incumbências e respondem pelas instituições nas linhas de frente.

A escola como uma organização

Compreender a amplitude do verbo administrar perpassa pelo entendimento do que se caracteriza como organizações, por isso, pontua-se que o conceito de organizações vai além do que se tem no imaginário quando se pensa que são apenas as empresas de cunho lucrativo. Sobre isso Chiavenato (2011) faz questão de asseverar que a organização pode ser: “lucrativa ou não-lucrativa”.

A palavra organização é originada do grego “organon” que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. Entende-se que é o agrupamento de pessoas, que se

reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros, (LACOMBE, 2003).

Maximiano (2011) reforça a visão de organização quando diz que é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por tanto, as igrejas, os clubes, e até mesmo as famílias se encaixam perfeitamente nesse conceito. E aqui destaca-se as escolas como organizações, pois se adequam ao perfil apresentado carecendo de mais conhecimentos do campo da administração.

Ainda sobre as organizações, Rossés (2014, p.71) propõe:

Podemos falar de organização escolar, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc. Em todas essas aplicações, o sentido de organização se baseia na forma como as pessoas se inter-relacionam e na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos, visando uma mesma finalidade.[...] Durante a maior parte de nossas vidas, somos membros de uma organização: um curso técnico, uma faculdade, uma equipe de esporte, um grupo de trabalho, uma organização religiosa ou uma empresa. Dessa forma, pode-se dizer que uma organização compreende duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. Em administração de empresas, entende-se por organização uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo, visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

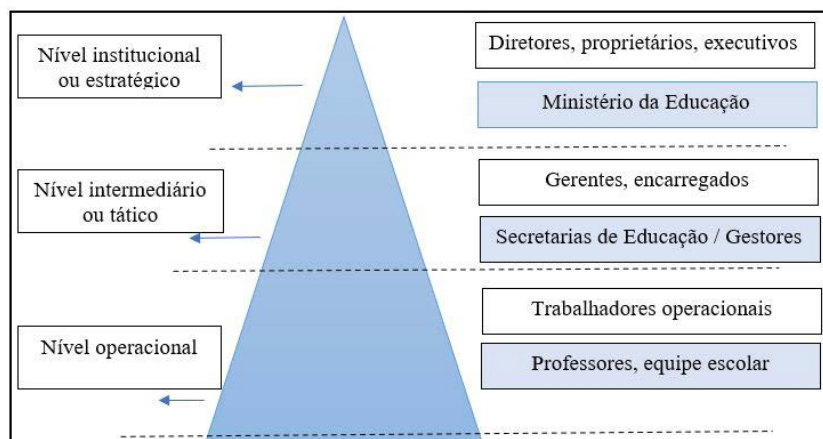
É evidente que a escola se encaixa no perfil de organização, pois trata-se de um grupo de pessoas que buscam um objetivo comum, (ROSSÉS, 2014) que é que proporcionar/expandir o conhecimento a educação. Além disso, a divisão de tarefas e a atribuição de responsabilidades destacadas pelo autor é muito concisa no ambiente escolar.

Níveis de gerenciamento empresarial

Pode-se entender que a escola se enquadra como uma empresa, termo que provém do prefixo “em” e do radical latino “*prehensa*”, oriundo de “*prehendere*” = prender. Daí o termo utilizado de empreender. Gullo (2016, p.14) nos mostra o conceito de empresa: “*[...] uma organização capaz de [...] ofertar produtos (bens ou serviços) que possam satisfazer às necessidades e desejos das pessoas. Em outras palavras, uma empresa cria riqueza e existe para atender aos interesses da sociedade*”. Este conceito confirma o pensamento, pois entende-se que na escola há a combinação da força de trabalho visando o fornecimento de bens à comunidade.

Com essa visão pode-se adequar à escola, aos níveis de gerenciamento apresentados por Rossés (2014, p.74): Nível institucional ou estratégico, nível intermediário ou tático, nível operacional. A seguir o quadro 2 que apresenta as considerações do autor com as adequações e reflexões inerentes à escola.

Quadro 2 – Níveis de gerenciamento empresarial



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Rossés (2014)

Nível institucional ou estratégico

Corresponde ao nível mais elevado, composto pelos diretores, proprietários ou acionistas e pelos altos executivos, os chamados “*administradores de topo*” (SOBRAL E PECI, 2008). De acordo com Rossés (2014) o nível estratégico é responsável por estabelecer objetivos, verificar e analisar alternativas estratégicas, tomar decisões globais e elaborar o planejamento estratégico e as políticas organizacionais. Assim entende-se que na instituição escolar esse nível se encaixa no perfil do órgão macro educacional que é Ministério da Educação que faz esse papel de definir metas, objetivos e também o papel de fiscalizar no âmbito global através dos programas de fiscalização e correção de fluxos.

Nível intermediário ou tático

Está colocado entre o nível institucional e o operacional. Cuida da articulação interna entre os dois níveis que respectivamente, estão situados no topo e na base da organização empresarial. Cita o autor que cabe a este nível administrar o nível operacional e cuidar das decisões aos níveis departamentais relacionados com o dimensionamento e alocação dos recursos necessários às atividades da organização. É também responsável por estabelecer objetivos setoriais ou departamentais, verificar e analisar alternativas táticas, elaborar e implementar planos táticos e avaliar resultados. Este é o nível que se encaixa nas responsabilidades das Secretarias de Educação dos estados e municípios que realizam as funções descritas pelo autor e que são auxiliadas pelas equipes gestoras das unidades escolares.

Nível operacional

Rossés (2014) afirma que esse é o nível que se localiza nas áreas inferiores. É o nível onde as tarefas são executadas e as operações realizadas. Também verifica e analisa alternativas operacionais, avalia, planeja e replaneja a ação diária, implementa a ação do dia a dia e avalia os resultados diários. Não é preciso esforço para entender que essas são as tarefas do cotidiano das escolas, onde professores, funcionários e toda a equipe escolar efetivam suas funções agindo com o foco no alcance dos resultados em face aos desafios cotidianos.

É preciso expandir os horizontes e perceber a escola como ambiente empresarial, isto é, uma organização que por sua vez precisa ser gerida com conceitos e atitudes cabíveis a esse contexto. Para isso a apropriação das ideias e das teorias da administração são prioridades para compreender de fato o universo empresarial.

As funções da administração aplicadas à gestão escolar

Quando se compreende que a escola além de possuir as grandes responsabilidades sociais, isto é, formar seres pensantes, cidadãos de direitos, conscientes, formadores de opiniões entre outros, ela também possui a vertente empresarial que precisa ser gerida com responsabilidade e dentro de padrões normativos e não desassistida de cientificidade, passa-se a valorizar o estudo das Teorias da Administração, pois é de extrema relevância para o administrador (BANDEIRAS, 2018).

Para mergulhar no universo da administração é preciso compreender as verdadeiras funções de um administrador. Essas funções foram inicialmente definidas há mais de 100 anos por Henri Fayol, um engenheiro Francês que foi o fundador da Teoria Clássica. Seu objetivo era definir princípios gerais e universais de administração que pudessem servir a todo e qualquer tipo de organização. Fayol preocupava-se em estabelecer como a empresa funcionaria, em outras palavras, como seriam seus processos administrativos. Então ele viu a necessidade das empresas em estabelecer suas funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. (NASCIMENTO, 2015, p.18). Tempos depois, uma alteração foi realizada, as funções comandar e coordenar foram substituídas por dirigir e assim as quatro funções básicas do administrador ficaram definidas: planejar, organizar, dirigir e controlar (BANDEIRAS, 2018). O quadro 3 apresenta essas funções de maneira sintética.

Quadro 3 – Funções da Administração segundo Fayol.

<p style="text-align: center;">PLANEJAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer objetivos e missão; - Examinar as alternativas; - Determinar as necessidades de recursos; - Criar estratégias para o alcance dos objetivos. 	<p style="text-align: center;">DIRIGIR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais; - Estabelecer comunicação com os trabalhadores; - Apresentar soluções dos conflitos; - Gerenciar mudanças
<p style="text-align: center;">ORGANIZAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenhar cargos e tarefas específicas; - Criar estrutura organizacional; - Coordenar as atividades de trabalho; - Estabelecer políticas e procedimentos; - Definir a alocação de recursos 	<p style="text-align: center;">CONTROLAR</p> <p style="text-align: center;">Medir o desempenho;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer comparação do desempenho com os padrões; - Tomar as ações necessárias pra a melhoria do desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sobral (2012)

Os conceitos apresentados por Fayol tiveram repercussão nas práticas da administração das organizações, tais como a estrutura descentralizada, programas de educação continuada e de sucessão, a adoção de procedimentos denominados benchmarking, o planejamento estruturado e com foco no longo prazo, a governança corporativa e a administração estratégica. (PRYOR; TANEJA, 2010; SOUZA; AGUIAR, 2011).

Megginson; Pietre Jr (1998, p.17), reforçam o pensamento de Bandejas (2018) quando afirmam que: “[...] pelo menos quatro funções devem ser desempenhadas por um administrador: planejamento, organização, liderança e controle das atividades organizacionais”.

Sendo assim apresenta-se essas quatro funções de forma mais detalhadas e aplicadas ao contexto escolar.

Planejamento

Esta é uma função muito conhecida no meio educacional, contudo a execução dela está radicalmente atrelada à prática do professor em sala de aula. Não é comum observar as equipes gestoras realizarem uma parada mensal, quinzenal ou semanalmente para planejar. Entretanto observa-se que essa necessidade não é restrita aos professores em sala de aula, mas também é uma necessidade das equipes gestoras que precisam iniciar seus trabalhos com base em planejamentos sólidos, com estabelecimentos de metas, objetivos que nortearão as atividades (FREEMAN; STONER, 1999).

Koontz e O'Donnell (1997), asseveram que o planejamento é a função administrativa que deve preceder todas as demais. Não há como realizar nenhuma atividade sem planejar-se para isso. Tudo é uma questão de planejar. Não se pode escovar os dentes e pagar um boleto bancário ao mesmo tempo. Na escola não se pode resolver os problemas burocráticos, conflitos pessoais e questões pedagógicas ao mesmo tempo. Ambos precisam ser contemplados, pois este é papel da gestão. Contudo observa-se nas escolas um grande desconforto por parte dos professores que denunciam uma maior atenção dos gestores às questões burocráticas, em detrimento às pedagógicas.

As demandas da gestão são muito excessivas. Professores, alunos, comunidade e até as rotinas burocráticas estão ligadas diretamente aos gestores. Não se estranha quando há a perda de algum prazo estabelecido pelas esferas maiores, pois são tantas questões que surgem que é preciso priorizar na hora de atender essas demandas. Reafirma-se que a solução para os dilemas apresentados parte do princípio de planejar as ações. É preciso entender que o planejamento sustentado aqui difere do planejamento macro realizado bienalmente através dos Projetos Políticos Pedagógicos - (PPP). Aqui o planejamento é mais específico e atende às rotinas diárias das instituições escolares.

É certo que o desempenho da administração escolar tende a ser mais ou menos efetivo de acordo com a abrangência e a qualidade do planejamento que é executado. Drucker (2006) reforça a aplicabilidade do planejamento quando diz que planejar é *“preparar-se para o inevitável, prevenindo o indesejável e controlando o que for controlável”*. Nessa perspectiva é fácil compreender a essencialidade da execução dessa função.

Organização

Logo depois da realização do planejamento é hora de iniciar a execução. A execução por sua vez, passa pela organização, que se trata de reunir “forças” para o alcance dos objetivos propostos no planejamento. Essas “forças” podem ser entendidas como tudo que é utilitário para realização das atividades, sejam pessoas, recursos tecnológicos ou pedagógicos enfim, tudo que será necessário para cumprir as metas propostas anteriormente (SILVA, 2009).

A organização é uma função administrativa que se preocupa em estruturar todos os recursos, a fim de atingir objetivos. Organizar significa distribuir o trabalho, a autoridade (estabelecendo relações hierárquicas e coordenativas) e os recursos na organização, criando a estru-

tura organizacional, composta pelo conjunto de unidades organizacionais e relações funcionais (OLIVEIRA, 2010).

Direção

Esta função é carregada de pessoalidade. Chiavenato (2003) afirma que essa função se diferencia das outras por ser pessoal. Em outras palavras esta função diz respeito a uma orientação bastante próxima e até individual sobre a melhor maneira de executar os trabalhos. Sobral *et al.* (2012) diz que a função direção envolve orientação, a motivação, a comunicação e a liderança dos trabalhadores, e busca compatibilizar os objetivos destes com o desempenho da organização. Nesse caso, cabe ainda a tal função o desenvolvimento de boas condições de trabalho, ambiente propício à cooperação entre os membros organizacionais. Além disso, a direção está ligada a solução de problemas, mediação de conflitos.

Dentro desta função cabe a promoção de capacitação das equipes para o bom desempenho das atividades. As famosas formações continuadas devem abarcar não somente professores, mas toda a equipe escolar. Nessa função, também se fala de motivação e liderança que deve ser promovida dentro de padrões democráticos previstos até mesmo pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDB (Lei nº. 9394/96).

A constante motivação dos funcionários deve ser efetivada dentro dos ambientes escolares. Já não há mais espaço para autoritarismo na escola. Contudo, é claro que ainda é necessário caminhar longos passos para alcançar a gestão democrática de que tanto se fala. De Rossi (2004, p.31), aponta esse desejo como utopia: “[...] as utopias relacionam-se com o sonho de ‘escola para todos’, profundamente democrática e emancipadora que integra e partilha as diferenças, e que garantam o sucesso e o direito escolar a todos”. Descorda-se dessa visão do autor, principalmente quando se reflete sobre a evolução da educação. Um desses avanços diz respeito a eleição de gestores escolares que já é uma realidade em várias regiões brasileiras.

Em resumo pode-se dizer que dirigir é coordenar/ maximizar forças além de mediar os conflitos existentes, por isso, *“Toda empresa precisa ser governada, dirigida”* (NASCIMENTO, 2015, p.32). Numa escola a direção é uma função de extrema relevância, pois ali está um terreno carregado de situações que precisam ser mediadas. São situações que envolvem desde professores, alunos, pais até mesmo vigias, zeladores e todos os outros pares envolvidos na comunidade escolar.

Controle

Esta função diz respeito a avaliação do desempenho das atividades. É a observação do que foi planejado em face aos resultados obtidos. Controlar é manter os participantes da atividade dentro dos padrões esperados evitando os desvios e fazendo as correções necessárias ao longo das atividades previamente estabelecidas (SOBRAL *et al.*, 2012).

Gullo (2016, p. 55) nos apresenta dois conceitos da função controle:

- a. Comparar o planejado com o executado para medir a efetividade alcançada -em relação ao planejado e identificar a necessidade de modificar o que foi planejado, alterando objetivos, estratégias e ações;
- b. Estabelecer, além de parâmetros quantitativos (numéricos), também parâmetros quali-

tativos, ou seja, analisar por quais motivos os objetivos planejados foram, ou não, alcançados.

O autor defende que a função controle está tão ligada ao planejamento que as vezes não se sabe quando termina uma e começa a outra. Ainda assim, o autor esclarece que *“um planejamento representa uma antecipação da ação” e por sua vez o controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial*” (GULO, 2016).

Essa função trata-se de uma análise minuciosa do processo, onde cabe as equipes gestoras liderar a readequação dos planos e metas quando percebem equívocos cometidos ao longo do processo. Se tratando de avaliação e de quão complexo essa ação pode se tornar, a equipe gestora deve ter a visão macro de forma a incluir na avaliação o seu próprio desempenho dentro da escola e não apenas o desempenho dos outros componentes da equipe.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo demonstrar a relevância da aplicação das teorias da Administração dentro do ambiente escolar. O trabalho se enquadra em um estudo bibliográfico sobre a Administração no contexto escolar que é um assunto relevante e que poderá nortear vários profissionais da área da educação e especialmente no campo da gestão escolar. O método utilizado foi o dedutivo, que parte das teorias para antecipar os fenômenos particulares (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 106). Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como um estudo exploratório e análise documental, posto que tem a finalidade de proporcionar a interação do aluno com a área de estudo no qual está interessado.

Lakatos e Marconi (2001), atestam que a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto a ser pesquisado, através de consultas em livros, revistas, jornais, teses, monografias, entre outros, com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com o todo o material já escrito e proporcioná-lo uma nova visão a respeito do assunto de seu interesse. Sendo assim, o estudo será realizado à luz de confiáveis fontes da literatura científica da administração que embasarão este trabalho.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Este tópico tem a finalidade de proporcionar a análise e interpretação dos resultados obtidos nesta pesquisa. Para tanto serão apresentados alguns quadros com os resumos das principais conclusões dos autores abordados, bem como a análise e confronto dessas conclusões de forma objetiva e dinâmica.

Quadro 4 – Análise dos resultados obtidos no tópico: A administração no contexto escolar e humano

POSSÍVEIS QUESTIONAMENTOS	AUTOR/ANO	ANÁLISE
Se a administração faz parte do contexto humano e surge quase naturalmente no cotidiano das pessoas, há necessidade de estudar as teorias da administração?	<i>[...] o fato de ser um processo que surge naturalmente, não exclui a necessidade de estudar e aprofunda-se no universo dessa teoria que tanto tem a contribuir para as organizações e ao mesmo tempo proporciona experiências de crescimento. (BANDEIRAS, 2018, p.4)</i>	Mesmo a administração surgindo de forma progressiva na vida das pessoas, estudar os conceitos científicos da administração é indispensável para quem deseja crescer no universo empresarial.

<p>Uma escola poderia ser facilmente administrada sem os conhecimentos da administração científica?</p>	<p><i>[...] é necessário capacitar os professores através da ciência da Administração, não fazer isso pode ter duas razões distintas, ou “os professores são tão perfeitos, que realmente não precisam de Administração” ou “as escolas sejam tão pequenas, que tais professores, perfeítíssimos, podem realizar seu trabalho em perfeito estado, digamos, de anarquia, cada um fazendo o que venha lhe parecer que deve fazer e resultando disso uma admirável Administração”. (TEIXEIRA, 1961, p.84)</i></p>	<p>Torna-se inconcebível imaginar uma ação administrativa desprovida dos conceitos científicos da administração. Um professor não ministra suas aulas sem uma formação adequada. Um gestor escolar também não deveria fazê-lo.</p>
<p>Quais são requisitos básicos que um diretor escolar precisa ter?</p>	<p><i>[...] o diretor de uma escola sempre deve ser um professor que tenha o conhecimento da política educacional de seu povo e dos deveres de administrador. (LEÃO, 1953)</i></p>	<p>Qual a maneira mais legítima de conhecer os deveres de um administrador do que se aprofundando nas ciências da administração?</p>
<p>Existe uma teoria administrativa específica para as categorias escolares, desproporcional às teorias da administração de empresas ?</p>	<p><i>[...] as bases teóricas sobre as quais a administração escolar se solidifica são as teorias gerais da administração de empresas, pois a “Administração Escolar não construiu um corpo técnico próprio e no seu conteúdo podem ser identificadas as diferentes escolas da Administração de Empresas [...] Felix (1984, p.71)</i></p>	<p>Não há indícios de uma administração escolar desprovida dos conhecimentos científicos da administração, ao contrário disso, há fortes indícios de diferentes escolas da Administração de Empresas na administração escolar.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 5 – Análise dos resultados obtidos no tópico: A escola como organização

POSSÍVEIS QUESTIONAMENTOS	AUTOR/ANO	ANÁLISE
<p>Já que a escola pública não possui cunho lucrativo, ela pode ser caracterizada como organização?</p>	<p>A organização pode ser lucrativa ou não-lucrativa. Chiavenato (2011)</p>	<p>Ao contrário do imaginário das pessoas, não é necessário que uma empresa tenha um perfil lucrativo para que se encaixe como organização. Basta que os membros estejam reunidos com os mesmos propósitos, de forma estruturada e deliberada. (LACOMBE,2003)</p>
<p>Quais são os tipos de organização que se podem elencar?</p>	<p>Podemos falar de organização escolar, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc. Em todas essas aplicações, o sentido de organização se baseia na forma como as pessoas se inter-relacionam e na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos, visando uma mesma finalidade. Rossés (2014, p.71)</p>	<p>A organização escolar é a primeira elencada por Rossés (2014), evidenciado assim a importância dessa organização no contexto empresarial como um todo.</p>
<p>Que argumentos defendem que a escola se encaixa no perfil de organização?</p>	<p>É evidente que a escola se encaixa no perfil de organização, pois trata-se de um grupo de pessoas que buscam um objetivo comum, (ROSSÉS, 2014) que é que proporcionar/expandir o conhecimento a educação.</p>	<p>Além disso, a divisão de tarefas e a atribuição de responsabilidades destacadas pelo autor é muito concisa no ambiente escolar.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6 – Análise dos resultados obtidos no tópico: As funções da Administração aplicadas ao contexto escolar

POSSÍVEIS QUESTIONAMENTOS	AUTOR/ANO	ANÁLISE
Quais são as quatro funções que devem ser desempenhadas pelo administrador?	Megginson; Pietre Jr (1998, p.17), reforçam o pensamento de Bandeiras (2018) quando afirmam que: “[...] <i>pele menos quatro funções devem ser desempenhadas por um administrador: planejamento, organização, liderança e controle das atividades organizacionais</i> ”.	Essas funções foram inicialmente definidas há mais de 100 anos por Henri Fayol, um engenheiro Francês que foi o fundador da Teoria Clássica. Seu objetivo era definir princípios gerais e universais de administração que pudessem servir a todo e qualquer tipo de organização.
Koontz e O’Donnell (1997), asseveram que o planejamento é a função administrativa que deve preceder todas as demais. Isso se dá pela relevância do planejamento em detrimento as outras etapas?	Drucker (2006) reforça a aplicabilidade do planejamento quando diz que planejar é <i>“preparar-se para o inevitável, prevenindo o indesejável e controlando o que for controlável”</i> .	Não há como realizar nenhuma atividade sem planejar-se para isso. Tudo é uma questão de planejar. Não se pode escovar os dentes e pagar um boleto bancário ao mesmo tempo. Na escola não se pode resolver os problemas burocráticos, conflitos pessoais e questões pedagógicas ao mesmo tempo. Ambos precisam ser contemplados, pois este é papel da gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar carrega uma grande incumbência: a de gerir os espaços e ambientes escolares. São grandes as demandas e muito profundas as reflexões necessárias para alcançar o que realmente se espera das equipes gestoras. Dentre essas reflexões estão os conceitos das teorias da Administração, conceitos esses que contemplarão as necessidades administrativas que surgem no ambiente escolar.

A visão da escola como empresa se faz necessário principalmente para a gestão que tem o papel de administrar os recursos materiais e humanos. E essa tarefa será efetivada com maior êxito com a observação dos padrões científicos dispostos pela ciência conhecida como Administração. De fato, o administrador precisa estar a par das teorias para compreender esse universo que envolve tantos valores. Cada vez que mergulhamos nesse universo percebemos que existem mais e mais conceitos que precisam ser conhecidos para constituírem o profissional de excelência que precisa estar gerindo a comunidade escolar.

Entre esses importantes conceitos, as funções da Administração são tão relevantes quanto a liderança, a motivação e tantas outras apreciações que dizem respeito ao universo administrativo. Elas nos apresentam princípios tão intrínsecos a esta ciência que não poderíamos pensar em administrar sem levar em consideração cada ponderação apresentada. Sem dúvidas planejar, organizar, dirigir e controlar são etapas que não podem ser descartadas em todo o processo administrativo.

O planejamento, a organização e a direção são funções que acabam culminando no controle, que por sua vez possui fases distintas que englobam o acompanhamento e os resultados do processo. As fases vão desde a escolha dos critérios e padrões utilizados para avaliar,

passando pelo conhecimento do andamento das atividades e pela comparação dos resultados esperados com os resultados alcançados até chegar ao redirecionamento das ações quando este se faz necessário.

A aplicação da função controle na escola é tão importante porque diz respeito ao sucesso da realização das atividades, uma vez que esta função está ligada ao alcance dos objetivos e resultados propostos no planejamento. É preciso verificar como está o desempenho das atividades e esta função é responsável por fazer tal avaliação.

Em face ao problema apresentado nesta pesquisa, não podemos negar as contribuições que as teorias da Administração têm a oferecer. Evidencia-se que o objetivo geral deste trabalho foi efetivado, onde foi demonstrada a relevância da aplicação das teorias da Administração dentro do ambiente escolar. A escola precisa ser gerida com muita responsabilidade e diante da relevância da instituição escolar entendemos que há a necessidade de que os gestores sejam competentes, proativos e associados a padrões éticos e também aos padrões científicos oferecidos pela Administração, pois só assim o ambiente escolar estará livre do empirismo administrativo que muitas vezes é encontrado nas escolas resultando no declínio de tais instituições. Salienta-se ainda que esse estudo não se encerra aqui, esta pesquisa pode ser tema de novos estudos utilizando também outras abordagens.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: informação e documentação: artigos em publicações periódicas científicas impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003a

BANDEIRA, Nehemias Pinto. Teorias organizacionais [livro eletrônico]. – São Luís: Uemanet, 2018.

BARRETO, João Marcelo. Introdução à Administração - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.

BRASIL, LDB: Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional: lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. 5. ed-Brasília: Câmara dos deputados, coordenação de edições câmara, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DE ROSSI, V.L.S. Gestão do projeto político-pedagógico: entre corações e mentes. São Paulo: Moderna, 2004.

DRUCKER, P. F. Introdução à administração. São Paulo: Thomas Learning, 2006

FÉLIX, M. F. C. Administração escolar: um problema educativo ou empresarial? Análise da proposta do estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar. São Paulo: Cortez, 1984.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GULLO, José. Administração: Para Quem Estuda, Ensina e Pratica – São Paulo: Bom Dia, 2016.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. Princípios de administração. Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'orsi. 4. ed. São Paulo: Pioneira, v.2, p. 827, 1997.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração - Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do Trabalho Científico. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003

LEÃO, A. C. Introdução à administração escolar. (3a ed.). São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1953.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEGGINSON, Mosley; PIETRE JR. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

NASCIMENTO, Cinara Ourique do. Organização Empresarial. Cuiabá: UFMG, 2015.

OLIVEIRA, N.C. Contabilidade do Agronegócio. 2 ed. Juruá Editora. Curitiba, 2010.

PRYOR, Mildred Golden; TANEJA, Sonia. Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. Journal of Management History, v. 16, n. 4, p. 489–503. 2010

RIBEIRO, J. Q. Ensaios de uma teoria da administração escolar. São Paulo, 1952.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. Introdução à administração. – Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e -Tec. Brasil, 2014.

SANDER, B. Administração da Educação no Brasil: evolução do conhecimento. Brasília: ANPAE/Edições UFC, 1981.

SCHULTZ, Glauco. Introdução à gestão de organizações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, R. A. G. Administração Rural: Teoria e Prática – 2º Edição. Curitiba: Juruá, 2009. p. 194.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da administração. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013

SOBRAL, F. Peci, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Edson Miranda; AGUIAR, Afrânio Carvalho. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. Revista de Administração Mackenzie – RAM, v. 12, n. 1, jan./fev. 2011.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, A. Que é administração escolar? Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, 1961.



A importância da obrigatoriedade da escrituração contábil harmonizada as normas internacionais

Aldine Alves de Sousa

Faculdade Projeção Curso de Ciências Contábeis

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.7

RESUMO

Os profissionais da Contabilidade almejam por harmonizar as normas contábeis para que efetivamente possa atingir um grau satisfatório de confiabilidade junto ao público externo, dando maior transparência e segurança às informações contábeis. O crescimento da globalização é principalmente, a maior integração entre os diferentes mercados mundiais que trouxeram necessidade da adoção de padrões contábeis unificados. Seguidas por diversos mercados importantes, as normas internacionais de contabilidade começam a alterar a forma como as empresas brasileiras emitem demonstrações financeiras. Este pequeno estudo abre as portas para o entendimento das questões propostas por colegas e alunos onde se espera evidenciar um norte para a questão. O processo de convergência às normas internacionais de contabilidade é um dos grandes desafios para a Ciência Contábil e para os estudiosos em contabilidade. O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da harmonização das normas contábeis Brasileiras e Internacionais para o aumento da transparência na evidenciação das demonstrações consolidadas aos usuários, contribuindo de forma decisiva para a garantia da comparabilidade com outras empresas e da compreensibilidade por esses usuários.

Palavras-chave: harmonização. normas internacionais. escrituração contábeis. tomada de decisões. informações contábeis.

ABSTRACT

Professional Accounting aims to harmonize the accounting rules so that it can effectively achieve a satisfactory degree of reliability with the external public, giving greater transparency and security to the financial information. The growth of globalization is mainly to greater integration between the different world markets brought the need to adopt unified accounting standards. Followed by several important markets, international accounting standards are beginning to change the way Brazilian companies issue financial statements. The bookkeeping is the record of all accounting facts of a particular company within a period to the end of this, the information recorded may be useful or necessary to the tax authorities, the directors and better decision making. The process of convergence with international accounting standards is a major challenge for the Accounting Science and scholars in accounting. The objective of this study is to demonstrate the importance of harmonization of standards accounting Brazilian and International for increasing transparency in the disclosure of financial statements consolidated users, contributing so decisive for ensuring the comparability with other companies and comprehensibility for these users. It also presents financial statements to analyze the information contained in the reports to be a process of decision making.

Keywords: harmonization. international standards. bookkeeping. decision making. accounting information.

INTRODUÇÃO

A escrituração contábil é uma Norma que estabelece critérios e procedimentos que são desenvolvidos pelas as entidades empresarias, demonstrando seus atos e fatos econômicos e sua movimentações financeiras. A escrituração contábil é a primeira e a mais importante das téc-

nicas contábeis, pois somente a partir dela que se desenvolvem as demais técnicas de demonstração, análise e auditoria, sua finalidade é a de fornecer a pessoas interessadas informações sobre um patrimônio determinado.

Ela é fundamental e importante para o desenvolvimento econômico da empresa, pois esclarece com detalhes os fatos mais importantes da empresa. As Normas internacionais da contabilidade são adotadas no Brasil e em vários países sendo assim alterando varias Normas da contabilidade brasileira nas demonstrações contábeis.

A harmonização das Normas contábeis é um efeito que surgiu para formar um atendimento que elevou o seu valor na utilização contábil para todos os usuários e a remoção de barreiras ao fluxo de capitais internacionais. Diante dessa situação, a Harmonização Contábil faz-se necessária para que haja um maior controle e transparência.

A harmonização pode ser conceituada como o processo de trazer os padrões contábeis internacionais para algum tipo de acordo tal que as demonstrações contábeis de diferentes países sejam preparadas segundo um conjunto comum de mensuração ou uma divulgação de informações financeiras.

Sendo assim de que forma as escriturações contábeis geradas ajudam a ter decisões eficazes na gestão empresarial?

O objetivo geral é demonstrar a importância e os benefícios da utilização das informações oriundas da escrituração contábil de forma harmônica as Normas Internacionais de Contabilidade.

Os objetivos específicos são: (a) Conhecer o nível de utilização da escrituração contábil como ferramenta para tomada de decisão; (b) Apresentar o que são informações contábeis harmônicas as Normas Contábeis Internacionais; e (c) Identificar as principais alterações que dará maior eficácia da escrituração contábil ao ser harmonizada as Normas Contábeis Internacionais.

A importância é demonstrar para os empresários os benefícios da utilização das informações importantes que a escrituração contábil proporciona as empresas.

Para a elaboração de um trabalho monográfico, a metodologia, consiste no conjunto de estudos, técnicas, métodos e ferramentas, ou seja, são os caminhos a serem seguidos para o desenvolvimento de um trabalho científico.

O trabalho vai ser desenvolvido através do método de pesquisa indutivo, tendo principal objetivo, esclarecer e identificar de forma geral, a importância da Obrigatoriedade da Escrituração Contábil Harmonizada as Normas Internacionais.

Partiu-se de um contexto específico, que foi a importância da obrigatoriedade da escrituração harmonizada as normas internacionais. Em relação ao tipo de pesquisa, foi adotada a pesquisa do tipo bibliográfica, em virtude, do trabalho ter sido percorrido para ser realizado, baseado em livros, artigos de sites, documentos, leis e outros. “Minha pesquisa bibliográfica vai ser desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que se busca embasamento teórico sobre o assunto a serem pesquisados, baseados basicamente em ideias de outros autores, que publi-

caram, seus conceitos sobre o assunto abordado.

Quanto aos procedimentos adotados a cima, a pesquisa se da em duas etapas: a primeira através de pesquisas bibliográficas com o intuito de procurar em livros e trabalhos científicos. A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir de registro disponível, decorrente de pesquisas em documentos impressos como livros, artigos e etc.

A Segunda etapa é utilizada a pesquisa documental, com o objetivo de coletar os dados necessários para a pesquisa. A fonte de pesquisa documental esta restrita a documentos, escritos ou não, constituído como fontes primarias.

REFERENCIAL TEÓRICO

Utilização da escrituração contábil como ferramenta para tomada de decisão.

A Contabilidade é uma ciência social, pois estuda o comportamento das riquezas que se integram no patrimônio, em face das ações humanas, portanto, a Contabilidade ocupa-se de fatos humanos. A Contabilidade surgiu desde os primórdios, basicamente da necessidade de donos de patrimônio que desejavam mensurar, acompanhar a variação e controlar suas riquezas. Daí, poder-se afirmar que a Contabilidade surgiu em função de um usuário específico, o homem proprietário de patrimônio, que, de posse das informações contábeis, passa a conhecer melhor sua “saúde” econômico-financeira, tendo dados para propiciar tomada de decisões mais adequadas.

A escrituração Contábil é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar de decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. Evidentemente, essas decisões mais importantes requerem cuidado maior, análise mais profunda sobre os dados disponíveis, sobre os critérios racionais, pois uma decisão importante mal tomada pode prejudicar toda uma vida. A escrituração dos fatos contábeis deve refletir a realidade dos negócios efetivamente praticados e posteriormente resumidos e apresentados aos diversos usuários em forma de demonstrativos.

Dentro de uma empresa, a situação não é diferente. Frequentemente, os responsáveis pela administração estão tomando decisões, quase todas importantes, vitais para o sucesso do negócio. Por isso, há necessidade de dados, de informações corretas, de subsídios que contribuam para uma boa tomada de decisão. Decisões tais como comprar ou alugar uma máquina, preço de um produto, contrair uma dívida a longo ou curto prazos, quanto de dívida contrairemos, que quantidade de material para estoque deveremos comprar, reduzir custos, produzir mais.

Segundo Setubal (2015, p. 4-5) “O que um engenheiro entendia de finanças? Nada. Então fui estudar contabilidade. E me serviu por toda a vida. Todas as pessoas que desejam ter uma empresa, primeiramente devem entender disso,” ensina Olavo Setúbal (Falecido em 2008). Os conselhos desse homem (Muito bem sucedido na constituição do Banco Itaú) Valem muito.

A contabilidade é a comunicação ideal de negócios. Medindo os resultados das empresas, e avaliando o desempenho dos negócios, dando caminhos certos para tomada de decisões. Não se pode tomar decisão sobre produção, marketing, investimentos, custos e financiamento

se não temos uma escrituração contábil com diretrizes concretas que nos trás uma contabilidade com ferramentas positivas. A Contabilidade é uma ferramenta indispensável para gestões de empresas.

Sendo assim uma utilização dos registros existente na empresa, dando controle e informações eficaz para uma entidade, gerando decisões adequadas e amplas. A gestão de entidades é um processo complexo e amplo, que necessita de uma estrutura adequada de informações. Ela é fundamental e importante para o desenvolvimento econômico da empresa e pode oferecer aos empresários informações que são consideradas eficaz para as organizações, pois as mesmas nos trará instrumentos de administração, fornecendo e auxiliando nos processos de concorrência, trazendo assim muito sucesso as entidades.

Os contadores tem a função básica de produzir informações uteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões. A Contabilidade pode ser considerada como sistema de informação destinado a prover seus usuários de dados para ajudá-los a tomar decisões.

De acordo com Marion (2013, p. 24)

A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a torna obrigatória para a maioria das empresas.

Ressaltamos, entretanto, que a Contabilidade não deve ser feita visando basicamente atender às exigências do governo, mas, o que é muito mais importante, auxiliar as pessoas a tomarem decisões.

Ela é fundamental e importante para o desenvolvimento econômico da empresa e pode oferecer aos empresários informações que são consideradas eficaz para as organizações, pois as mesmas nos trará instrumentos de administração, fornecendo e auxiliando nos processos de concorrência, trazendo assim muito sucesso as entidades. Os gestores de empresas precisam aproveitar as informações geradas pela escrituração contábil, pois obviamente este será um fator de competitividade com seus concorrentes.

A tomada de decisões com base em todos os fatos dentro de uma técnica é comprovadamente eficaz. Além do mais, o custo de manter uma contabilidade completa (livros diário, razão, inventário, conciliações, etc.) não é justificável para atender somente o fisco. Informações relevantes podem estar sendo desperdiçadas, quando a contabilidade é encarada como um mero cumprimento da burocracia governamental.

Está previsto nos artigos 1.179 a 1.195 do Código Civil Brasileiro, Lei 10.406 de 10 de Janeiro de 2002, a obrigatoriedade da escrituração contábil nas sociedades empresariais, obrigadas a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros em documentos hábeis e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

A escrituração contábil está presente em inúmeras normas que deverão ser conhecidas pelo profissional que atuará na área, portanto é necessário um amplo conhecimento dos aspectos formais e matérias relativos à escrituração para não incorrer em erros ou punições relativas a legislação vigente. A atualização profissional neste caso deverá ser feita de forma continuada, observando as novas normas que são incluídas a cada dia em nosso ordenamento jurídico e contábil, não deixando de lado, a atualização técnica relativa às ferramentas utilizadas

no processo contábil, tais como, a utilização da informática, a leitura assídua de outros ramos do conhecimento que auxiliarão a carreira profissional.

César Zanluca (2014)

Um sistema contábil ágil, com contas conciliadas e que gere relatórios relevantes é ferramenta para tomadas de decisões. Sem apurar custo de produtos, confrontar receitas e despesas, apurar fluxos de caixa gerados, rotatividade de estoques, etc. – eu não me arriscaria a administrar uma empresa. Fico surpreso quando um administrador, baseado apenas no seu “tino de negócios”, decide, na base de emoções, cortar produtos, demitir gente, ou, ao contrário, investir nos “produtos que vendem”, sem ao menos analisar dados contábeis!

Gestor: busque na contabilidade informações para a tomada de decisões. Não trabalhe no “chute” – passe a ver a contabilidade como aliada na sua gestão.

Contabilista: forneça dados relevantes para os usuários, mantendo a contabilidade em dia e conciliada – mostre a importância destes dados para tomada de decisões gerenciais!

A escrituração contábil é a primeira e a mais importante das técnicas contábeis, pois somente a partir dela que se desenvolvem as demais técnicas de demonstração, análise e auditoria, sua finalidade é a de fornecer a pessoas interessadas informações sobre um patrimônio determinado. Tendo também normas que estabelece critérios e procedimentos a serem desenvolvidos pelas entidades empresariais, demonstrando seus atos e fatos econômico-administrativos e suas movimentações financeiras e suas decisões tomadas.

Ela é fundamental para o crescimento e bom desenvolvimento econômico de empresa, pois relatam, com riqueza e clareza, detalhes e fatos importantes da instituição, tais como saídas e entradas de bens, gastos, lucros, e necessidade de tomadas de decisões sobre qualquer desligamento dentro da empresa.

Informações contábeis harmônicas as Normas Contábeis Internacionais

O Comitê de pronunciamentos contábeis (CPC) com a Adoção Inicial da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória no 449/08, define o pronunciamento técnico CPC 13 sendo seu objetivo como:

Este Pronunciamento tem por objetivo assegurar que as primeiras demonstrações contábeis elaboradas de acordo com as novas práticas contábeis adotadas no Brasil, bem como as demonstrações contábeis intermediárias, que se refiram à parte do CPC_13 3 períodos coberto por essas demonstrações contábeis, contenham informações que:

- (a) proporcionem um ponto de partida adequado para a contabilidade de acordo com as novas práticas contábeis adotadas no Brasil;
- (b) sejam transparentes para os usuários;
- (c) possam ser geradas a um custo que não supere os benefícios para os usuários.

A empresa deve aplicar este Pronunciamento (CPC) em suas primeiras demonstrações contábeis elaboradas de acordo com as novas práticas contábeis adotadas no Brasil com atendimento integral da Lei no 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/08, se referi a um período ou a um exercício social iniciado a partir de 1º de janeiro de 2008.

Ressaltando que Este Pronunciamento não se aplica às mudanças em práticas contábeis feitas por entidade que não decorram das exigências trazidas pela Lei nº. 11.638/07 e Medi-

da Provisória nº 449/08, tampouco às correções de erros na aplicação das práticas contábeis anteriormente adotadas. Tais mudanças ou correções de erros continuam a ser tratadas de acordo com a norma “Práticas Contábeis, Mudanças nas Estimativas Contábeis e Correção de Erros”.

A Lei 11.638/07 de 28 de Dezembro de 2007 começou a regulamentar as alterações em importantes conceitos que vinham como diretrizes fundamentais desde a promulgação da chamada Lei das S.A's (Lei 6.404/76), que era até então a base da ciência contábil para as empresas do Brasil. Tais alterações se impunham em virtude do processo de adequação das normas brasileiras de contabilidade em relação as normas internacionais (IFRS), visto que era necessário a redação de uma base legal a fim de dar transparência e legitimidade ao processo.

As informações contábeis devem possuir um alto nível de qualidade do que é compreensível para facilitar a sua análise e interpretação por parte dos usuários que a utilizam. A sua utilidade para a tomada de decisões está subordinada à relevância e considerar que seus benefícios devem ser superiores ao seu custo de elaboração e divulgação e Confiabilidade.

O Conselho Federal de Contabilidade liderou um movimento de mobilização da classe contábil, instituindo o “CPC - Comitê de Pronunciamentos Contábeis”, que em conjunto com demais órgãos que possuem envolvimento direto com a ciência contábil e suas demonstrações (tais como IBRACON, CVM, FIECAFI, ABRASCA, APIMEC e outros), passou a analisar toda a base normativa dos preceitos internacionais e a sua adequação cara a cara com a realidade brasileira para os assuntos mencionados.

A partir de 2007, este comitê produziu mais de 40 pronunciamentos e outras tantas interpretações, a fim de tentar auxiliar as empresas e a classe contábil no processo de adoção das normas internacionais (IFRS). Como há um grande número de normas neste âmbito a serem adotadas, muitos pronunciamentos apresentaram uma dificuldade inicial de interpretação e implementação, o que tornou necessário alguns ajustes e esclarecimentos no decorrer dos últimos dois anos por parte do CPC e que provavelmente irão ocorrer ainda com o decorrer da implementação das novas normas.

“O IASB - International Accounting Standards Board que são Normas Internacionais de Contabilidade”, é a organização internacional sem fins lucrativos que publica e atualiza as normas Internacional Financial Reporting Standards (IFRS), ou “Normas Internacionais”. Essa Norma se aplica nas entidades com o objetivo de garantir que as primeiras demonstrações contábeis de uma entidade de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade emitidas pelo IASB, e as demonstrações contábeis intermediárias para os períodos parciais cobertos por essas demonstrações contábeis contenham informações de alta qualidade que sejam transparentes para os usuários e comparáveis em relação a todos os períodos apresentados e proporcionando um ponto de partida adequado para as contabilizações de acordo com o CPC_37(R1) IFRSs; e possam ser geradas a um custo que não supere os benefícios.

Conforme Comitê de pronunciamentos contábeis CPC 37 (R1) cita que esse pronunciamento deve ser aplicado :

A entidade deve aplicar este Pronunciamento:

(a) em suas primeiras demonstrações contábeis em IFRS e;

(b) em todas as demonstrações intermediárias, se houver, apresentadas de acordo com a

IAS 34 – Interim Financial Reporting (Pronunciamento Técnico CPC 21 – Demonstração Intermediária) para o período coberto por suas primeiras demonstrações contábeis em IFRSs.

A Harmonização das práticas contábeis nas organizações internacionais tem se tornado uma realidade cada vez mais constante, frente ao cenário globalizado dos mercados e da inserção cada vez maior de capital estrangeiro nos países. Vários países têm colocado a padronização no topo de suas prioridades, e o Brasil, não excluído deste processo, participa das discussões e aprovação das normas internacionais, bem como da viabilidade de implementação de tais normas no âmbito nacional.

Essa necessidade de harmonização das normas contábeis utilizadas no mundo inteiro surgiu, principalmente, a partir da necessidade de haver maior clareza na interpretação das informações contidas nas demonstrações financeiras das empresas, possibilitando, assim, maior grau de comparabilidade entre os resultados obtidos por diferentes empresas, estejam elas localizadas em qualquer que seja o país. Com base nisso, acredita-se que haveria grandes melhorias na consistência das informações contábeis e, conseqüentemente, no mercado financeiro, se usuários internos e externos de todas as empresas pudessem se basear no mesmo arcabouço de princípios e normas contábeis.

Principais alterações trazidas pelas Normas Contábeis Internacionais

As informações contábeis devem possuir um alto nível de compreensibilidade para facilitar a sua análise e interpretação por parte dos usuários que a utilizam. A sua utilidade para a tomada de decisões está subordinada à relevância e confiabilidade, bem como à sua comparabilidade e consistência, sem deixar de considerar que seus benefícios devem ser superiores ao seu custo de elaboração e divulgação.

Compreensibilidade: a informação deve ser compreensível para ser útil;

Relevância: a informação contábil é completa quando ela tiver condições de fazer diferença numa decisão;

Confiabilidade: a informação contábil é função de fidelidade de representação, verificabilidade e neutralidade;

Comparabilidade: permite aos usuários identificar semelhanças e diferenças entre dois conjuntos de fenômenos econômicos.

A importância da harmonização das normas contábeis para o aumento da transparência na evidenciação das demonstrações consolidadas aos usuários internacionais, contribuindo de forma decisiva para a garantia da comparabilidade com outras empresas e da compreensibilidade por esses usuários. As características da informação contábil referem-se às qualidades que ela possui para que seja útil, não só do ponto de vista dos usuários internos, mas também dos usuários externos (principalmente os investidores).

CPC 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 26 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

O objetivo deste Pronunciamento Técnico é definir a base para a apresentação das demonstrações contábeis, para assegurar a comparabilidade tanto com as demonstrações contábeis de períodos anteriores da mesma entidade quanto com as demonstrações contábeis de outras entidades. Nesse cenário, este Pronunciamento estabelece requisitos gerais para a apresentação das demonstrações contábeis, diretrizes para a sua estrutura e os requisitos mínimos para seu conteúdo.

Demonstrações contábeis são informações que fornecem ideias úteis na tomada de decisões e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender finalidade ou necessidade específica de determinados grupos de usuários. As demonstrações contábeis são preparadas e apresentadas para usuários externos em geral, tendo em vista suas finalidades distintas e necessidades diversas. Governos, órgãos reguladores ou autoridades fiscais, por exemplo, podem especificamente determinar exigências para atender a seus próprios fins. Essas exigências, no entanto, não devem afetar as demonstrações contábeis preparadas segundo esta Estrutura Conceitual.

CPC 03 - Fluxo de Caixa: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 03 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

As informações dos fluxos de caixa de uma entidade são úteis para proporcionar aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade da entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como suas necessidades de liquidez. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem avaliação da capacidade da entidade gerar caixa e equivalentes de Caixa, em como da época e do grau de segurança de geração de tais recursos.

O Fluxo de Caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios e proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, é construído a partir das informações relativas a todos os dispêndios e entradas de caixa já conhecidos e dos projetados.

CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 09 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

Valor adicionado representa a riqueza criada pela empresa, de forma geral medida pela diferença entre o valor das vendas e os insumos adquiridos de terceiros. Inclui também o valor adicionado recebido em transferência, ou seja, produzido por terceiros e transferido à entidade.

Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é um relatório contábil capaz de evidenciar a riqueza gerada pela empresa, bem como a sua distribuição entre os diversos segmentos envolvidos no processo produtivo. A Demonstração do Valor Adicionado atende a necessidades informacionais de diversos outros usuários da Contabilidade e não somente àqueles tradicionalmente conhecidos como os investidores, os administradores, os governos, os banqueiros e os fornecedores, mas também aos consumidores dos produtos e serviços da empresa, aos empregados, enfim, à sociedade como um todo.

CPC 22 – Informações por segmento: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 22 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

A entidade deve divulgar informações que permitam aos usuários das demonstrações contábeis avaliarem a natureza e os efeitos financeiros das atividades de negócio nos quais está envolvida e os ambientes econômicos em que opera.

As informações por segmento ofereceram análise econômica mais ampla, detalhada e transparente sobre os resultados obtidos através de cada atividade das empresas em análise

neste estudo. Os resultados evidenciaram que as informações por segmentos das companhias analisadas fornecem elementos da estratégia de negócios na visão do principal gestor das operações, trazendo fundamentalmente a real essência das atividades operacionais contempladas nos relatórios de resultados econômicos habitualmente utilizados.

CPC 16 – Estoques: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 16 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

O objetivo deste Pronunciamento é estabelecer o tratamento contábil para os estoques. A questão fundamental na contabilização dos estoques é quanto ao valor do custo a ser reconhecido como ativo e mantido nos registros até que as respectivas receitas sejam reconhecidas. Este Pronunciamento proporciona orientação sobre a determinação do valor de custo dos estoques e sobre o seu subsequente reconhecimento como despesa em resultado, incluindo qualquer redução ao valor realizável líquido. Também proporciona orientação sobre o método e os critérios usados para atribuir custos aos estoques

Os estoques têm papel importante nas empresas, pois funcionam como reguladores do fluxo dos negócios. Esse pronunciamento define que os critérios de valorização dos estoques são o custo médio ponderado e o PEPS, salvo exceções. Deve ser usado o mesmo critério de custeio para todos os estoques de natureza e uso semelhantes para a empresa. Para estoques com outra natureza ou uso justificam-se diferentes critérios de valoração.

CPC 27 - Ativo Imobilizado: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 27 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

O objetivo desse pronunciamento é estabelecer o tratamento contábil para ativos imobilizados, de forma que os usuários das demonstrações contábeis possam discernir a informação sobre o investimento da entidade em seus ativos imobilizados, bem como suas mutações. Os principais pontos a serem considerados na contabilização do ativo imobilizado são o reconhecimento dos ativos, a determinação dos seus valores contábeis e os valores de depreciação e perdas por desvalorização a serem reconhecidas em relação aos mesmos.

São utilizados na produção ou destinados a aluguel, usados na administração, utilizados na prestação de serviços. É de suma importância que as empresas controlem os bens do ativo imobilizado, proporcionando sua preservação, organização e gestão eficaz. O Ativo Imobilizado é formado pelo conjunto de bens necessários à manutenção das atividades da empresa, caracterizados por apresentarem-se na forma tangível edifícios, máquinas, etc. O imobilizado abrange, também, os custos das benfeitorias realizadas em bens locados ou arrendados.

CPC 01 – Redução ao valor recuperável de ativos :De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 01 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

O objetivo desse pronunciamento é definir procedimentos visando a assegurar que os ativos não estejam registrados contabilmente por um valor superior àquele passível de ser recuperado por uso ou venda. Caso existam evidências claras de que ativos estão avaliados por valor não recuperável no futuro, a entidade deverá imediatamente reconhecer a desvalorização por meio de constituição de provisão para perdas. O Pronunciamento também define quando a entidade deve reverter referidas perdas e quais divulgações são necessárias.

Os ativos referidos no pronunciamento são os bens do ativo fixo, do grupo de ativo não circulante, ativo realizável de longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível, não sendo aplicado aos demais ativos. Tendo uma importância eficaz na gestão empresarial, trazendo procedimentos para assegurar e define os valores registrados corretamente.

- Estoques
- Ativos originários de contrato de construção
- Ativos fiscais diferidos
- Ativos que surgem de benefícios de empregados
- Ativos financeiros
- Propriedade para investimento mensurado ao valor justo líquida dos custos de venda
- Ativos que surgem de contratos de seguros
- Ativos mantidos para venda

CPC 04 - Ativos Intangíveis: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 04 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

O objetivo do presente Pronunciamento Técnico é definir o tratamento contábil dos ativos intangíveis que não são abrangidos especificamente em outro Pronunciamento. Este Pronunciamento estabelece que uma entidade deve reconhecer um ativo intangível apenas se determinados critérios especificados neste Pronunciamento forem atendidos. O Pronunciamento também especifica como mensurar o valor contábil dos ativos intangíveis, exigindo divulgações específicas sobre esses ativos.

O Ativo intangível se faz de grande importância a fundamentação e divulgação clara desses ativos nas demonstrações financeiras, que devem ser complementadas pelas notas explicativas contendo principalmente a vida útil, os métodos de amortização, o valor contábil, a rubrica da demonstração de resultados com a referida amortização, e uma eventual provisão para perda desses ativos. Enfim, é fundamental a correta mensuração e controle permanente desses ativos, bem como a divulgação transparente de sua natureza.

CPC 06 - Operações de Arrendamento Mercantil: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 06 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

O objetivo deste Pronunciamento é estabelecer, para arrendatários e arrendadores, políticas contábeis e divulgações apropriadas a aplicar em relação a arrendamentos mercantis.

Arrendamento Mercantil é um acordo pelo qual o arrendador transmite ao arrendatário em troca de um pagamento ou série de pagamentos o direito de usar um ativo por um período de tempo acordado. O surgimento da atividade de arrendamento mercantil se deu inicialmente com o objetivo de oferecer recursos às empresas a baixo custo, para aquisição de bens e modernização de seus parques tecnológicos. Fundamentalmente a ideia de locação financeira é baseada na concepção de que o fato propulsor do rendimento para uma empresa é a utilização, e não a propriedade de um bem.

CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 25 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis:

O objetivo deste Pronunciamento Técnico é estabelecer que fossem aplicados critérios de reconhecimento e bases de mensuração apropriada a provisões e a passivos e ativos contingentes e que seja divulgada informação suficiente nas notas explicativas para permitir que os usuários entendam a sua natureza, oportunidade e valor.

Normalmente, utilizamos o termo “Provisões” para diversas operações que desenvolvemos na contabilidade, porém, precisaremos repensar esse fato, visto que muitas ações realizadas não representam “Provisões” em sua essência. Esse pronunciamento te a importância do aspecto gerencial e da necessidade de interação de processos e sistemas nas organizações, visto que o profissional de contabilidade, mesmo tendo um papel muito relevante no contexto organizacional, nem sempre tem acesso às informações e documentações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.

CPC 15 - Combinações de Negócios: De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 15 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis

O objetivo deste Pronunciamento é aprimorar a relevância, a confiabilidade e a comparabilidade das informações que a entidade fornece em suas demonstrações contábeis acerca de combinação de negócios e sobre seus efeitos. Para esse fim, este Pronunciamento estabelece princípios e exigências da forma como o adquirente:

A combinação de negócios é uma transação ou outro evento em que uma entidade obtém o controle sobre um ou mais negócios. A definição está na obtenção do controle, definido como o poder de governar as políticas financeiras e operacionais da entidade de forma a obter benefícios de suas atividades. Ela pode ser estruturada de diversas maneiras, quando uma ou mais entidades se tornam subsidiárias da adquirente, uma entidade transfere seus ativos líquidos para outra, as entidades envolvidas transferem seus ativos para uma nova entidade, entre outros modelos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância de uma contabilidade harmonizada as normas internacionais deixou de ser uma necessidade para se tornar uma obrigação. A harmonização das normas contábeis é, portanto, necessária e inevitável, estando já em pleno processo de realização, em âmbitos regionais e internacionais. Por outro lado, pode se afirmar que as normas contábeis são regras consensuais e compulsórias, ou guias de orientação para registros e demonstrações contábeis, e que o respeito aos Princípios Fundamentais de Contabilidade é básico para fixar essas normas, principalmente quando se pensa em sua harmonização.

A harmonização de normas contábeis internacionais é de fundamental importância, não só para a elaboração das demonstrações consolidadas, mas também quando se considera a busca de recursos no exterior. O desafio dos profissionais da área contábil é, sem dúvida, a busca da harmonização das normas contábeis, facilitando o entendimento das demonstrações contábeis em diferentes países, e se adequando à realidade da informação globalizada.

Os pronunciamentos contábeis analisados ressaltam a superioridade das demonstrações contábeis, uma vez que os usuários necessitam ser informado sobre a posição financeira e os resultados das operações de um grupo de sociedades como um todo. Sendo assim, é de vital importância o processo de harmonização das normas contábeis para que haja aumento da transparência, comparabilidade e compreensibilidade dessas demonstrações pelos usuários internacionais.

O caminho para uma contabilidade convergida às normas internacionais requer dos empresários um esforço maior, contínuo e com elevado custo financeiro. Torna-se necessário que

os líderes tenham uma visão de ampla para planejar ideias e diminuir as dificuldades que surgirão a cada momento e potencializem os benefícios que advirão em tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

Conselho Federal de Contabilidade. Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade. Brasília: Editora CFC

IUDÍCIBUS, Sérgio Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades, de acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. Contabilidade básica. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2013 1 recurso online ISBN 9788522479320 . Disponível em: <<http://biblioteca.projecao.br/upload/vinculos/000059/000059d4.jpg>>. Acesso em: 30 maio 2016.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial: texto. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2015 1 recurso online ISBN 9788522497591. Disponível em: <<http://biblioteca.projecao.br/upload/vinculos/00005c/00005ccc.jpg>>. Acesso em: 3 jun. 2016.



Entendendo as reações competitivas estratégicas no setor de telecomunicação

Understanding strategic competitive reactions in the telecommucation sector

Rogério dos Santos Morais

Alexandre Vieira da Silva

Jair Rottini

Helianna Barbosa Lourenço

Diogo Rosa da Silva

Lilian Forasteiro Dias

José Dirnece Paes Tavares

Flávia Chaves Valentin Rodrigues

Anderson Doniseti de Araújo

Robson Paz Vieira

DOI: [10.47573/ayd.5379.2.183.8](https://doi.org/10.47573/ayd.5379.2.183.8)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar como acontecem as reações competitivas, na prática, em detrimento de estratégias predominantes utilizadas e verificar até que ponto a estratégia de uma empresa afeta os concorrentes e é afetada por eles, na percepção dos gestores. O estudo envolveu cinco das maiores empresas do ramo de telecomunicações no Brasil. Os resultados possibilitaram a obtenção de informações sobre como ocorre o processo de análise dos competidores com suas ações e reações estratégicas em setor com forte concorrência.

Palavras-chave: competitividade. concorrência. estratégia. fatores estratégicos.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate how the competitive reactions happen in practice, rather than prevalent strategies used and see to what extent the strategy of a company affects competitors and is affected by it, in the perception of managers. The study involved five of the largest companies in the telecommunications industry in Brazil. It was possible to obtain information on how is the process of analyzing competitors with its strategic actions and reactions in a sector with strong competition.

Keywords: competitiveness. competition. strategy factors.

INTRODUÇÃO

A capacidade de pensar estrategicamente é requisito fundamental para os gestores organizacionais. Nutrir boas práticas de gestão em pensamento estratégico é racionalmente necessário para o líder de empresas. A resolução de problemas estratégicos combina com processo criativo para encontrar maneiras melhores de competir lidando com as reações competitivas dos concorrentes (RAJASEKAR E RAEE, 2013).

Para Debruyne *et al.* (2010), a forma como as organizações reagem às estratégias dos concorrentes é influenciada fortemente pela interpretação que os gestores fazem sobre reações competitivas.

A reação competitiva à estratégia predominante do concorrente consiste em agir em função de ações ou planos de ação dos concorrentes, existindo até mesmo uma formalização empresarial de agir em função do que os concorrentes fizeram (ZACCARELLI, 2012).

Os concorrentes tendem a uma reação mais efetiva quando sentem que a estratégia predominante dos oponentes terá um grande impacto na sua rentabilidade (HULTINK E LANGERAK, 2012).

Uma estratégia competitiva predominante bem-sucedida corresponde à combinação de movimentos de ataque e reações de defesa visando a uma posição competitiva mais fortalecida no mercado escolhido. Embora, em determinados mercados os ataques estratégicos de empresas contra seus competidores sejam menos agressivos, facilitando a reação estratégica, por

outro lado, existem casos em que os ataques estratégicos são fortes e as reações estratégicas serão perseguidas com maior intensidade (HOOLEY *et al.*, 2011).

As organizações que têm como objetivo lucro precisam de plano efetivo, pensamento sistêmico apurado e estratégia bem estruturada para que tenham mais eficiência (FERREL, 2009). No entanto, os gestores estratégicos não conseguem ter visão sistêmica mais apurada dos detalhes que acontecem em função das ações e das reações da concorrência na prática (ZACCARELLI, 2012).

Para Singh e Deshmukh (2008) um método estruturado de análise através de fatores estratégicos mais amplos é imprescindível. Adicionalmente, Zaccarelli (2012) aborda que qualquer mudança em qualquer uma das forças estratégicas competitivas detectadas em uma análise mercadológica requer que o negócio seja reavaliado na sua totalidade.

Assim, o objetivo deste trabalho foi investigar como acontecem as reações competitivas, na prática, em detrimento de estratégias predominantes utilizadas e verificar até que ponto a estratégia de uma empresa afeta os concorrentes e é afetada por eles, na percepção dos gestores.

MATERIAL E MÉTODOS

Neste trabalho foram pesquisados e organizados os fatores estratégicos predominantes na literatura, visando realizar um estudo em empresas que são concorrentes e, assim, responder à indagação de Porter (2009) sobre como ocorrem as reações competitivas em detrimento de estratégia predominante.

A pesquisa foi realizada com gestores de negócios das operadoras de telecomunicações e um diretor de uma empresa de grande porte, líder mundial no setor de telecomunicações, fabricante de produtos de telefonia fixa e móvel. Também foram respondidas questões relativas ao método proposto. A partir da pesquisa realizada, foram obtidas informações a respeito do modo como as empresas veem o mercado com o uso da proposta e como é o mercado em que elas estão inseridas.

O setor de telecomunicações é muito competitivo, com alta movimentação econômico-financeira.

Atualmente, no Brasil, as cinco maiores empresas do setor são Vivo, Oi, TIM, Claro, Embratel e Brasil Telecom, que totalizam 98% do mercado e competem, estrategicamente, por mercado em franco crescimento de telefonia móvel e Internet, mas com queda na telefonia fixa (AGOSTINI, 2011).

Além disso, esse setor, no Brasil, tem tido investimentos de centenas de bilhões de reais, para melhoria da cobertura e redução de custos (COSTA, 2008). Desse modo, o presente estudo fez uso de uma amostra que envolveu as maiores empresas do segmento de telecomunicações: Vivo, Oi, Embratel, Claro e Ericsson, em virtude da possibilidade de um estudo mais aprofundado.

Esta pesquisa foi desenvolvida com gestores e diretores executivos de negócios de nível corporativo, com mais de quatro anos de experiência em gerência estratégica das empresas escolhidas. São profissionais com conhecimento da concorrência e das estratégias organizacio-

nais, em termos de análise dos competidores. Os entrevistados das empresas pesquisadas, num total de oito entrevistados, ocupam cargos de executivos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Fatores Estratégicos Analisados

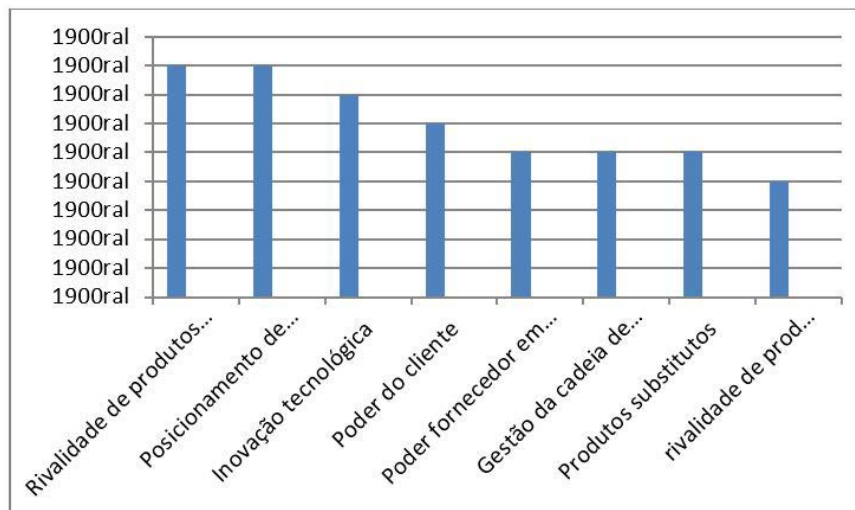
O estudo desenvolvido no presente trabalho buscou responder à indagação de Porter (2009), se realmente as empresas analisam os concorrentes de forma restrita, antes de criar sua estratégia.

Observou-se que a maioria das operadoras analisam seus concorrentes antes de criar suas estratégias, pois 78% dos entrevistados responderam que “sim, totalmente” em detalhes e 22% responderam que “sim, parcialmente”.

Quando investigado se os gestores analisam as estratégias e metas de seus concorrentes antes de definir as metas de *market share* da sua organização, observou-se que 78% dos gestores analisam as estratégias e metas de seus concorrentes quando definem metas de *market share* e 22% responderam que não analisam. Para Berger e Bouwman (2013) é importante analisar também o porte financeiro das organizações concorrentes, pois tem ligação direta com a possibilidade de ganho expressivo de *market share* dependendo da estratégia adotada pelos gestores.

A Figura 1 mostra os fatores estratégicos analisados pelas operadoras. Verificou-se que os fatores estratégicos mais analisados pelas operadoras foram rivalidade de produtos iguais, posicionamento de mercado e inovação tecnológica.

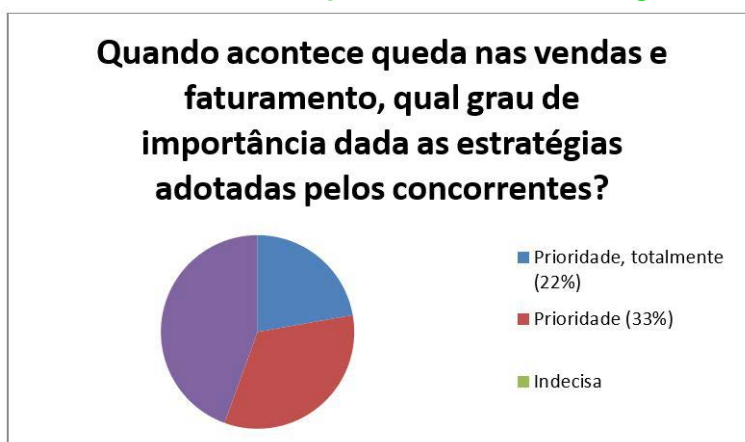
Figura 1 - Fatores Estratégicos analisados.



Em relação ao tempo em que realizaram a última análise detalhada de seus concorrentes, a maioria dos entrevistados respondeu que foi há três meses.

A Figura 2 apresenta a importância dada à estratégia do concorrente quando ocorre queda nas vendas. Constatou-se, pela Figura 2, que quando ocorre uma queda nas vendas e no faturamento, a prioridade é baixa em descobrir se foi em função das estratégias dos concorrentes.

Figura 2 - Queda nas vendas e a importância dada à estratégia do concorrente.



Operadora Vivo

Quando os gestores da operadora Vivo foram avaliados sobre a existência ou não de reações competitivas da empresa às estratégias predominantes dos concorrentes, um dos gestores respondeu “não, parcialmente”, que não existe parcialmente reação competitiva à estratégia predominante do concorrente, ou seja, não existe algo formalizado sobre tais ações. Um segundo gestor respondeu “sim totalmente”, que existe reação competitiva à estratégia predominante do concorrente e que está sempre atento às estratégias dos concorrentes para desenvolver suas reações competitivas.

Apesar das respostas não serem totalmente iguais, pode-se perceber que a operadora Vivo tem reações competitivas às estratégias predominantes de seus concorrentes.

A Tabela 1 mostra as estratégias predominantes e suas reações competitivas, pela Operadora Vivo. Observou-se, pela Tabela 1, que a estratégia de custo baixo usada pelas operadoras Oi e TIM estão focadas no intuito de oferecer preços mais baixos aos clientes. Já a Claro usa a estratégia de diferenciação, e as reações competitivas da Vivo, para tais estratégias predominantes, estão voltadas principalmente para estratégias de diferenciação com objetivo de buscar uma vantagem competitiva e não precisar de uma competição tão forte por estratégia de custo baixo e, conseqüentemente, uma rivalidade baseada somente em preços baixos.

Tabela 1 - Vivo: Estratégias predominantes e suas reações competitivas.

N.	Concorrente analisada pela Vivo	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Vivo	Tipo de reação competitiva da Vivo
1	Oi	Custo baixo	Posicionamento de mercado favorável	Estratégia de diferenciação com maior cobertura e abrangência com sinal Vivo.	Defesa móvel
2	Claro	Estratégia de diferenciação	Fortalecendo a participação de mercado no DDD12	Estratégia de inovação e diferenciação oferecendo novos aparelhos e softwares com lançamentos exclusivos, além de maior cobertura.	Defesa móvel
3	TIM	Estratégia de custo baixo		Estratégia de diferenciação, oferecendo qualidade na prestação de serviços em redes móveis e sinal 3G, 4G, além dos padrões do mercado.	Defesa móvel

Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

Operadora Oi

Quanto às repostas apresentadas pelos gestores da operadora Oi, sobre a existência ou não de reações competitivas da empresa deles às estratégias predominantes dos concorrentes, dois gestores responderam que “sim, totalmente”, há reação competitiva à estratégia predominante do concorrente, e o acompanhamento é constante, principalmente pelos meios de comunicação e clientes. Um gestor respondeu que existe “sim” reação competitiva à estratégia predominante do concorrente, e que está sempre atento às estratégias dos concorrentes para desenvolver suas reações competitivas.

A Tabela 2 mostra os resultados da pesquisa com gestores de negócios da Operadora Oi sobre estratégias predominantes e as reações estratégicas dos concorrentes.

Percebeu-se, pela Tabela 2, que para a operadora Oi a estratégia de diferenciação é a estratégia predominante das concorrentes e sua reação competitiva às suas concorrentes está na estratégia de fortificação e defesa de posição.

Tabela 2 - Oi: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N.	Concorrente analisada pela Oi	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Oi	Tipo de reação estratégica
1	Sky	- Estratégia de diferenciação em poder com fornecedores nível A e posicionamento favorável - Estratégia de inovação	Não citado	Estratégia de custo, oferecendo serviços similares com preços mais atrativos.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.
2	Claro	Estratégia de diferenciação em posicionamento favorável e na gestão da cadeia de suprimentos.	Não citado	Estratégia de enfoque, foco na rede de relacionamentos.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.
3	NET	Estratégia de diferenciação em produtos e serviços	Não citado	Estratégia de diferenciação, oferecendo produto/serviço com tecnologias semelhantes, mas flexíveis.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.
4	Embratel	Estratégia de diferenciação em produtos e excelência no atendimento	Não citado	Estratégia de diferenciação no atendimento, buscando excelência em transmissão de dados e processos internos.	Estratégias de fortificação e defesa de posição.

Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

Operadora Claro

Em entrevista com dois gestores da Operadora Claro, quanto às reações competitivas da empresa à estratégia predominante das concorrentes, um dos gestores respondeu que existe “sim” reação competitiva a estratégia predominante do concorrente e o outro gestor relatou que existe “sim, totalmente” reação competitiva à estratégia predominante do concorrente.

Embora as repostas não sejam totalmente iguais, foi possível perceber que a operadora Claro tem reações competitivas às estratégias predominantes de seus concorrentes.

A Tabela 3 mostra os resultados da pesquisa com gestores da Operadora Claro sobre as estratégias predominantes e secundárias dos concorrentes e a sua reação competitiva a tais

estratégias.

Verificou-se, pela Tabela 3, que as estratégias de enfoque e custo baixo são as estratégias predominantes das concorrentes da operadora Claro e a sua reação competitiva é a estratégia de diferencial em produtos e serviços.

Tabela 3 - Claro: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N.	Concorrente analisada pela Claro	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Claro	Tipo de reação estratégica
1	Vivo	Estratégia de enfoque nos produtos e serviços no mercado	Não citado	Estratégia de diferenciação em produtos de telefonia móvel e fixo, TV, internet, tecnologia 4G, maior cobertura nacional e fatia do mercado.	Defesa móvel
2	TIM	Diferenciação na área de cobertura	Não citada	Estratégia de diferenciação nos serviços de telefonia móvel e fixo, internet.	Defesa móvel
3	Oi	- Estratégia de enfoque - Estratégia de custo baixo	Poder com fornecedores e inovações tecnológicas.	Estratégia de diferenciação em telefonia móvel, fixo e internet e na redução de valores.	Defesa móvel

Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

Operadora Embratel

Buscando verificar, junto aos gestores da Operadora Embratel, a existência de reações competitivas às estratégias predominantes das concorrentes, foi observado que “sim” existe alguma reação competitiva. Para Debruyne *et al.* (2010) a motivação pela reação competitiva dos gestores decorre do risco que a empresa enfrenta de deterioração do seu rendimento por não reagir às estratégias predominantes dos concorrentes.

A Tabela 4 apresenta um resumo das estratégias predominantes das concorrentes da Operadora Embratel e as suas reações competitivas a essas estratégias.

Observou-se, pela Tabela 4, que as estratégias de diferenciação e custo baixo são as estratégias predominantes das concorrentes da Embratel e os gestores não responderam sobre a reação competitiva às estratégias predominantes dos seus concorrentes.

Tabela 4 - Embratel: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N.	Concorrente analisada pela Embratel	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Embratel
1	Vivo	Estratégia de diferenciação.	Estratégia de posicionamento de mercado favorável.	Não apresentada.
2	Level 3	Estratégia de custo baixo	Estratégia levar vantagem na gestão da cadeia de suprimentos.	Não apresentada.
3	GVT	Estratégia de custo baixo	Estratégia de posicionamento de mercado favorável.	Não apresentada.

Fonte: respostas dadas pelos entrevistados e elaboradas pelo autor, 2014.

Empresa Ericsson

O gestor da empresa Ericsson quando questionado sobre a existência de reações competitivas às estratégias predominantes das concorrentes, respondeu que “não parcialmente”, que não existe parcialmente alguma reação competitiva. Para Theodosiu (2012) é motivo de preocupação não existir um plano de ação organizacional para possíveis reações estratégicas.

A Tabela 5 mostra um resumo das estratégias predominantes das concorrentes da empresa Ericsson e as suas reações competitivas a essas estratégias. Observou-se, pela Tabela 5, que as estratégias de diferenciação e custo baixo são as estratégias predominantes das concorrentes da empresa Ericsson e o gestor não respondeu sobre estratégias secundárias e sobre as suas reações competitivas às estratégias predominantes citadas dos seus concorrentes.

Tabela 5 - Ericsson: Estratégias predominantes e as reações estratégicas.

N.	Concorrente analisada pela Ericsson	Estratégia predominante analisada	Estratégias secundárias analisadas	Reação competitiva da Ericsson	Tipo de Reação estratégica
1	Nokia	Estratégia de diferenciação	não apresentada	não apresentada	Não se aplica
2	Huawei	Estratégia de custo baixo	não apresentada	não apresentada	Não se aplica
3	Alcatel Lucent	Estratégia de diferenciação	não apresentada	não apresentada	Não se aplica

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir, a partir dos resultados que, no setor de telecomunicações, a análise dos concorrentes não é feita de forma restrita como Porter (2009) relata. Os resultados sugerem que a maioria dos gestores analisa regularmente seus concorrentes em detalhes e essas análises ocorrem, em média, a cada três meses e, algumas vezes, com intervalo menor, dependendo da necessidade.

Observou-se que as estratégias predominantes dos concorrentes nem sempre são óbvias para os gestores, mas o processo de pesquisa feito pelas operadoras ou empresas de telecomunicações, regularmente oferece o conhecimento necessário para as ações estratégicas.

Verificou-se, também que para os gestores não é prioridade total, em termos estratégicos, entender quando a estratégia de um concorrente afeta sua organização, mas que existem departamentos específicos para cuidar das análises das estratégias dos concorrentes e, dependendo das estratégias dos concorrentes, reúnem-se para definir as reações estratégicas com maior prontidão.

Este estudo permitiu conhecer e entender melhor como ocorrem, na prática, as reações competitivas dos concorrentes em função de uma ação estratégica.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, R. Um incômodo para as superteles: a GVT, controlada pela francesa vivendi, foi a operadora que mais cresceu em internet no ano passado e uniu contra si as gigantes Oi, Net e Telefônica. Exame Academic Onefile. v. 45, n. 3, p. 73-83, 2011.

BERGER, A. N; BOUWMAN, C. H. S. How does capital affect bank performance during financial crises? Journal of Financial Economics, v. 109, n. 1, p. 146-176, 2013.

COSTA, V. A. Privatização e reestruturação das telecomunicações no Brasil e seus impactos sobre a criação e destruição de emprego. 2008. 102 f. Dissertação (Mestrado em Economia, Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto), Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2008.

DEBRUYNE, M; FRAMBARCH, R. T; MOENART, R. Using the weapons you have: the role of resources and competitor orientations as enablers and inhibitors of competitive reaction of new products. Journal of Product Innovation Management, v. 27, n. 2, p. 161-178, 2010.

FERRELL, O. C. Estratégia de marketing. São Paulo: Cengage, 2009. 640 p.

HOOLEY, G.; PIERCY, N.; NICOULAND, B. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Pearson, 2011. 439 p.

IHSAN, Y. An Integrated approach with group decision-making for strategy. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. v.2, n. 11, p. 134, 2012.

PORTER, M. E. Competição: on competition. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546 p.

RAJASEKAR, J.; RAEE, M, A. An analysis of the telecommunication industry in the sultanate of man using Michael porter's competitive strategy model. Competitiveness Review: Business Journal, v. 23, n. 3, p. 234-259, 2013.

SINGH, R.K., Garg, S.K., DESHMUKH, S.G. Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. Benchmarking: An International Journal. v. 15, p. 525-547, 2008.

THEODOSIU, M. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: an empirical investigation in the contexto of frontline managers in servisse organizations. Industrial Marketing Management. v. 41, n. 7, p. 1058-1070, 2012.

ZACCARELLI, S. B. Estratégia e sucesso nas empresas. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012, p 244.



Neuromarketing em campanhas eleitorais

Alzyr Luís da Costa Quaresma
Mestrado em Administração de Empresa
Florida Christian University, FCU, USA

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.9

RESUMO

O estudo em questão tem como objetivo analisar a aplicação do neuromarketing, em campanhas eleitorais, como busca entender os processos de tomada de decisão a partir das atividades cerebrais do consumidor. Entender e buscar aplicar os conhecimentos, gera uma série de benefícios. O neuromarketing é capaz de auxiliar na compreensão do comportamento humano no que tange aos processos decisórios e de consumo, podendo auxiliar na produção de campanhas eleitorais em benefício da imagem pública de um candidato.

Palavras-chave: marketing político. neuromarketing. campanha eleitoral.

INTRODUÇÃO

No segmento do marketing, há subdivisões como, por exemplo, o marketing político, o eleitoral, de moda, o pessoal, de relacionamento, o social, o estratégico, entre outros. Nesse contexto, o estudo se justifica pelo uso do neuromarketing, em campanhas eleitorais, que é visto como um diferencial usado para melhorar a divulgação do candidato, em comparação às técnicas e estratégias tradicionais no campo do marketing eleitoral.

Fica claro que a tecnologia com seus inúmeros aplicativos, auxilia em atividades administrativas, financeiras, portanto, a competição no mundo digital também existe, sendo necessário buscar estratégias e técnicas para que seu produto e/ou serviço seja conhecido, lembrado, comprado e fidelizado. Diante dessa necessidade temos o neuromarketing, como um importante técnico, que leva em consideração o comportamento do eleitor.

A partir do uso do neuromarketing, é possível tentar compreender o comportamento e interesse específico a ser manifestado, bem como ter ciência de respostas mais prováveis a determinados estímulos.

CONCEITO DE MARKETING

É comum perceber que ainda nos dias de hoje muitas pessoas confundem o significado real do que vem a ser o marketing. Normalmente, observa-se que muitos indivíduos relacionam à propaganda, à venda de um determinado produto, ou mesmo uma maneira de induzir o cliente à compra, demonstrando, assim, que há toda uma ideia desfocada da sua real definição (SANTOS, 2012).

Após o término da Segunda Guerra Mundial, por exemplo, viveu-se uma nova fase no mercado, na qual se pode perceber que não adiantava mais apenas que as empresas criassem seus produtos, iniciando-se, desta maneira, um processo de acirramento entre as organizações, pois passaram a perceber que era necessário investir na maneira como tal mercadoria deveria ser vendida (McDONALD, 2014).

Somente a partir da década de 60 um professor da Harvard Business School, chamado Theodore Levitt, demonstrou em seu artigo intitulado “Miopia de Marketing” uma série de erros de percepções e, desde então, mostrou a relevância que há na satisfação dos clientes, mudando

a concepção para sempre no mundo dos negócios. Surgia a era do marketing, uma época em que a satisfação do cliente passava a ser primordial (KOTLER, 1999).

Anos se passaram e na década de 90 o marketing consegue se consolidar devido aos avanços obtidos em estudos, pesquisa e tecnologia. Ferramentas como a amplitude no manuseio do comércio eletrônico, nos bancos de dados de marketing e nas relações com os clientes deram uma contribuição significativa (KOTLER, 2000).

Kotler (2000, p.22) conceitua o marketing como “o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca”. Em outras palavras, passou-se a perceber que a empresa que segue as diretrizes do marketing, produz o que o cliente quer e não tenta vender o que produz.

McDonald (2014), ao apresentar seu conceito sobre o marketing, esclarece que este é todo um processo de estímulo e geração de trocas, no qual duas ou mais partes agem deliberada e espontaneamente, dando e recebendo algo de valor, buscando, assim, satisfazer de maneira mútua suas necessidades. De certo modo, envolve tudo aquilo que visa tanto obter lucros, por parte da empresa, como também atender às necessidades de seus consumidores ou clientes.

Em conformidade com Santos (2012, p.4):

O marketing é algo inerente às economias de produção intensiva (capitalistas ou socialistas). Um traço relevante dessas economias é que as relações entre as organizações e seus públicos não se dão de forma direta, devendo ser mediadas pelas ferramentas de marketing, tais como pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, gestão integrada de canais de marketing, publicidade e propaganda etc.

Garcia (2004) considera que o marketing não deve ser apenas identificado no âmbito das empresas e dos clientes, ao contrário, deve ser consideravelmente ampliado na medida em que este passa a ser o conjunto dos métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais tem interesse, os comportamentos favoráveis à realização dos objetivos definidos. Ressalta a autora que muitas empresas adotam estratégias de marketing, contudo, elas vêm se tornando, em muitos casos, cada vez mais ineficazes, já que não oferecem e cumprem os benefícios exigidos pelos consumidores.

Colaferro e Crescitelli (2014, p.132) explicam que:

as pesquisas de marketing presentes nas ciências sociais aplicadas, bem como a semiótica na ciência da comunicação, a psicologia nas ciências humanas, a neurociência nas ciências biológicas são exemplos das diversas áreas de conhecimento que propõem métodos para entender como indivíduos pensam, agem e interagem com produtos e serviços, as similaridades e diversidades existentes em seu processo de escolha, o que querem, o que pensam, e as influências que existem e afetam suas decisões de consumo.

Por isso, pode-se entender que o marketing tem um papel relevante para que a empresa alcance o sucesso almejado, contribuindo significativamente para nortear o melhor caminho a ser seguido no cenário mercadológico. Lembrando sua importância estratégica para os mais diversos setores para o qual o marketing pode e deve ser aplicado, como exemplo o próprio marketing eleitoral.

O MARKETING ELEITORAL

Embora algumas vezes exista uma confusão com o uso dos termos marketing político e eleitoral, para efeitos desse estudo, o termo adotado será marketing eleitoral que tem como função trabalhar as estratégias voltadas para o período de campanha política. Para melhor embasar, inicialmente será feita uma explanação dos dois conceitos.

O marketing político é usado em toda a vida política do candidato, isto é, em longo prazo, desde sua primeira atuação como candidato até o final de sua carreira política, seja em cargos do executivo, legislativo, gestor público e até mesmo em cargos privados, já que a própria política não se restringe ao setor público. O marketing eleitoral, como exposto anteriormente, por focar na campanha eleitoral tem uma atuação de curto prazo, em que o coordenador de campanha ou profissional de marketing irá adotar estratégias de captação de votos, utilizando todas as ferramentas necessárias para isso, como exemplo: redes sociais, material publicitário (fotos, vídeos, *jingles*, *designer*, etc.).

Dantas (2010. p.46), explica a diferença entre marketing político e marketing eleitoral:

O marketing eleitoral, cuja preocupação é com o curto prazo, é uma das vantagens do marketing político. É o marketing político na fase de pré-venda. As estratégias e táticas de marketing são trabalhadas no sentido de que um candidato possua o maior número de votos possível no momento da eleição e assume o mandato que lhe interessa. É a aplicação das técnicas de marketing à política, na fase pré-eleitoral. As estratégias e as táticas de comunicação por ele utilizadas são montadas em um ambiente vivo, já existente, em andamento, e não um ambiente criado. O marketing político propriamente dito está relacionado à formação de imagem do político no longo prazo. É algo mais permanente, que acontece quando o político está preocupado, por exemplo, em sintonizar sua gestão administrativa com os desejos da população. Trata-se da vertente do marketing político na fase pós-venda, isto é, de aplicações de técnicas de marketing à política no período posterior à eleição (o político já eleito). É utilizado por pessoas e políticos que desejam projetar-se publicamente.

Com sucesso das modernas técnicas de comunicação política nas campanhas eleitorais e pré-eleitorais, a contratação de empresas especializadas para criarem e administrarem as campanhas eleitorais passou a ser cada vez mais comum nos Estados Unidos, que exportaram tais práticas para o resto do mundo, utilizando sondagens de opinião, desenvolvendo adequadas estratégias de comunicação política e promovendo debates televisivos entre os candidatos (CAETANO, SIMÕES E GRAVELHO, 2012).

Nesse sentido, verifica-se que o marketing eleitoral precisa da interação com novos recursos tecnológicos, já que os mesmos necessitam se “reciclar” constantemente, tendo em vista a rapidez com que a tecnologia se torna ultrapassada, assim como as velhas formas de pensar.

O marketing eleitoral tem entre suas ferramentas a comunicação política, que se bem elaborada permite que o eleitor veja o candidato como a melhor chance para que suas necessidades e desejos sejam atendidos.

É possível acreditar que mudanças no formato de atuação nas campanhas eleitorais são importantes para o desenvolvimento de como as mesmas devem ser feitas, diferenciando-se totalmente do velho modelo que ainda, muitas vezes, é usado, que se pode crer que em um futuro não muito distante deva cair em desuso. Adequar um candidato ao seu eleitorado significa, em muitos casos, mudanças, isto é, saber se posicionar diante da população, compreendendo o que estes pensam e desejam num dado momento. Essas informações são cruciais para o sucesso de uma campanha política.

Fonseca (2017, p. 56) analisa que no modelo de campanha tradicional, o candidato baseia-se nas experiências anteriores e com o apoio de pessoas que não necessariamente sejam profissionais, tendo em alguns casos a participação de familiares, ativistas do partido ou amigos a tratar da campanha. “A comunicação é feita quase totalmente através de contato direto com o eleitor, sem grandes recursos a material gráfico e suportes digitais”.

Moreira (2014, p.11) considera que “o marketing está evoluindo cada vez mais, no sentido de conhecer o cliente e focar a atenção nos seus desejos reais e nas suas expectativas, que são cada vez maiores”.

NEUROMARKETING

Ao se pensar em neuromarketing é necessário compreender que o mesmo vem ser uma união entre duas áreas inicialmente consideradas distintas: a neurociência e o marketing, pois, como explica Fonseca (2017), é uma área multidisciplinar que abrange especialidades, como a bioquímica, a economia, o marketing, a fisiologia, a psicologia e o comportamento humano. O autor aborda que de acordo com as finalidades, se inserem os diferentes campos de estudo nas neurociências: “neurofisiologia, neuropsicologia, neuromarketing, neuroanatomia, neuroética, neuropolítica” (2017, p. 59), pois para se “compreender este mecanismo complexo são necessárias técnicas e um elevado estudo acerca de cada uma destas áreas para se poder chegar a disciplinas fidedignas e resultados que possam ser generalizados e servir de padrão” (2017, p. 59).

Colaferro e Crescitelli (2014) afirmam que na literatura atual, os estudos sobre neuromarketing combinam métodos científicos de imagem não invasivos os quais medem o nível da atração ou repulsão emocional que os consumidores experimentam quando estimulados pela campanha de uma marca.

É certo que o neuromarketing é aplicado nas mais diversas áreas de pesquisa que envolvem o homem, em especial a área política. Assim como a neurociência que antes era usada apenas para o estudo do sistema nervoso pela área de saúde, hoje se subdivide em áreas como a neuropsicologia, a neuropedagogia, o comportamento humano, o neuromarketing, assim como o marketing tem suas subdivisões como o marketing de moda, o esportivo, o turístico e no caso deste trabalho em especial o marketing eleitoral.

Para os autores Feenstra e Domínguez (2017, p. 12), pode-se compreender que o neuromarketing tem como o intuito “estudar as bases cerebrais nas quais se baseia a linguagem política do ser humano, com a finalidade de poder organizar um discurso político que conecte de uma maneira mais profunda com a sociedade e assim captar eleitores”.

Desta forma, o profissional de marketing tem novas formas de pensar abordagens mais precisas em relação ao seu eleitor. A utilização do neuromarketing contribui decisivamente para uma pesquisa mais precisa, onde as motivações humanas serão estudadas e entendidas.

Torna-se, assim, possível planejar e executar métodos inovadores para entender, convencer e conquistar o eleitor, a motivação do voto pode ser vista como uma forma de força em relação aquilo que o homem deseja.

O neuromarketing em relação às estratégias utilizadas em campanhas eleitorais, mais precisamente na parte relacionada à pesquisa que tem como princípio entender o comportamento do eleitor, deve traduzir para a equipe de campanha quais os anseios do eleitor em relação a determinado candidato.

Em campanhas políticas, o seu uso pode se tornar um diferencial para compreender o eleitor e aquilo que ele anseia, fazendo com que o candidato tenha vantagens sobre seus adversários que ainda usam formas tradicionais de campanha.

NEUROMARKETING E CAMPANHAS ELEITORAIS

O neuromarketing político trabalha a comunicação de forma diferenciada, em especial, como apresentar o candidato ao eleitorado que busca alguém que possa suprir seus anseios em relação às suas expectativas.

Compreender as necessidades do seu eleitorado, ou até mesmo os eleitores que não pretendem votar em determinado candidato, o neuromarketing político traz para si todo um processo de entendimento do eleitor e fornece à equipe de campanha as bases para a criação de uma estratégia comunicacional mais eficiente, logrando êxito através dos votos conquistados pelo candidato que, sabendo aproveitar as pesquisas feitas pelo neuromarketing político acaba conquistando, até mesmo eleitores indecisos e de outros candidatos concorrentes.

Feenstra e Domingues (2017, p. 14) explicam que

A aplicação do neuromarketing político afeta todo conjunto de técnicas de comunicação mediática e publicitária com a qual se procura influenciar e convencer os eleitores, procurando uma correlação mais estreita que permita às elites políticas identificar efetivamente as necessidades dos eleitores e agir em conformidade. Para isso, é imprescindível que essas aplicações se baseiam no trabalho prévio do diagnóstico neurocientífico.

A utilização de recursos, tanto financeiros, quanto humanos e de material pelas equipes de marketing e propaganda antes do neuromarketing tendiam a não ter um grau real de certeza, levando muitas vezes ao “achismo”, permitindo às equipes cometerem erros grosseiros, desperdiçando tempo e energia com produtos, serviços e candidatos com pouca ou nenhuma chance de crescimento, seja no mercado, seja nas eleições.

As pesquisas de opinião são a base para entender as motivações que levam alguém a consumir algum produto, assim como votar em alguém, presumindo que o seu comportamento seria de grande importância para que a pesquisa possa validar as estratégias de comunicação adequadas para aquele público-alvo.

O neuromarketing oferece aos profissionais de marketing informações necessárias que irão auxiliar nas estratégias a serem pensadas de forma mais efetiva, fazendo com que o candidato, possa ter uma aceitação melhor, por isso, segundo Isaza, Agudelo e Berdugo (2018, p. 19), o neuromarketing político consegue captar as necessidades de um mercado eleitoral e construir significados mentais a partir deles, influenciando os indivíduos. Daí que seja pertinente definir a comunicação política como um domínio que estuda e compreende atividades de determinadas pessoas como políticos, jornalistas e opinião pública, atores políticos, indivíduos e várias instituições especializadas, a fim de proporcionar o intercâmbio e a divulgação de informação, ideias e atitudes em torno de situações públicas e políticas.

Para Junior (2010), a essência do marketing político está relacionada a detectar qualidades do candidato por meio de técnicas de pesquisas, assim como a realização de planejamento e estratégias; direcionar estratégias no sentido de alcançar o eleitorado que mais se identifique com tais qualidades e amenizar as possíveis deficiências que o candidato possua.

Fonseca (2017, p. 64), cita que:

Os políticos sabem de antemão que até os eleitores que se assumem como mais “racionais” não conseguem deixar de lado a parte emocional e usam isso a seu favor. Sabendo disto há como que uma espécie de exploração do potencial da “política das emoções”, mesmo que o eleitor seja racional, o político sabe que a melhor maneira de chegar ao eleitor é “apelar ao coração”. É desta forma que mais rapidamente se consegue mudar o pensamento do ser humano, sendo relativamente fácil para o sujeito político que a mensagem seja recebida de forma sentimental.

Com o objetivo de consolidar a imagem do candidato perante a opinião pública de forma que ele possa ter sua imagem melhor aceita é necessário um trabalho bem elaborado durante a campanha. Segundo Kuntz (2004, p.119), “influir na formação da opinião pública é no fundo a grande meta de todo candidato, a opinião pública é o grande monstro sagrado que aterroriza a todos, que impõe respeito, e é desejada por todos para conseguir conquistá-la.”

É necessário compreender que para se ter sucesso em quais quer campanha, e que neste caso em especial tratam-se de campanhas eleitorais, é preciso seguir com estratégias que tenham validação em relação àquilo que se propõe, que suas ações sejam relevantes no trabalho de comunicação desenvolvido, além de gerar um retorno em relação ao público alvo, que aqui se expressa através do eleitorado.

Brazão (2013, p. 17) explica que a imagem de um político pode ser comparada ao rótulo de um produto, correspondendo “a uma imagem diferenciada, que pode indicar tradição ou algo novo”, e, como acrescenta, pode transmitir confiança, qualidade, competência “e outros atributos necessários para que aquela ‘personagem’ esteja de acordo com as pesquisas de opinião e com a análise conjuntural dos problemas sociais em evidência”.

Já os autores Isaza, Agudelo e Berdugo (2018, p. 10), têm outro ponto de vista sobre o tema:

O neuromarketing se sustenta em sensações subjetivas, e estas sensações estão vinculadas a estímulos sensoriais que são os que se pretende medir ativando-os mediante mensagens ou campanhas publicitárias, desta forma, cada ação do indivíduo ao tomar uma decisão ao decidir por quem votar é influenciada pelas emoções. É por isso que nas campanhas políticas se trata de captar a atenção dos eleitores mediante estratégias que os emocionem, por isso está desempenha um papel determinante, pois procura gerar emoções muito intensas para que a conexão neurológica seja maior e se motive mais votar pelo candidato.

Para criar uma relação, preferencialmente permanente entre o candidato e o eleitor, será necessário que o candidato seja considerado ideal para o eleitor que irá votar no mesmo, ter as mesmas ideias e/ou princípios, criando assim afinidade política/ideológica, sendo necessário compreender que a ideologia não é inerente a uma denominação política e sim de todos os partidos, sejam direita, centro ou esquerda.

A imagem do político deve ter uma relação positiva com o seu eleitorado, as mesmas ideias e crenças sobre os mesmos assuntos e pautas. As estratégias aplicadas pelo neuromarketing facilitam o entendimento do comportamento do eleitor através das emoções que ele

tem pelo seu candidato e os outros concorrentes, para que isso seja possível, será necessário comparar o candidato com os demais. Mas, para que isso aconteça as emoções precisam ser apresentadas como forma de mostrar o interesse que o eleitor tem em relação aquele para quem dará seu voto como forma de confiança.

Fonseca (2017, p. 67) explica que

O apelo ao coração é a arma para angariar votos e criar laços afetivos com os eleitores. É através deste apelo que muitas vezes se deixa de lado a parte da competência. Cabe também ao eleitor estar informado acerca de como funciona o universo da política para que possa conseguir chegar à decisão mais racional e que o beneficie. É um jogo de interesse múltiplos e diversos, o ator político na procura de granjear o maior apoio possível e o cidadão com a responsabilidade de se informar para uma decisão racional. Não é uma obrigação sua, mas sim um direito.

O eleitor precisa acreditar que o candidato é o certo, pois dará seu voto. Contudo a lógica não prevalece neste momento, pois o eleitor possivelmente estará envolvido emocionalmente com o candidato, acreditando naquilo que ele propõe, como dito acima, deixando de lado qualquer racionalidade, apenas voltado para uma possível ligação emotiva entre ambos.

Lavareda (2011, p. 133) explica que:

O entusiasmo polariza os campos eleitorais – governo e oposição. Os apelos ao medo são mais persuasivos, no sentido de que estimulam a “reavaliação” e a “comparação” entre os candidatos. Quando a comunicação provoca ansiedade, enfraquece as predisposições e aumentam a saliência das novas informações na escolha do candidato.

Ante as imagens e sons (*jingles*) o eleitor será submetido pelo período da campanha, fortalecendo a imagem do candidato, tornando-o indispensável para resolver os problemas que existem na cidade, criar na mente do eleitor essa percepção de que o candidato é a melhor ou mesmo única opção, fazendo com que o eleitor se identifique com a imagem criada para o candidato e em seu respectivo partido.

O USO DO NEUROMARKETING EM CAMPANHAS ELEITORAIS

No Brasil, as eleições, sejam municipais, estaduais ou federais, seguem um ritmo próprio em relação às campanhas. Profissionais de marketing político trabalham de forma que seus candidatos possam apresentar propostas consideradas importantes pelo eleitorado, fazendo com que esses possam votar naquele político.

Campanhas eleitorais exigem que os profissionais tenham um desenvolvimento profissional constante, um aprimoramento do conhecimento, especialmente de novas tecnologias e técnicas ligadas ao processo eleitoral, como a comunicação política. Levando em conta que a comunicação é inata ao ser humano, é impossível evitar que o eleitor seja bombardeado de informações. E por isso, precisa ter um “filtro”, uma forma de separar as informações que chegam até ele, para assim definir aquilo que tem real importância.

O neuromarketing, em especial o político, veio para mudar a forma de trabalhar as estratégias de campanha política. Para Oda (2013, p. 49),

A partir de uma análise geral, percebe-se que líderes, CEO e fundadores de empresas de neuromarketing são formados, normalmente, em umas destas áreas: biologia, sociologia, psi-

ciologia, comunicação social, economia, com especialização nas áreas de neurociência, marketing ou economia e com vasta experiência em neurociência aplicada, além de serem mestres, doutores e professores nas áreas relacionadas. De fato, o conhecimento desenvolvido no âmbito acadêmico é aplicado para a maior compreensão do consumidor, contribuindo para a eficiência do mercado brasileiro.

O uso do neuromarketing em campanhas eleitorais pode ser uma ferramenta mais aprimorada em relação ao que se aplica hoje. Para isso é necessário um estudo em relação ao material utilizado nas campanhas, neste caso, a campanha para governador do estado do Pará.

O neuromarketing deve ser visto como uma nova forma de atuação em campanhas políticas. Mesmo que se tenham estudos acerca de sua aplicação em relação ao comportamento do consumidor como exemplo, e o uso concreto do neuromarketing neste ramo de atuação, é preciso um aprimoramento desses estudos voltados para o comportamento do eleitor.

A aplicação do neuromarketing não se encontra limitada apenas a estratégias e estudos cerebrais, é possível dialogar com a comunicação e as suas formas de mídias, entre eles a publicidade, como exposto pelos autores acima citados.

O neuromarketing político pode e deve trabalhar de forma a persuadir o eleitor de uma forma mais assertiva do que o marketing tradicional, trazendo benefícios ao trabalho desenvolvido pelos membros da equipe da campanha política, sendo bem aplicado através da comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O neuromarketing surge em um ambiente em que os eleitores estão muito seletivos em relação a quem votar. Também, os métodos tradicionais de pesquisa eleitoral e análise do eleitor já não parecem trazer insights para novas campanhas e conhecimentos tão profundos quanto ao real desejo do eleitor.

Nota-se que o neuromarketing, em especial o político já é uma realidade, não tendo como retroceder, e em meio a todos os avanços tecnológicos e de pesquisa humana, acaba permitindo que os coordenadores de campanhas consigam obter os resultados desejados, que neste caso é a conquista do voto do eleitor. Dá aos profissionais a oportunidade necessária para criar campanhas eleitorais mais bem planejadas, estruturada e eficiente, garantindo a eleição dos seus candidatos e/ou a manutenção de sua imagem, antes, durante e depois do mandato. Através dos fundamentos deste artigo, foi mostrado a importância do uso do neuromarketing em campanhas eleitorais, sua aplicação e o resultado dele.

Buscou-se conhecer os conceitos que pudessem levar a concretizar os objetivos propostos, do mesmo modo, ressalta-se que foi possível verificar de maneira mais aprofundada e explicar os conceitos que estão vinculados ao neuromarketing político, permitindo, assim, poder compreender melhor como atuam diante deste mecanismo inovador. Obteve-se, ainda, a oportunidade de constatar quais os benefícios que podem ser alcançados pelo profissional que decide usar essa ferramenta.

Em suma, nota-se o interesse do uso do neuromarketing, através do crescimento acelerado de pesquisas e empresas, partido e políticos interessados no seu estudo e aplicação. Além disso, o uso de diferentes abordagens metodológicas para explorar o objeto proposto pela dissertação permitiu construir um olhar amplo sobre um fenômeno recente.

REFERÊNCIAS

- BRAZÃO, P. M. S. A Importância da Imagem de Marca de um Político –Estudo de Caso – A Imagem de Pedro Passos Coelho. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2013.
- CAETANO, J.; SIMÕES, M. M.; GRAVELHO, M. C. Marketing político: Poder e Imagem. Lisboa: Escola Editora, 2012. 141 p.
- COLAFERRO, C. A.; CRESCITELLI, E. A Contribuição do Neuromarketing para o Estudo do Comportamento do Consumidor. BBR – Brazilian Business Review, vol. 1, núm. 3, mayo-junio, 2014, pp. 130-153. FUCAPE Business School.
- DANTAS, E. B. Marketing Político: Técnicas e Gestão no Contexto Brasileiro. São Paulo: Atlas, 2010.
- FEENSTRA, R. A.; DOMÍNGUEZ, D. P. Debates Éticos em torno al Neuromarketing Político: El Avance Tecnológico y su Potencial Incidência em la Formación de la Opinión Pública. VERITAS, N° 36. 2017.
- FERREIRA JUNIOR, A. B. Marketing Político e eleitoral: uma analogia entre o mundo corporativo e a política. Curitiba: Ibpex, 2010. 156 p.
- FONSECA, A. R. C. Neuropolítica Associada ao Desenvolvimento dos Cartazes Eleitorais em Período de Campanha Eleitoral – Caso das eleições legislativas portuguesas de 2015. Corvilhã, 2017.
- GARCIA, D. F. M. Marketing de Relacionamento no Setor de Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil em 2004: O Caso TAM. 2004. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/585/1/DGarcia.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- ISAZA, F. Y.; AGUDELO, J. P. V.; BERDUGO, K. S. Uso del Neuromarketing em las Campañas Políticas Presidenciales de Colombia em el Periodo 2002 a 2014: Un elemento Diferenciador para el éxito. Colombia. Fundacion Universitaria del área Andina, 2018.
- KOTLER, P. Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P. Princípios de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUNTZ, R. A. Manual de Campanha Eleitoral: Marketing Político. São Paulo 10ª edição – São Paulo: Global, 2004
- LAVAREDA, A. Neuropolítica: O Papel das Emoções e do Inconsciente na Revista USP, nº 90, pag. 120-146, 2011. Acesso em 28 mai. 2020.
- McDONALD, M. Planos de Marketing: Planejamento e Gestão Estratégica: Como Criar e Implementar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MOREIRA, S. V. A. Neuromarketing e o Consumidor Virtual. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto. 2014.

ODA, L. E. A Influência do Neuromarketing no Entendimento do Comportamento do Consumidor e na Área da Comunicação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

SANTOS, G. Marketing de Moda. 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/posmoda/files/2008/07/Marketing-de-moda-apostila-22-02.docx>. Acesso em: 15 abr. 2019.



Os limites do uso de regras financeiras como teses defensivas pela administração pública em processos judiciais

The limits of the use of financial rules as defensive thesis by the public administration in legal proceedings

Rayne Santos Pereira

Bacharelanda em Direito pela Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)

Camylla dos Santos Nunes

Bacharelanda em Direito pela Universidade Estadual do Tocantins (UNITINS)

Kamila Soares Leal

LEAL, Kamila Soares, Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté ? UNITAU (2020); Especialista em Prática Avançada Previdenciária pelo Damásio (2020); Especialista em Direito Processual Civil pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER (2016); Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Rio Sono (2015); Bacharel em Direito pela Faculdade do Bico do Papagaio - FABIC (2013)

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.10

RESUMO

Deste os primórdios da sociedade, a figura do Estado esteve presente e evoluiu como uma figura garantidora de direitos individuais e coletivos. Nesse tema, surgem então dois princípios importantíssimos, quais sejam: a reserva do possível e o mínimo existencial. Com base nisso, surge o questionamento: Quais os limites para utilização dos argumentos do princípio da reserva do possível e das limitações orçamentárias pela Administração Pública para isenção de obrigações? Após o levantamento de conceitos, princípios e aspectos legais sobre o tema, pôde-se observar que os limites para utilização dos argumentos relativos ao princípio da reserva do possível e das limitações orçamentárias pela Administração Pública para isenção de obrigações coincidem com a tênue linha entre o que se pode configurar como necessidade essencial, sendo bem verdade que se inserido o elemento do planejamento, consagrando o princípio da eficiência pública, é possível atingir os anseios sociais mais básicos.

Palavras-chave: reserva do possível. mínimo existencial. regras orçamentárias.

ABSTRACT

Since the beginnings of society, the figure of the State has been present and evolved as a figure that guarantees individual and collective rights. In this theme, two very important principles emerge, namely: the reserve of the possible and the existential minimum. Based on this, the question arises: What are the limits for using the arguments of the principle of reserve of the possible and budgetary limitations by the Public Administration for exemption from obligations? After surveying concepts, principles and legal aspects on the subject, it could be observed that the limits for the use of arguments related to the principle of reserving the possible and budgetary limitations by the Public Administration for exemption from obligations coincide with the fine line between the that can be configured as an essential need, it being true that if the element of planning is inserted, enshrining the principle of public efficiency, it is possible to achieve the most basic social aspirations.

Keywords: reservation of the possible. existential minimum. budget rules.

INTRODUÇÃO

Historicamente, a figura do Estado evoluiu de um mero dominador ao status de entidade representativa de uma determinada sociedade, e passou a figurar como um garantidor da soberania da vontade popular em um processo evolucionário demorado em que aos poucos as sociedades foram adquirindo direitos, e com eles obrigações.

O Estado surgiu então como um grande garantidor dos intitulados direitos e garantias individuais que se tornaram patrimônios sociais irrevogáveis e institutos de política de Estado, surge aí a dignidade da pessoa humana ou mínimo existencial.

De outro lado, esse Estado cada vez mais garantidor, passou a acumular obrigações, e a ter estabelecidas sobre si, normas de cunho programático que lhes impunham um dever social, uma atuação positiva, entretanto, os Estados passaram a ter cada vez mais dificuldades de

garantia de direitos de tamanha amplitude, e diante da limitação de recursos, surgiu o princípio da reserva do possível.

Dito isto, surge o questionamento: Quais os limites para utilização dos argumentos do princípio da reserva do possível e das limitações orçamentárias pela Administração Pública para isenção de obrigações?

Como objetivo geral, visou-se analisar as obrigações inerentes à Administração Pública e as limitações da aplicabilidade das teses que envolvam o princípio da reserva do possível e as limitações orçamentárias, no âmbito da discussão processual em face de Ente Público, com enfoque nas recentes teses jurisprudenciais.

Para alcance do desígnio geral acima indicado, foram estabelecidos, a título de objetivos específicos, os seguintes: a) Realizar levantamento histórico da evolução da Administração Pública enquanto detentora da obrigação de garantia dos direitos individuais e coletivos; b) Analisar, no bojo da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – CRFB/88, os fundamentos e objetivos da República, notadamente os relacionados às obrigações estatais, com enfoque no princípio da dignidade da pessoa humana; c) Apresentar e conceituar o princípio da reserva do possível como parâmetro de efetivação dos direitos individuais e coletivos, contrastando-o com o princípio da dignidade da pessoa humana e os direitos dela decorrentes, como forma de averiguar os limites de incidência de cada um; e d) Paralelo a isso, estudar as regras orçamentárias incidentes sobre os Entes Públicos e seu grau de aplicabilidade no âmbito das demandas como meio de defesa da Administração Pública, sob a ótica do Tema 1075 dos precedentes qualificados do Superior Tribunal de Justiça.

Quanto à metodologia, utilizou-se de pesquisa bibliográfica atualizada, de natureza qualitativa e caráter exploratório, utilizando-se principalmente de conceitos do Direito Constitucional e do Direito Administrativo. Como fonte do material utilizado, o trabalho primou por autores dos aludidos ramos do direito, e das disposições de leis e enunciados jurisprudenciais inerentes à matéria.

EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CARÁTER ASSISTENCIAL DO ESTADO NO CUMPRIMENTO DE DIREITOS INDIVIDUAIS E COLETIVOS

Os direitos fundamentais, individuais e coletivos constituem, indubitavelmente, importantíssimos avanços sociais, e o papel do Estado é cada vez mais ativo na sua efetivação. Entretanto, esses avanços não se deram repentinamente, pelo contrário, são fruto de constantes conflitos, e a sua evolução histórica foi gradual, decorrendo um grande lapso de tempo desde os primórdios do direito, até alcançar o *status* vigente, nacionalmente e internacionalmente.

Embora o mundo tenha passado por recentes períodos autocráticos e outras circunstâncias causadoras de violações de direitos individuais, algumas das premissas compreendidas como direitos fundamentais sempre existiram.

Direitos como herança, processo, divórcio, dentre outros, já encontravam previsão desde o famigerado Código de Hammurabi, norma vigente na Babilônia do Rei Hammurabi, em meados de 1792 a.C., como ensina Flávia Lages Castro (2007).

A proteção do acusado criminalmente antes de lhe ser proferida uma justa sentença também existia mais de um milênio antes de Cristo, com a previsão no direito Hebraico da criação e cidades de refúgio, que tinham o fito principal de proteger os acusados de crimes contra a vida do que a bíblia no livro de Números, capítulo 35, versículo 12¹, chamaria de “vingador do sangue”, que seria um familiar interessado em vingar a vida de um parente assassinado. É um vislumbre do que se tornaria depois o princípio da presunção de inocência.

Mas não só havia nos ordenamentos jurídicos passados facetas do que seriam os atuais direitos individuais, mas também dos direitos coletivos, pois havia no direito hebraico uma “preocupação que poderíamos chamar de um tanto preservacionista” no tocante ao meio ambiente (CASTRO 2007, p. 41).

Ultrapassando esse período, e após as evoluções graduais levadas a efeito com o direito grego e romano, e depois do período medieval que, salvo a Magna Carta Inglesa de 1215 promulgada pelo Rei João Sem Terra, foi um período sem grandes evoluções quanto aos direitos fundamentais, surgiu o período moderno, com as primeiras importantes declarações nacionais de direitos.

Um dos grandes contribuintes foi a Inglaterra, que desde a alteração nas regras de criação de tributos com a *Petition of Right* em 1627, e a disposição expressa de direitos e liberdades individuais básicos como liberdade de religião e de consciência e da igualdade de todos perante a lei no *Agreements of the People* entre os anos de 1647 a 1649, instituiu um rol importante de direitos individuais atualmente existentes e ampliados (CARVELLI; SCHOLL, 2011).

Entretanto, foi na França de 1789 que se deu o avanço mais intenso dos direitos fundamentais, seguido por uma crescente nunca antes vista de um modelo diverso de estrutura estatal, o constitucionalismo representando também grande avanço no tocante aos direitos individuais essenciais ao indivíduo com a proclamação da *Déclaration des Droits de l’Homme et du Citoyen* (em tradução literal: Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão).

Segundo Morange (*apud* PEIXINHO, 2012, p.10): “a Declaração Francesa de 1789, [...] prevê - qualificados de direitos naturais - a igualdade, a liberdade, a fraternidade, a propriedade, a segurança e a resistência à opressão”.

Os três primeiros configuram o grande ideário da revolução, conforme bem cita André Ramos Tavares (2017, p. 60) alterando somente a ordem, da seguinte forma “liberdade, igualdade e fraternidade”.

Manoel Messias Peixinho (2012, p. 10) conceitua a liberdade como “condição natural e social básica do indivíduo justificado pelo direito natural genérico [...] o indivíduo é livre, independentemente da vontade dos demais”.

Ainda segundo o Autor, o princípio da igualdade seria igualmente uma condição natural do indivíduo, básica, e baseada no jusnaturalismo racional, ou seja, naturalmente um indivíduo é igual ao outro, em direitos e obrigações. Já a fraternidade, terceiro elemento do embrião ideológico da revolução francesa, para ele, seria equivalente ao dever de assistência pública e sustento aos cidadãos desafortunados materialmente. (PEIXINHO, 2012).

¹ E estas cidades vos serão cidades para refúgio do vingador, para que o homicida não morra antes de comparecer perante a congregação em julgamento. (BÍBLIA, Trad. King James, 1611)

Esses elementos constantes no lema revolucionário francês, conforme o ensino de Vasak (1979, *apud* SARLET, 2016) corresponderiam às três gerações de direitos humanos e fundamentais, o que se justifica pelo conteúdo das gerações de direitos humanos e sua semelhança com os lemas da liberdade, igualdade e fraternidade.

A primeira geração de direitos humanos, segundo Mendes e Branco (2017, p. 128) constituía “postulados de abstenção dos governantes, criando obrigações de não fazer, de não intervir sobre aspectos da vida pessoal de cada indivíduo”, ou seja, estavam intimamente ligados à ideia de abstenção estatal em interferir injustificadamente na vida pessoal dos indivíduos.

“a doutrina dos direitos fundamentais revelou uma grande capacidade de incorporar desafios. Sua primeira geração enfrentou o problema do arbítrio governamental, com as liberdades públicas, a segunda, o dos extremos desníveis sociais, com os direitos econômicos e sociais, a terceira, hoje, luta contra a deterioração da qualidade de vida humana e outras mazelas, com os direitos de solidariedade” (FERREIRA FILHO 2000, p. 15)

Diante do evidente caráter autoritário das monarquias absolutistas, o primeiro ponto, e talvez mais relevante, defendido na revolução francesa foi a limitação do poderio Estatal sobre a vida do indivíduo comum, que passou a ser inviolável em diversos aspectos da vida civil.

Entretanto, embora essencial, essa categoria de direitos não era suficiente para melhor adequar a vida da pessoa, do ser humano, ao mais ideal dos cenários e é nessa senda que surge a segunda geração ou dimensão dos direitos humanos, que, é associada à ideia de igualdade, estabelecendo obrigações positivas ao Estado.

Recorrendo à doutrina de Ferreira Filho (2012, p. 237):

[...] a Constituição consagra direitos sociais. São estes direitos a prestações positivas por parte do Estado, vistos como necessários para o estabelecimento de condições mínimas de vida digna para todos os seres humanos. Costumam ser apontados como a segunda geração dos direitos fundamentais.

Tavares, (2017, p. 730) também compactua com este posicionamento ao dispor que “[...] direitos de segunda dimensão, convém lembrar, são aqueles que exigem do Poder Público uma atuação positiva, uma forma atuante de Estado, prioritariamente na implementação da igualdade social dos hipossuficientes”.

Quanto à terceira dimensão, esta está associada à ideia de fraternidade. É Pedro Lenza (2021, p. 1610) que argumenta que o mundo passou a ter novos problemas de impacto mais amplo como as degradações ambientais e o consumismo exacerbado, dentre outros fenômenos, pois “o ser humano é inserido em uma coletividade e passa a ter direitos de solidariedade ou fraternidade”.

Os direitos fundamentais, dito isto, constituem resultado de longa evolução histórica e representam o triunfo social em face do absolutismo, que consolidou não só uma abstenção estatal nas liberdades individuais, mas também uma imposição de obrigações de cunho ativo ao Estado.

ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS E OBJETIVOS DA REPÚBLICA INSERIDOS NA CRFB/88

Materialmente, os direitos resultado da evolução tratada no tópico anterior, em especial os de segunda e terceira geração, que são imposições ativas ao Estado, são dispostos em docu-

mentos, formais, com efeitos normativos, ou em declarações que mesmo sem vigor legislativo, influenciam a criação de leis sobre os temas tratados.

De toda sorte, há uma transcrição da vontade popular definida na forma de direitos, para que haja efetivação destes, inclusive, é neste ponto que surge a diferença entre direitos humanos, e direitos fundamentais.

Gilmar Mendes e Paulo Gonet Branco (2017) são bem assertivos ao explicar que a grande característica divisora entre os direitos humanos e os direitos fundamentais é a inscrição ou consagração destes na ordem jurídica constitucional de um determinado ente soberano, para eles, a expressão: direitos humanos “[...] é empregada para designar pretensões de respeito à pessoa humana, inseridas em documentos de direito internacional”. (MENDES; BRANCO, 2017, p. 136), já a locução: direitos fundamentais “é reservada aos direitos relacionados com posições básicas das pessoas, inscritos em diplomas normativos de cada Estado. São direitos que vigem numa ordem jurídica concreta, [...]” (MENDES; BRANCO, 2017, p. 136).

Isso foi visto na atuação do Constituinte Originário, que elencou expressamente objetivos fundamentais à república, estes dispostos no art. 3º da CRFB/88, que mantêm correlação direta com os fundamentos da república indicados no art. 1º do mesmo texto, notadamente a cidadania e a dignidade da pessoa humana.

Neste tópico, analisar-se-ão todos os objetivos da república, sob a ótica dos fundamentos indicados no art. 1º da CRFB/88, notadamente a cidadania (inciso II) e a dignidade da pessoa humana (inciso III).

Acerca da cidadania, José Afonso da Silva (2005, p. 104) explica que como fundamento republicano ela está “num sentido mais amplo do que o de titular de direitos políticos [...] qualifica os participantes da vida do Estado, o reconhecimento do indivíduo como pessoa integrada na sociedade estatal”, havendo assim uma distinção entre cidadania em sentido amplo e restrito, sendo esta a limitada ao exercício dos direitos políticos e aquela a que abrange o indivíduo enquanto ser inserto socialmente.

A dignidade da pessoa humana, por sua vez, configura como princípio matriz de toda a teoria dos direitos fundamentais, pois se trata do parâmetro para interpretação dos próprios direitos em si.

Pedro Lenza (2021, p. 112) diz que o princípio da dignidade da pessoa humana constitui “fundamento da República Federativa do Brasil e princípio-matriz de todos os direitos fundamentais (art. 1.º, III, da CF/88)”, logo, é de se reconhecer que a dignidade da pessoa humana, como fundamento da república, é princípio basilar de toda a ordem jurídica, pois se torna parâmetro de aplicabilidade, interpretação e eficiência de todos os direitos e deveres constitucional e infra-constitucionalmente estabelecidos.

Não obstante a suma relevância do aludido princípio, é no art. 3º da CRFB/88 que se encontram os mandamentos do legislador constituinte ao Estado Brasileiro, estabelecendo os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II - garantir o desenvolvimento nacional;

III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 1988).

Tais objetivos serão esmiuçados um a um em subtópicos a seguir.

Construção de uma sociedade livre, justa e solidária (art. 3º, I, CRFB/88)

Em primeiro prisma, o constituinte trouxe à tona justamente a necessidade de garantia da liberdade à sociedade, manifestando expressamente a intenção de que os direitos humanos de primeira geração ou dimensão tenham espaço no ordenamento positivo e, por isso passem do status declaratório de direitos humanos para o status assecuratório, inerente aos direitos fundamentais.

Quanto ao conteúdo do objetivo da república disposto no inciso I do art. 3º, temos que possui três núcleos baseados nas seguintes expressões a respeito da sociedade que pretende criar, quais sejam: “livre, justa e solidária” (BRASIL, 1988).

O primeiro faz menção à liberdade, enquadrando-se todas aquelas melhor delineadas em outros pontos da Constituição, como no art. 5º, VI (liberdade de consciência e crença), XV (de locomoção), XVI (de reunião pacífica), XVII (de associação para fins lícitos), LIV (dos bens, salvo após o devido processo legal), e art. 220, caput (liberdade de manifestação do pensamento e informação). (BRASIL, 1988).

Todas essas e tantas outras liberdades conferidas constitucionalmente decorrem do objetivo da república em tornar o Brasil um país livre, e demonstram a correta aplicação dos direitos humanos/fundamentais de primeira geração. Paralelo a isso, a justiça também foi elencada como mecanismo de regulação da sociedade necessário ao seu devido desenvolvimento.

Não basta garantir que a sociedade seja livre, mas é preciso proporcionar meios de também ser justa.

Um dos mais relevantes princípios constitucionais que versam sobre a justiça, nessa concepção jurídica, é o da inafastabilidade da jurisdição encartado no art. 5º, XXXV, da CRFB/88, que estabelece que nem o Poder Judiciário nem outros Poderes podem criar obstáculos que excluam lesões ou ameça a direito do sistema de justiça.

Por fim, a solidariedade também constitui objetivo da república, e uma das aplicações práticas seria, por exemplo, a instituição do sistema de seguridade social, que conforme o art. 195 da Carta Constitucional se dará através do financiamento por toda a sociedade, direta e indiretamente.

Nesse sentido: “O cumprimento das políticas públicas previdenciárias, exatamente por estar calcado no princípio da solidariedade (CF, art. 3º, I) [...]” (MENDES; BRANCO, 2017, p. 612).

Garantia do desenvolvimento nacional(art. 3º, II, CRFB/88)

O desenvolvimento nacional, por sua vez, configura-se como um direito humano de terceira dimensão. É o que Vasak (*apud* BONAVIDES, 2004 p. 569) ensina:

A teoria, com Vasak e outros, já identificou cinco direitos de fraternidade, ou seja, da terceira geração: o direito ao desenvolvimento, o direito à paz, o direito ao meio ambiente, o direito de propriedade sobre o patrimônio comum da humanidade e o direito de comunicação.

O desenvolvimento nacional então, seria a aplicação interna desse direito humano, tornando-o em fundamental, ou seja, a nacionalização do direito humano ao desenvolvimento.

Importante ressaltar que o desenvolvimento, para a doutrina, está ligado à preservação do meio ambiente equilibrado, pois é notório que para desenvolvimento é necessário o uso dos recursos naturais, entretanto, tal uso não pode ocorrer de forma desregulada ou desenfreada, sob pena de violar tanto o direito ao meio ambiente como o próprio desenvolvimento, a longo prazo.

Sobre isso, Pedro Lenza (2021, p. 753) explica que “[...] o meio ambiente ecologicamente equilibrado integra o desenvolvimento nacional (art. 3º, II)”.

Erradicação da pobreza e marginalização e redução das desigualdades (art. 3º, III)

Como um corolário dos objetivos anteriores, especialmente a criação de uma sociedade justa, e a garantia do desenvolvimento nacional, o texto constitucional consagrou o dever estatal de erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades.

É bem verdade, e decorre de simples dedução lógica, portanto dispensável citação, que é contraditório planejar a construção de uma sociedade justa, mantendo-se marginalizações e desigualdades, bem como é igualmente incoerente promover o desenvolvimento nacional sem erradicar a pobreza. Sobre esse objetivo da República, Martins (2020, p. 437) discorre que:

Primeiramente, o inciso III do art. 3º prevê como objetivo da República “erradicar a pobreza e a marginalização”. [...] trata-se de uma meta a ser buscada pelo Estado. Todas as políticas públicas (realizadas pelo Legislativo e Executivo, sobretudo) devem ter como escopo o fim da pobreza e da marginalização. [...] Outrossim, outros dois são os objetivos presentes no art. 30, III: reduzir as desigualdades sociais e reduzir as desigualdades regionais. A desigualdade social é marcada pela distância entre os mais ricos e os mais pobres. A Constituição Federal não exige que todos tenham o mesmo grau de riqueza, já que fomenta a livre iniciativa e os valores capitalistas. Todavia, tem como objetivo diminuir a diferença entre os diversos graus de riqueza. Outrossim, tem como objetivo reduzir as desigualdades regionais (a diferença entre as regiões mais ricas e menos ricas).

Entretanto, é necessário somente pontuar que o Constituinte não adotou neste ponto um modelo de redistribuição das riquezas, mas sim de equiparação de condições mínimas, permitindo que através de atividades lícitas, o cidadão comum alcance padrões de vida elevados que, mesmo que se desigule dos demais, mas é garantido a estes demais uma vida digna.

Tal entendimento é perceptível quando se torna objetivo da república “erradicar” a pobreza e a marginalização, mas somente “reduzir” as desigualdades sociais e regionais e ainda corroborado com as disposições do art. 1º, IV da CRFB/88 que traz à tona “os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa” (BRASIL, 1988).

Promoção do bem de todos sem preconceito ou discriminação(art. 3º, III, CRFB/88)

Por fim, mas igualmente importante, estabeleceu-se a promoção do bem de todos sem preconceitos ou discriminações como objetivo perene da República.

Para Mendes (2020. p. 437) a Constituição Federal prevê o preconceito de origem, raça, sexo, cor e idade e: “Embora não preveja expressamente o preconceito em razão da “preferência sexual”, ela está inserida implicitamente na cláusula genérica “quaisquer outras formas de discriminação”.

Importante ressaltar o que ensina Phillip Gil França:

Ou seja, reafirma-se a posição de que as políticas públicas, voltadas à promoção de um futuro melhor para aqueles que conformam a nação, possuem um vínculo de Estado (resultante de uma atividade impessoal, objetiva, isonômica, democrática) e não de Governo (com raiz e fundamentos ideológicos subjetivos que não se coadunam, necessariamente, com o agir conforme os estritos valores e deveres do detentor do ônus público). (FRANÇA, 2013, p. 5)

Portanto é dever do Estado e objetivo perene da RFB promover o bem de todos, sem distinção de qualquer natureza, erradicando os preconceitos e discriminações, por quaisquer motivos.

Conclusão sobre os objetivos da república

Os objetivos da República são, portanto, metas gerais estabelecidas pelo constituinte ao Estado Brasileiro, que a despeito dos governos, devem ser adotados como política de Estado. Segundo Martins (2020, p. 435): “Trata-se de um dispositivo de caráter principiológico e programático”, que [...] não produzirá todos os efeitos imediatamente, devendo ser visto como um “mandamento de otimização”. Assim, consoante o autor, “o Estado deve cumprir o máximo possível desses objetivos, dentro dos limites jurídicos, orçamentários e fáticos”.

Dessa forma, o Estado Brasileiro deve pautar suas atividades no cumprimento dessas medidas, e instituir e gerir políticas públicas que tragam à realidade os objetivos republicanos elencados no aludido art. 3º da CRFB/88, entretanto, sem se afastar da realidade fática e principalmente orçamentária, que se torna condicionante para a efetivação das políticas.

PRINCÍPIO DA RESERVA DO POSSÍVEL VS PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

Conceitos e noções gerais

Como visto, os objetivos da República são considerados normas de cunho programático, que seriam, para Pontes de Miranda (1968, p. 126-12) são:

[...] aquelas em que o legislador, constituinte ou não, em vez de editar regra jurídica de aplicação concreta, apenas traça linhas diretoras, pelas quais se hão de orientar os poderes públicos. A legislação, a execução e a própria justiça ficam sujeitas a esses ditames, que são como programas dados à sua função.

É diante desse dever do Estado em cumprir tais objetivos que surgem também as alegações de limitações, principalmente de recursos, por parte dos Entes Públicos.

Doutrinariamente, trata-se do princípio da reserva do possível, tradicionalmente estudado como contraponto à dignidade da pessoa humana, não impedindo esta, mas balizando a adoção de atos de gestão que permitam a garantia do acesso a bens e direitos a todos e não só a alguns.

Na clássica discussão, a dignidade da pessoa humana é estudada como mínimo existencial, que para Herrera e Machado (2010, p. 6):

[...] é um conjunto de direitos básicos que integram o núcleo da dignidade da pessoa humana, formados pela seleção dos direitos sociais, econômicos e culturais, e, por terem efetividade imediata, deveriam ser sempre garantidos pelo poder público, independentemente de recursos orçamentários (obstáculo financeiro relativizado).

Essa correlação entre dignidade da pessoa humana e o mínimo existencial é baseada no fato de que esse mínimo, diz respeito a um mínimo digno, e não somente ao destinado à sobrevivência. É o que ensina Lucas Daniel Ferreira de Souza (2013, p. 8) quando estabelece que: “o mínimo existencial é o direito de cada indivíduo às condições mínimas indispensáveis para a existência humana digna”.

Dito isto, e aliado aos conhecimentos acerca dos objetivos da República disciplinados no tópico anterior percebe-se que existe grande correlação entre ambos, especificamente o responsável pela garantia desse mínimo existencial digno.

Como visto, a dignidade da pessoa humana constitui fundamento da república, de modo que resta caracterizado que todos os dela participantes, gozem de existência minimamente digna, que por sua vez, ultrapassa a mera sobrevivência.

Aliado a isso, é objetivo da república alcançar metas que nada mais são do que materializações desta vida digna que o constituinte decidiu tutelar, de modo que, compreendido isso, percebe-se que recai sobre o Estado a função de ser o principal garantidor desses direitos, embora não único.

Mas se de um lado tem-se o Estado como grande garantidor desses bens jurídicos necessários à vida humana digna, tem-se também a premissa incontestável de que não existem recursos infinitos, ao revés, são limitados e cuja gestão deve ser da mais técnica, eficiente e eficaz, visando suprir as crescentes necessidades.

Segundo Souza (2013) a reserva do possível surgiu na Alemanha e decorreu de entendimento jurisprudencial e não exatamente de lei. No caso, o Tribunal Constitucional Alemão analisou demanda proposta por pretensos estudantes que pleiteavam acesso às escolas de medicina de Hamburgo e Munique, mas que não tinham sido admitidos em razão de limitações de vagas.

A decisão no caso foi de que o pleito dos requerentes de aumento do quantitativo de vagas pleiteado encontrava óbice no limite razoável de exigência em face da sociedade, sem colocar em risco a plena efetivação de direitos sociais.

Conceitualmente, a reserva do possível pode ser conceituada como o conjunto de limites que impedem o Estado de suprir toda e qualquer vontade dos indivíduos em detrimento de limitações de recursos e, por conseguinte, da impossibilidade de interesses individuais e particulares

sobreporem-se a interesses sociais/coletivos.

Trata-se, portanto, de uma “análise entre as possibilidades do ente público e a urgência da pretensão pleiteada” (SOUZA, 2013, p. 3) e é invocada “quando da impossibilidade de o Estado, através de prestações positivas, garantir plenamente a efetivação de todos os direitos fundamentais sociais, sob pena de grave prejuízo ao erário e, conseqüentemente, à sociedade como um todo” (SOUZA, 2013, p. 3-4).

Herrera e Machado (2010) conceituam argumentam que a reserva do possível contribui para uma maior racionalidade das decisões judiciais, evitando sentenças de impossível execução. Sobre essa racionalidade:

É evidente que a efetivação dos direitos sociais só ocorrerá à luz das coordenadas sociais e econômicas do espaço-tempo. Mas a reserva do possível não pode, num país como o nosso, especialmente em relação ao mínimo existencial, ser compreendida como uma cláusula obstaculizadora, mas, antes, como uma cláusula que imponha cuidado, prudência e responsabilidade no campo da atividade judicial. (CLÈVE, 2003, p. 23)

Todos esses conceitos apontam para o que Herrera e Machado (2010, p. 6) descrevem como “substancialismo mitigado”, ao argumentar que “o intervencionismo substancialista não há de ser intransigente; em nosso sentir também encontra limites” (MACHADO; HERRERA, 2010 p. 7).

Essa concepção demonstra a logicidade dos direitos e garantias individuais frente à perene finitude de recursos, e é possível concluir que é disso que provém a expressão “mínimo existencial” e não máximo existencial, tendo em vista que ao Estado incumbe somente promover o suficiente para uma vida digna.

Com isso, há sempre grande discussão, seja no campo teórico, tentando definir qual princípio prevalece e quais os limites de cada um, seja na prática, nas demandas que dia a dia são processadas, principalmente judicialmente em que de um lado um indivíduo ou uma coletividade pleiteia um direito, e o Estado (um ou mais de um dos Entes) argumentam impossibilidade de custeio de tal direito.

Aplicação dos princípios do mínimo existencial e da reserva do possível ao ordenamento jurídico brasileiro

Como se vê, há constante debate acerca dos limites de ambos os princípios, um cabo de guerra principiológico que visa debater a abrangência de cada uma dessas premissas, entretanto é uníssono que é dever do Estado promover políticas públicas para a efetivação dos direitos e garantias estampados na Magna Carta, recaindo sobre a Administração, prestações obrigacionais aos indivíduos, como forma prática de alcance dos objetivos da república e da dignidade da pessoa humana.

Nessa senda, o mínimo existencial assumiria o *status* de verdadeira regra jurídica, não sujeita a relativizações, pois o mínimo existencial, associado ao estabelecimento de prioridades orçamentárias, é capaz de conviver produtivamente com a reserva do possível (BARCELLOS, 2002).

É a própria Ana Paula de Barcellos (2002, p. 232) que ensina que:

[...] é importante lembrar que há um limite de possibilidades materiais para esses direitos. Em suma: pouco adiantará, do ponto de vista prático, a previsão normativa ou a refinada técnica hermenêutica se absolutamente não houver dinheiro para custear a despesa gerada por determinado direito subjetivo.

Dessa forma, é necessário estabelecer que ambos os princípios são de suma relevância e possuem seu campo de aplicabilidade prática no ordenamento jurídico brasileiro, pois, de um lado, tem-se um Estado garantidor, regido por uma constituição garantista, que tem pilares assistenciais muito bem definidos e de outro lado, tem-se que este mesmo Estado não pode realizar políticas públicas não ou mal planejadas, evitando-se desperdício de recursos.

Pode-se concluir, portanto, que os princípios da reserva do possível e do mínimo existencial não são necessariamente antagônicos, pelo contrário, são equivalentes e de convivência possível, se adotadas regras e efetuados planejamentos para eleição das políticas públicas prioritárias.

REGRAS ORÇAMENTÁRIAS COMO TESES DEFENSIVAS SOB A ÓTICA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Foi diante dessa discussão que chegou ao Superior Tribunal de Justiça através do Recurso Especial REsp nº 1878849/TO (Representativo de Controvérsia do Tema 1.075 dos Recursos Repetitivos) o debate acerca da legalidade do ato de não concessão de progressão funcional a servidor público, quando atendidos os requisitos legais, sob o argumento de que superados os limites orçamentários previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal, referentes a gastos com pessoal de Ente Público.

Segundo consta, o caso trata-se de Mandado de Segurança impetrado por policial civil que pleiteava o reconhecimento de direito ao reenquadramento funcional na carreira, ante o cumprimento dos requisitos para progressão.

Ocorre que o Estado, negou administrativamente argumentando não haver dotações orçamentárias suficientes para aumento dos vencimentos do servidor sem que implicasse em extrapolação dos limites prudenciais e definitivos de gastos com pessoal previstos no art. 20, II, alínea “c” e art. c/c art. 21, I, alínea “a” e art. 22, todos da Lei Complementar Federal nº 101/2000.

O Tribunal de Justiça do aludido Estado deu procedência à ação mandamental e determinou a implementação da progressão, entretanto, a matéria foi levada ao STJ através de Recurso Especial, tendo sido escolhida como paradigma de fixação de tese de recursos repetitivos, no tema nº 1.075.

Na oportunidade, o STJ definiu a seguinte tese:

É ilegal o ato de não concessão de progressão funcional de servidor público, quando atendidos todos os requisitos legais, a despeito de superados os limites orçamentários previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal, referentes a gastos com pessoal de ente público, tendo em vista que a progressão é direito subjetivo do servidor público, decorrente de determinação legal, estando compreendida na exceção prevista no inciso I do parágrafo único do art. 22 da Lei Complementar 101/2000. (BRASIL, STJ, 2022).

O caso trata de um exemplo prático do discutido em tópicos anteriores. Um administrado requer do Estado uma atuação positiva, no entanto, lhe é negado por questões de cunho limitador, no caso a ausência de dotação orçamentária e possível ilegalidade da concessão dos bene-

fícios por suposta violação às determinações de lei que dispõe sobre as regras de regularidade fiscal no âmbito da Administração Pública.

Nota-se que o STJ, neste caso, adotou um posicionamento mais garantista, ao determinar que a despeito das regras orçamentárias alegadas pelo Ente Estatal, essas limitações não poderiam impedir o servidor de gozar de direito subjetivo, decorrente de previsão legal, reconhecendo a incidência ao caso da exceção de que trata o art. 22, I da LRF que entabula que:

Art. 22. A verificação do cumprimento dos limites estabelecidos nos arts. 19 e 20 será realizada ao final de cada quadrimestre.

Parágrafo único. Se a despesa total com pessoal exceder a 95% (noventa e cinco por cento) do limite, são vedados ao Poder ou órgão referido no art. 20 que houver incorrido no excesso:

I - concessão de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a qualquer título, salvo os derivados de sentença judicial ou de determinação legal ou contratual, ressalvada a revisão prevista no inciso X do art. 37 da Constituição;

Dessa forma, por decorrer de determinação legal, a progressão funcional não estaria limitada aos limites prudenciais e legais de gasto com pessoal estabelecidos no art. 20, II, “c” da LRF (alusivo aos Entes Estados).

A tese fixada pelo Egrégio STJ é enfática em esclarecer que “é ilegal o ato de não concessão de progressão [...] a despeito de superados os limites orçamentários previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal, referentes a gastos com pessoal”.

Entretanto, é importante esclarecer que o referido julgamento não exclui a alegação de limitações de cunho orçamentário (tese inclusa no princípio da reserva do possível) sobre quaisquer assuntos, mas tão somente no âmbito das progressões funcionais de servidor público.

Tanto é verdade, que o Supremo Tribunal Federal, já adotava posicionamento que indica a necessidade de adequação de atos como a revisão geral anual da remuneração de servidores públicos, aos requisitos previstos na Lei orçamentária anual e na Lei de diretrizes orçamentárias de cada Ente, veja-se:

Tese: A revisão geral anual da remuneração dos servidores públicos depende, cumulativamente, de dotação na Lei Orçamentária Anual e de previsão na Lei de Diretrizes Orçamentárias. (BRASIL, STF, 2019).

Além disso, outros tribunais já têm decidido sobre a limitação da aplicação do tema

1.075 do STJ somente a casos de concessão de progressão funcional, como é o exemplo do próprio Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, que originou a discussão analisada acima:

[...] 3. Não há que se falar em suspensão do feito em decorrência do Tema 1.075 do STJ, uma vez que aludido tema trata da legalidade do ato de não concessão de progressão funcional do Servidor Público, quando atendidos todos os requisitos legais, sob o fundamento de que superados os limites orçamentários previstos na Lei de Responsabilidade Fiscal, referentes a gastos com pessoal de Ente Público, ao passo que a pretensão autoral não é progressão funcional, mas sim adicional sexta parte, o qual é previsto na Lei municipal. [...] (Apelação Cível 0003034-82.2020.8.27.2708, Rel. JOCY GOMES DE ALMEIDA, GAB. DO DES. RONALDO EURIPEDES, julgado em 26/01/2022, DJe 02/02/2022 23:01:59) (TJ-TO - AC: 00030348220208272708, Relator: JOCY GOMES DE ALMEIDA, Data de Julgamento: 02/02/2022, TURMAS DAS CAMARAS CIVEIS, Data de Publicação: 02/02/2022)

Esse ponto é de suma relevância pois demonstra a cautela do julgador ao definir em procedimento de tamanha abrangência, acerca de teses que diariamente são apresentadas ao judiciário como meios de defesa dos Entes Públicos em ações de natureza obrigacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dado todo o panorama acima descrito, em paralelo com o objetivo geral deste trabalho, apresenta-se o seguinte questionamento: a administração pública, na qualidade de cuidadora dos interesses sociais e públicos, pode furtar-se do atendimento das demandas dos administrados? Se sim, quais motivos seriam justos? Quais os limites de adoção de tais argumentos?

Para responder tais questionamentos, basta serem respondidos os pontos indicados nos objetivos específicos, os quais serão um a um respondidos a seguir.

Os três primeiros objetivos foram alcançados através da exposição dos temas nos tópicos 2, 3, 4 e 5 do presente trabalho, cujas informações subsidiaram o alcance dos demais (sexto e sétimo), estes por sua vez relacionados ao mérito do objetivo geral do trabalho.

Como visto, a figura do Estado, desde as suas concepções iniciais evoluiu em formas das mais diversas, possuindo caracteres diferentes e objetivos distintos em diversos momentos da história humana, e com o passar do tempo, foi ganhando cada vez mais características assistenciais tornando-se responsável pela satisfação dos anseios coletivos e individuais às medidas da evolução das necessidades humanas.

Esses direitos mais primordiais implicavam em uma atuação muito mais repressiva, e por conta disso, aliado a circunstâncias políticas e sócio-econômicas, foram surgindo demandas sociais que exigiam uma postura mais ativa do Estado, dividindo-se em gerações ou dimensões dos direitos individuais e coletivos.

Os direitos de primeira geração enfrentaram o problema do arbítrio governamental, com as liberdades individuais, permitindo aos administrados o exercício livre de seus direitos, muitos deles naturais, sem o receio da intervenção desnecessária e desproporcional do detentor do poder.

A segunda dimensão, por sua vez, opunha-se aos extremos desníveis sociais, com os direitos econômicos e sociais, visando alcançar o brocardo jurídico atribuído a Aristóteles sobre equidade, que significaria: “tratar os desiguais de maneira diferente, na medida da sua desigualdade”.

Já a terceira, luta contra a deterioração da qualidade de vida humana e outras mazelas, com os direitos de solidariedade e outros bens e direitos de natureza coletiva, como o meio ambiente equilibrado, a paz, e circunstâncias como a ética científica no tocante às pesquisas de cunho genético, dentre outros.

Tal evolução encontra-se muito bem definida no ordenamento jurídico brasileiro nos objetivos da república elencados no art. 3º da Carta Magna (CRFB/88), que foram elucidados acima demonstrando a tutela constitucional dos direitos e garantias fundamentais da República Federativa do Brasil.

Foi devido à compreensão dos argumentos acima lançados que houve substrato para a argumentação acerca da clássica discussão entre mínimo existencial, compreendido através da concepção da dignidade da pessoa humana, e o princípio da reserva do possível.

Diante da discussão, pôde-se perceber que embora os direitos e garantias individuais sejam obrigação do Estado, existe espaço para a discussão sobre os limites de cunho financeiro ao Estado, desde que presentes os princípios da eficiência da Administração Pública, através do planejamento e estabelecimento de prioridades.

É importante esclarecer que o mínimo existencial não pode ser relativizado para retirar direitos essenciais de indivíduos sob a alegação de insuficiência financeira, entretanto, o contrário também é verdadeiro, ou seja, não se pode definir que o mínimo existencial seja qualquer necessidade acima daquela inerente a uma vida digna, que se limita à concessão de substrato básico aos indivíduos para permitir que por si próprios, os indivíduos alcancem anseios pessoais.

O Estado não pode ser visto como um grande concessor de quaisquer desejos e anseios particulares, sob pena de inviabilizá-lo, pelo contrário, somente deve garantir a vida digna evitando mazelas como a fome, a falta de instrução, a falta de saneamento básico, bem como garantindo a saúde, a segurança jurídica, dentre outros direitos conforme famigerado art. 6º da CRFB/88.

Nessa senda, o mínimo existencial assumiria o status de verdadeira regra jurídica, não sujeita a relativizações, entretanto é de se entender que o mínimo existencial, associado ao estabelecimento de prioridades orçamentárias, é capaz de conviver produtivamente com a reserva do possível, não sendo, portanto, princípios antagônicos.

Por fim, quanto ao posicionamento jurisprudencial sobre o tema, nota-se que embora existam precedentes que invoquem que determinadas teses são imprestáveis à argumentação jurídica no tocante à concessão de direitos claros, é evidente que os tribunais não limitam o uso de teses defensivas à Administração Pública sem critérios, tendo em vista a manutenção da segurança jurídica e a garantia do contraditório e de todos os meios de defesa legalmente legítimos.

Um exemplo disso é o julgamento do tema 1.075 dos precedentes qualificados do Superior Tribunal de Justiça, que limitou o uso de regras orçamentárias como mecanismo de defesa em processos que tratam de um bem jurídico específico, qual seja, a progressão funcional, que constitui direito dos servidores públicos.

Embora o STJ tenha definido sobre a imprestabilidade das limitações de gasto com pessoal como tese defensiva da Administração Pública, tal limitação é somente com relação ao aludido tema, não podendo ser objeto de interpretação extensiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observado todo o exposto, entende-se que foram alcançados os objetivos específicos, uma vez que realizou-se levantamento histórico da evolução da Administração Pública enquanto detentora da obrigação de garantia dos direitos individuais e coletivos, foi possível analisar, no bojo da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – CRFB/88, os fundamentos e objetivos da República, notadamente os relacionados às obrigações estatais, com enfoque no princípio da dignidade da pessoa humana, bem como pôde-se apresentar e conceituar o prin-

cípio da reserva do possível como parâmetro de efetivação dos direitos individuais e coletivos, contrastando-o com o princípio da dignidade da pessoa humana e os direitos dela decorrentes, como forma de averiguar os limites de incidência de cada um, além de terem sido estudadas as regras orçamentárias incidentes sobre os Entes Públicos e seu grau de aplicabilidade no âmbito das demandas judiciais como meio de defesa da Administração Pública, sob a ótica do Tema 1075 dos precedentes qualificados do Superior Tribunal de Justiça. Além disso, foi possível analisar, meritoriamente, os aspectos do tema em discussão, e, com base nisso, aferir se acerca dos limites dos princípios da reserva do possível e mínimo existencial, correlacionando-os entre si e estabelecendo parâmetros para sua correta compreensão e utilização.

Analisando todo o cotejo acima apresentado, é possível concluir que os princípios da reserva do possível e mínimo existencial não são necessariamente contrários entre si, pois quando analisados sob a ótica do princípio da eficiência na administração pública estampado no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, pode-se observar a sua completude, pois em sendo estabelecidas e respeitadas prioridades orçamentárias, as necessidades básicas da sociedade pode ser suprida e, com isso, ser garantida a equidade, diminuindo desigualdades sociais e perfectibilizando o exercício de direitos e deveres por parte da sociedade.

Dessa forma, e respondendo ao questionamento motriz do presente trabalho, os limites para utilização dos argumentos relativos ao princípio da reserva do possível e das limitações orçamentárias pela Administração Pública para isenção de obrigações coincidem com a tênue linha entre o que se pode configurar como necessidade essencial, sendo bem verdade que se inserido o elemento do planejamento, consagrando o princípio da eficiência pública, é possível atingir os anseios sociais básicos.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Ana Paula de. A eficácia jurídica dos princípios constitucionais. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.

BÍBLIA. Português. Bíblia sagrada. Tradução King James Atualizada. Niterói/RJ: BV Books Editora, 2 ed. Coordenado por Abba Press Editora e Divulgadora LTDA e Sociedade Bíblica Ibero-Americana. Edição de Estudo 400 Anos. ISBN 978-85-8158-097-5.

BONAVIDES, Paulo. Curso de Direito Constitucional. 15. ed. São Paulo/Sp: Malheiros Editores, 2004. 806 p.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da república federativa do

Brasil de 1988. Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 nov. 2021.

_____. LEI Complementar Federal nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 05 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 16 nov. 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Tema Repetitivo nº 1075, Fixação de Tese em Tema de Recursos Repetitivos Oriundo do Resp Nº 1878849/TO. Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2022. Brasília,

15 mar. 2022. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?aplicacao=processos.ea&tipoPesquisa=tipoPesquisaGenerica&termo=REsp%201878849>. Acesso em: 14 nov. 2022.

_____. PODER Público não pode alegar excesso de gasto com pessoal para negar progressão funcional com base na LRF. 2022. Disponível em: [https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/14032022-Poder-publico- nao-pode-alegar-excesso-de-gasto-com-pessoal-para-negar-progressao-funcional-com-base- na- LRF.aspx#:~:text=A%20Primeira%20Se%C3%A7%C3%A3o%20do%20Superior,de%20Responsabilidade%20Fiscal%20\(LRF\)%20para.](https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/14032022-Poder-publico- nao-pode-alegar-excesso-de-gasto-com-pessoal-para-negar-progressao-funcional-com-base- na- LRF.aspx#:~:text=A%20Primeira%20Se%C3%A7%C3%A3o%20do%20Superior,de%20Responsabilidade%20Fiscal%20(LRF)%20para.) Acesso em: 13 nov. 2022.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Tema Repetitivo nº 864. Brasília, Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=4820176&numeroProcesso=905357&classeProcesso=RE&numeroTema=864>. Acesso em: 16 nov. 2022.

CARVELLI, Urbano; SCHOLL, Sandra. Evolução histórica dos direitos fundamentais: da antiguidade até as primeiras importantes declarações nacionais de direitos. Revista de Informação Legislativa, Brasília/Df, p. 167-189, set. 2011. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242914/000926858.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 out. 2022.

CASTRO, Flávia Lages de. História do direito geral e Brasil. 5. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2007. 572 p.

CLÈVE, Clèmerson Merlin. A eficácia dos direitos fundamentais sociais. Revista Crítica Jurídica nº 22, Jul./Dez. 2003. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:artigo:revista:2003;2000676333>. Acesso em: 12 nov. 2022

ESTADO DO TOCANTINS. Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins. Acórdão nº Proc. nº 00030348220208272708. Palmas, TO, 02 de fevereiro de 2022. Diário da Justiça. Palmas, .Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-to/1627672070>. Acesso em: 16 nov. 2022.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. Direitos Humanos Fundamentais. 4. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. Curso de Direito Constitucional. 38. Ed. Rev. e Atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

HERRERA, Luiz Henrique Martim; MACHADO, Edinilson Donisete. O Mínimo Existencial E A Reserva Do Possível: Ponderação Hermenêutica Reveladora De Um Substancialismo Mitigado. Fortaleza, 2010. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3480.pdf>, Acesso em: 10 nov. 2022

LENZA, Pedro. Direito Constitucional Esquematizado. 25. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2021. 2330 p. Livro em Modelo Digital. Disponível em: https://www.academia.edu/66831248/Direito_Constitucional_Esquematizado_Pedro_Lenza_2021. Acesso em: 02 nov. 2022.

MARTINS, Flávio. Curso de direito constitucional. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

MENDES, Gilmar Ferreira; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso De Direito Constitucional. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 1651 p.

MIRANDA, Pontes de. Comentários à constituição de 1967. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1967-68. Tomo I.

PEIXINHO, Manoel Messias. As contribuições da revolução francesa para a construção de uma teoria dos direitos fundamentais. in: XXI Congresso Nacional do CONPEDI/UFF, Ed: XXI, 2012, Florianópolis. Anais.

Niterói/Rj: Funjab, 2012. p. 431-454. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/publicacao/livro.php?gt=25>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SARLET, Ingo Wolfgang. Mark Tushnet e as assim chamadas dimensões (“gerações”) dos direitos humanos e fundamentais: breves notas.

Revista Estudos Institucionais, Rio de Janeiro/Rj, v. 2, n. 2, p. 499-516, 14 dez. 2016. Semestral. Disponível em: <https://estudosinstitucionais.com/REI/article/viewFile/80/97>. Acesso em: 01 nov. 2022.

SILVA, José Afonso da. Curso de Direito Constitucional Positivo. 25. ed. São Paulo/Sp: Malheiros Editores, 2005. 925 p.

SOUZA, Lucas Daniel Ferreira de. Reserva do possível e o mínimo existencial: embate entre direitos fundamentais e limitações

Orçamentárias. Revista da Faculdade de Direito Sul de Minas, Pouso Alegre/Mg, v. 29, n. 1, p. 205-226, jun. 2016. Semestral. Disponível em: <https://www.fdsu.edu.br/adm/artigos/86a7cb9df90b6d9bbd8da70b5f295870.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2022.

TAVARES, André Ramos. Curso de Direito Constitucional. 15. ed. São Paulo/Sp: Saraiva, 2017. 1309 p.



Tributação de lucros e dividendos e seus impactos econômicos

Taxation of profits and dividends and their economic impacts

Maydson Silva Coelho

Discente do 9º período do Curso de Bacharel em Direito pelo Centro Universitário Uninorte

Adriano dos Santos Iurconvite

Mestre em Direito, especialista em Direito Público e Doutorando em ciências Jurídicas.

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.11

RESUMO

O presente estudo trata sobre tributação dos lucros e dividendos na economia brasileira que vem sendo alvo de discussão no Congresso Nacional, com propostas de uma possível tributação já que no Brasil, os lucros e dividendos distribuídos por empresas aos seus acionistas são isentos de imposto desde 1996, quando foi criada a Lei nº 9.249. Em resumo, é um tema controverso e complexo, que envolve aspectos econômicos, sociais e políticos. Qualquer mudança nesse sentido deve ser avaliada com cautela, considerando-se seus potenciais impactos sobre a economia e a sociedade.

Palavras-chave: tributação. dividendos. economia. investidores.

ABSTRACT

This study deals with the taxation of profits and dividends in the Brazilian economy that has been the subject of discussion in the National Congress, with proposals for a possible taxation since in Brazil, profits and dividends distributed by companies to their shareholders have been exempt from tax since 1996, when Law nº 9,249 was created. In short, it is a controversial and complex topic, which involves economic, social and political aspects. Any change in this regard must be carefully evaluated, considering its potential impacts on the economy and society.

Keywords: taxation. dividends. economy. investors.

INTRODUÇÃO

A tributação de lucros e dividendos é um tema de grande relevância no Brasil, que tem gerado muita discussão e debate no âmbito político e econômico. Atualmente, os lucros e dividendos distribuídos por empresas aos seus acionistas são isentos de imposto de renda, o que visa estimular o investimento em empresas e atrair investidores para o mercado de capitais. No entanto, há propostas em andamento para tributar esses lucros e dividendos, o que poderá gerar receitas para o governo e reduzir desigualdades sociais e tributárias, mas também poderia afetar negativamente a economia e o mercado de capitais. Nesse contexto, é importante compreender os argumentos a favor e contra a tributação de lucros e dividendos, bem como seus possíveis impactos sobre a economia e a sociedade.

A tributação de lucros e dividendos pode variar de acordo com o país e a legislação fiscal em vigor. Em muitos países, os lucros e dividendos são tributados em uma taxa menor do que outras formas de renda, como salários ou renda de investimentos de curto prazo. Isso é feito para incentivar o investimento em ações e para incentivar as empresas a distribuírem lucros aos acionistas.

No Brasil, por exemplo, os lucros e dividendos são isentos de imposto de renda para pessoas físicas desde 1996, quando foi criada a Lei nº 9.249. No entanto, há propostas de tributação em discussão no Congresso Nacional.

Nos Estados Unidos, os lucros de dividendos são tributados como renda comum, mas há uma taxa preferencial para os lucros de dividendos qualificados, que são aqueles pagos por empresas americanas ou estrangeiras listadas em bolsa nos EUA.

Em resumo, a tributação de lucros de dividendos depende do país e da legislação em vigor e do seu modelo de arrecadar tributos, contudo veremos neste artigo alguns posicionamentos do seus possíveis impactos.

TRIBUTAÇÃO E MATRIZ TRIBUTÁRIA

Segundo relatos da história a existência dos tributos remonta à antiguidade, isto é, “embora se possa dizer que o Estado, como organização política de uma comunidade, começou no início da idade Moderna, como titular de tributar é muito antigo” (MACHADO, 2015, p. 30). Contudo é necessário discorrer sobre a origem da tributação, a origem do tributo sendo algo inerente à criação do próprio Estado de Direito.

A origem da tributação

Com o passar do tempo, a tributação, em especial como atualmente entendida, tem a seu nascimento relacionado diretamente ao próprio surgimento do Estado. Pois, existe afirmações que o Estado de Direito surgiu com a influência de dois movimentos importantes ocorridos no decorrer da história principalmente nos séculos XVIII e XIX, sendo eles a Revolução Francesa e a Revolução Industrial assim, há uma significativa mudança nas relações econômicas entre o Estado e os seus cidadãos (HOBSBAWN, 2012).

No entanto ao ponto de vista econômico, a Revolução Industrial declarou o modelo capitalista, e suas consequências foram forma as relações entre os homens que por sua vez foi modificada substancialmente com o advento de um novo sistema produtivo (GASSEN, 2012). Contudo, a garantia da existência desse novo modelo precisava assegurar ao cidadão a liberdade e a segurança, para que assim ele pudesse dispor de seus bens. Esse é justamente o surgimento da urgência de impor limitações aos governantes.

Na área política, o resultado se limita a Revolução Francesa que foi a criação da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, que visa proteger os direitos fundamentais dos indivíduos perante o poder Estatal. Vale ressaltar que dentro desses direitos, estava o direito à propriedade privada (HOBSBAWN, 2012).

Valcir Gassen (2012, p. 36) faz as observações que o resultado foi a separação entre propriedade e estado. Observa-se:

É nesse contexto que se edifica uma das principais características do Estado, tal qual é atualmente concebido: a separação definitiva deste em relação à propriedade. Historicamente, na maioria das formas de organização estatal anteriores a este período, quase todas as coisas, bem como as pessoas, eram tidas e vistas como de propriedade do Estado ou daquele que detinha o poder. Estado e propriedade confundiam-se em um espaço em que quase tudo e todos pertenciam ao Estado. (GASSEN, 2012, p. 36).

Com essa distinção entre propriedade e Estado, o Estado de direito se vê com obrigação de estabelecer tributos e cobrá-los dos indivíduos, como meio para alcançar o custeio das suas atividades, contudo não tendo mais propriedades, não possuindo meios próprios para manuten-

ção. Assim, fica indispensável para o Estado a tributação dos seus cidadãos.

O que diz respeito a tributação é mais complexo do que aqui foi tratado. A propriedade privada é uma colocação do Estado de Direito e, conseqüentemente, a sua existência e a manutenção é ligada diretamente da manutenção do próprio Estado.

A natureza convencional da propriedade é ao mesmo tempo perfeitamente óbvia e fácil de ser esquecida. Todos nós nascemos no contexto de um sistema jurídico minuciosamente estruturado que rege a aquisição, o intercâmbio e a transmissão dos direitos de propriedade; por isso, a propriedade ou a posse pessoal de bens materiais nos parece ser a coisa 10 mais natural do mundo. Porém, a economia moderna na qual ganhamos nosso salário, compramos nossa casa, temos a nossa conta bancária, economizamos para a aposentadoria e acumulamos bens pessoais, e na qual usamos nossos recursos para consumir ou investir seria impossível sem a estrutura fornecida pelo governo, que é sustentado pelos impostos. (MURPHY, 2005, p. 11)

O direito à propriedade é um direito de grande importância em nossa sociedade, precisando ser avaliado inclusive como uma consequência relacionada a existência do Estado, contudo a sua existência depende também de seu financiamento por meio dos tributos (GASSEN, 2012).

Matriz tributária

O sistema tributário nacional é o conjunto de normas que regulam a atividade tributária, especialmente a regulação das relações entre o cidadão, isto é, os indivíduos que deverão pagar os tributos, e o Estado, encarregado pela sua instituição e pela cobrança. Portanto, trata-se das normas e regras que definem o direito de tributar do Estado e as suas limitações (MORAES, 2014).

A tributação gera um impacto significativo na vida do cidadão. Por este motivo, esse fenômeno deve ser estudado também do ponto de vista da carga tributária sustentada pelo contribuinte, a qual é consequência das escolhas feitas quando da instituição dos tributos. Já a expressão matriz tributária surge com o objetivo de tratar o fenômeno tributário de forma mais abrangente.

Assim, entende-se por matriz tributária as escolhas feitas em um determinado momento histórico no campo da ação social, no que diz respeito ao fenômeno tributário. Incorpora, portanto, a noção de matriz tributária não só um conjunto de normas jurídicas regulando as relações entre o ente tributante e o contribuinte; não só a escolha feita das bases de incidência (renda, patrimônio e consumo) e sua conseqüente participação no total da arrecadação; não só as questões dogmáticas pertinentes à obrigação tributária; não só as opções que se faz no plano político de atendimento de determinados direitos fundamentais; não só as espécies tributárias existentes em determinado sistema tributário; não só a estrutura do Estado a partir das suas condições materiais de existência, no caso, das condições de funcionamento do Estado ofertadas pela arrecadação de tributos. (GASSEN, 2012, p. 33).

Com o conceito de matriz tributária, é possível averiguar o fenômeno da tributação e seus aspectos externos, em especial do impacto da tributação na sociedade.

Funções da tributação

A função da tributação parte da análise de funções que o Estado é capaz de desenvolver por meio da tributação. As observações devem ser feitas a partir do conceito de matriz tributária, ou seja, é considera o princípio da tributação dentro do contexto social, econômico e político.

A função principal da tributação, é a manutenção da atividade Estatal, com a certeza que o tributo surgiu na sociedade por necessidade de financiar a existência do próprio Estado de Direito. Assim, concluindo que a primeira função do tributo são suas arrecadações (MACHADO, 2015).

A verificação de outras atribuições que os tributos exercem junto ao estado e ao indivíduo, são as funções reconhecidas de extrafiscais, exemplifica:

A partir da necessidade de financiamento do Estado, a apropriação do patrimônio alheio se legitima pela observância de formas pré-pactuadas em convenção originária pelos cidadãos, mas, além dessa legitimação normativo-institucional, há a necessidade de legitimação substancial do Estado mediante o efetivo cumprimento de “um conjunto de tarefas que são entendidas como essenciais à vida em sociedade e que justificam a sua intervenção e a sua existência. (BICALHO 2013, p. 180)

Peggy B. Musgrave e Richard A. Musgrave exemplificam as três funções extrafiscais da tributação que são formadas por estabilizadora, distributiva e alocativa (MUSGRAVE, 1980).

A explicação para função alocativa é que ela é conceituada capaz de oferecer alguns serviços e bens e à seus indivíduos. Contextualizando “oferta de bens e serviços decorre do entendimento de que o mercado capitalista não é capaz de suprir determinadas necessidades da sociedade, em especial no que diz respeito ao fornecimento do que se denomina bens públicos” (MUSGRAVE, 1980, p. 180).

A função alocativa é usada para Estado devolver aos seus indivíduos os valores arrecadados pelos tributos na forma de serviços e bens.

A função distributiva do tributo é considerado uma redistribuição de riquezas, já que ela exerce à ideia de justiça social. pois, quando a 12 distribuição de renda é estabelecida pelo mercado que acaba sendo colocada como “injusta pela sociedade, seja por não garantir um mínimo existencial para uma parte dos cidadãos ou por resultar em uma desigualdade muito grande entre os indivíduos, cabe ao Estado intervir para modificar o arranjo de riquezas presente na sociedade” (MUSGRAVE, 1980, p. 181).

A última função é a estabilizadora do tributo, e está conectado ao papel do Estado de controlar a política macroeconômica da sociedade. A política fiscal “deve ser formulada objetivando alcançar ou manter um elevado nível de emprego, uma razoável estabilidade no nível de preços, o equilíbrio na balança de pagamentos e ainda uma taxa aceitável de crescimento econômico” (MUSGRAVE, 1980, p. 181).

No entanto a tributação, o Estado consegue interferir nas atividades econômicas, encorajando ou desencorajando determinadas atividades, podendo ser pelo aumento ou diminuição da tributação.

Conceito de tributo

Fabretti (2016) contextualiza o conceito de tributo como pagamento compulsório em moeda ou quando permitido por lei em valores que possam ser expressos na moeda para extinguir uma obrigação tributária. Na compreensão as espécies de tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria.

Rezende, Pereira e Alencar (2013) Ensinam que os tributos exercem, a função arrecada-

datória, função regulatória contribuindo como um sistema para o governo executar suas políticas fiscais e impor meio da instituição, aumentos ou reduções dos tributos contudo, o governo influencia a economicamente o conjunto de decisões tomadas por empresas, bancos, investidores e cidadãos.

Os tributos constituem a principal fonte de financiamento de que o Estado dispõe para atender às necessidades da sociedade e de manutenção do Estado. A fonte tributária é a única capaz de propiciar a auto sustentação de um governo, quando bem administrada. (MARQUES, 2015, p. 19)

Lanzana (2016) Afirma que os tributos são considerados a forma de incidência, que se fazem diretos quando incidem diretamente sobre as rendas e as propriedades e indiretos quando são lançados na produção, no consumo de mercadorias e nas vendas. O autor destaca ainda que considerando o impacto dos tributos na renda das pessoas os impostos podem ser formas progressivos ou regressivos, os impostos são considerados progressivos quando crescem proporcionalmente ao nível de renda da pessoa e são considerados regressivos quando as classes de menor poder aquisitivo pagam proporcionalmente mais.

Na visão do direito os tributos são conceituados pelo artigo 3º da Lei nº 5.172/1966 (Código Tributário Nacional – CTN), in verbis: “Art. 3º Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada” (BRASIL, 1966).

Assim, analisando que o tributo é determinado por um conjunto de elementos, os quais devem estar presentes a fim de caracterizar a prestação como sendo de natureza tributária, Amaro (2013, p. 40) explica:

- a) o caráter pecuniário da prestação tributária (como prestação em moeda);
- b) a compulsoriedade dessa prestação, ideia com a qual o Código Tributário Nacional buscou evidenciar que o dever jurídico de prestar o tributo é imposto pela lei, abstraída a vontade das partes que vão ocupar os polos ativo e passivo da obrigação tributária, opondo-se, dessa forma, a compulsoriedade do tributo à voluntariedade de outras prestações pecuniárias;
- c) a natureza não sancionatória de ilicitude, o que afasta da noção de tributo certas prestações também criadas por lei, como as multas por infração de disposições legais, que têm a natureza de sanção de ilícitos, e não de tributos;
- d) a origem legal do tributo (como prestação “instituída em lei”), repetindo o Código a ideia de que o tributo é determinado pela lei e não pela vontade das partes que irão configurar como credor e devedor da obrigação tributária;
- e) a natureza vinculada (ou não discricionária) da atividade administrativa mediante a qual se cobra o tributo.

À contextualização de tributo é que seja uma prestação pecuniária, assim, o tributo é uma prestação cobrada em moeda ou algo cujo valor possa ser expresso em moeda. Salienta-se, que o Código Tributário Nacional quis evitar a possibilidade dos pagamentos dos tributos na forma de bens, trabalho ou até mesmo serviços (MACHADO, 2015).

Contudo, é uma prestação compulsória, ou seja, é de forma obrigatória. O indivíduo não possui a faculdade de pagá-lo ou não. Ocorre que o tributo é um fato que não decorre de sanção por ato ilícito. Em outro contexto, a cobrança do tributo não é um meio de punir o indivíduo, pelo fato de ter cometido alguma infração. O tributo deve ser cobrado sempre que é gerado por

seu fato gerador, que deve sempre estar previsto em lei. Dessa maneira, tributo e sanção são distintos.

O Código Tributário Nacional estabelece que o tributo deverá ser cobrado mediante uma atividade administrativa vinculada, ou seja, o Estado será responsável pela sua cobrança, e deve ser cumprindo por meio da atividade criada com esse fim específico (MACHADO, 2015).

TRIBUTAÇÃO DE LUCROS E DIVIDENDOS NO BRASIL

Os meios de tributação dos lucros das empresas é distribuído aos sócios ou aos acionistas que devem ser analisados sob diversos olhares, tanto na parte econômica e social, como na jurídica. As opções por diferentes modelos fiscais no Brasil e em outros países serão apresentadas.

Contexto histórico do Brasil

O Brasil tem um longo registro histórico de tributação de dividendos aos quais foram divididos em três períodos o primeiro período foi o que havia incidência tributária sobre a distribuição de lucros e dividendos e o imposto de renda da pessoa física que sua cobrança era feita por meio de cédulas de 1923 a 1988.

Já no segundo período de transição de 1989 a 1995 foi regido o mesmo que o terceiro período que é o atual, em que se estabeleceu a completa isenção fiscal da distribuição de lucros e dividendos que aconteceu de 1996 em diante. (NÓBREGA, 2014, p. 209-220)

Primeiro período cedular 1923 A 1988

Da Lei n. 4.783, de 31 de dezembro de 1923, até a edição da Lei n. 7.713, de 22 de dezembro de 1988, o IRPF incidiu sobre os chamados rendimentos cedulares, diferenciados entre si conforme a origem das receitas obtidas pelo contribuinte.

O art. 3º da Lei nº 4.783, de 1923, previa inicialmente quatro categorias de rendimentos:

“Art. 3º O imposto sobre a renda, creado pelo art. 31 da lei n. 4.625, de 31 de dezembro de 1922, recahirá, sobre os rendimentos produzidos no paiz e derivados das origens seguintes:

1ª categoria - Commercio e qualquer exploração industrial, exclusive a agricola.

2ª categoria - Capitaes e valores mobiliarios.

3ª categoria - Ordenados publicos e particulares, subsidios, emolumentos, gratificações, bonificações, pensões e remunerações sob qualquer titulo e fórmula contractual.

4ª categoria - Exercicio de profissões não commerciaes e não comprehendidas em categoria anterior. (BRASIL 1922).

Em 1925, a tributação por categorias foi substituída por cédulas, até que em 1947 foi criada a cédula H, completando a lista de cédulas que foi utilizada até 1988, qual seja (NÓBREGA, 2014 p. 209-231):

Cédula A: Capitais aplicados em títulos públicos;

Cédula B: Capitais e valores mobiliários;

Cédula C: Trabalho assalariado com vínculo empregatício;

Cédula D: Trabalho autônomo sem vínculo empregatício;

Cédula E: Aluguéis;

Cédula F: Lucros e dividendos;

Cédula G: Exploração agrícola e das indústrias extrativas vegetal e animal;

Cédula H: Outros rendimentos, não incluídos nas cédulas anteriores.

6 Art. 52 da Lei nº 4.069, de 11 de junho de 1962.

7 Art. 62, § 1º, do Decreto-Lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977

Segundo o autor, até 1963, o cálculo do IR foi composto em duas etapas. A primeira etapa, calculava-se o imposto relativo a cada uma das cédulas, cada qual com suas deduções permitidas e com a alíquota proporcional aplicável. Após, somavam-se os rendimentos líquidos cedulares, diminuídos os abatimentos gerais, para cálculo do imposto complementar, mediante aplicação da tabela progressiva anual. Para o ano-base de 1963, por exemplo, as alíquotas cedulares eram 3%, 10%, 1%, 2%, 3% e 5% para as cédulas A, B, C, D, E e H, respectivamente, estabelecendo um patamar mínimo de cobrança, denominado imposto cedular. As cédulas F lucros e dividendos e G não se sujeitavam a essas alíquotas proporcionais. Os contribuintes sem distinção da natureza da renda dependentes, educação, saúde etc. sujeitavam-se à tabela progressiva, que, entre 1962 e 1964, continha a alíquota máxima de 65%, a mais elevada de todos os tempos.

Após 1963 até 1988, as cédulas foram mantidas para fins de cálculo das deduções específicas admitidas para cada fonte de rendimentos, mas o imposto cedular foi revogado. Afirma o autor que até 1974, os lucros e dividendos auferidos de participações societárias em pessoas jurídicas eram integral e obrigatoriamente oferecidos à tributação na cédula F, que não previa deduções específicas. Sujeitavam-se, portanto, à alíquota progressiva do IRPF. A partir de 1975 até 1988, a distribuição de lucros e dividendos passou a sofrer retenção na fonte, podendo o contribuinte optar por oferecê-los à tributação na cédula F, compensando o imposto retido, ou considerá-los tributados exclusivamente na fonte. No ano-calendário de 1988, a incidência composta do IRPJ e do IRRF poderia chegar a 70% (25% + 35% + 10%) do lucro distribuído. Uma vez que a alíquota progressiva marginal do IRPF naquele ano foi de 45%, a incidência marginal poderia, em tese, chegar a 90% (35% + 10% + 45%), hipótese que dificilmente ocorria na prática, pois os contribuintes optavam por considerar o lucro tributado exclusivamente na fonte. (NÓBREGA, p. 247)

A distribuição de lucros e dividendos a sócio ou acionista pessoa jurídica sofria tributação na fonte à alíquota inicialmente de 15% e depois elevada para 23%, podendo o IRRF retido ser compensado quando a empresa investidora distribísse lucros e dividendos a seus próprios sócios, pessoas físicas ou jurídicas. O recebimento de lucros e dividendos por parte de pessoas jurídicas não tinha impacto fiscal sobre seu próprio imposto IRPJ. Caso a participação societária fosse considerada relevante, a investidora ficava obrigada a avaliar o investimento pelo valor do patrimônio líquido da investida, sendo sua variação positiva ou negativa excluída ou adicionada.

O recebimento de lucros e dividendos era registrado como redução do patrimônio líquido da investida e não influenciava a conta de resultados da investidora. Se o investimento não fosse relevante, a participação societária era avaliada pelo custo de aquisição, sendo os dividendos recebidos registrados como diminuição desse custo. (NÓBREGA, p. 121)

Segundo período de transição de 1989 A 1995

Em 1986, o Congresso norte-americano aprovou o Tax Reform Act (Public Law 99-514), nele, a maior alíquota da tabela do imposto de renda dos indivíduos foi reduzida de 50% para 28%, a menor alíquota foi elevada de 11% para 15%, o número faixas de incidência foi reduzido para três e várias deduções foram eliminadas. A alíquota do imposto de renda das corporações foi reduzida de 50% para 35%. O Brasil, em sequência, modificou o regime tributário dos dividendos por meio da Lei n. 7.713, de 22 de dezembro de 1988. Nela, foram fixadas apenas duas alíquotas de incidência do IRPF: 10% e 25%. Somente duas naturezas de despesas continuaram dedutíveis da sua base de apuração: dependentes e gastos médico-hospitalares. Em sequência, houve a malfadada criação do Imposto sobre o Lucro Líquido (ILL), instituído pelo seu art. 35 Ele incidia à alíquota de 8% sobre o lucro líquido comercial ajustado por algumas adições, exclusões e compensação de prejuízos, independentemente de efetiva distribuição. Entretanto, em 1995, no julgamento do Recurso Extraordinário (RE) n. 172.058/SC, o Supremo Tribunal Federal (STF) declarou a inconstitucionalidade do referido artigo, no que se refere ao acionista de sociedade anônima. (MICHAEL J. GRAETZ, 2007, p. 69–90).

Quanto a sociedade de responsabilidade limitada, a incidência ou não do ILL dependeria do que dispusesse o contrato social quanto à distribuição de rendimentos. A edição da Resolução do Senado Federal n. 82, de 22 de novembro de 1996, suspendeu a execução do dispositivo legal na parte refutada pelo STF. De qualquer sorte, a cobrança já havia sido modificada pela Lei n. 8.383, de 30 de dezembro de 1991, que determinou sua não aplicação aos lucros formados a partir de 1º de janeiro de 1993, garantindo a não incidência do imposto sobre o que fosse distribuído a pessoas físicas ou jurídicas residentes ou domiciliadas no País (art. 75). Estabeleceu, no entanto, imposto à alíquota de 15% na distribuição de lucros para residentes no exterior (art. 77). A Lei n. 8.541, de 23 de dezembro de 1992, por sua vez, estabeleceu que apenas os rendimentos pagos a sócios ou titular de empresa individual que ultrapassassem o valor do lucro presumido, deduzido do IRPJ, seriam tributados na fonte e na declaração anual dos referidos beneficiários (art. 20), sistemática mantida pela Lei n. 8.981, de 20 de janeiro de 1995 (art. 46).

A distribuição de lucros e dividendos voltou a ser tributada com a aprovação das Leis n. 8.849, de 28 de janeiro de 1994, e n. 9.064, de 20 de junho de 1995, à alíquota de 15%, aplicando-se aos lucros formados a partir de 1994 por empresas optantes pelo lucro real. Para beneficiário pessoa física, o imposto descontado era deduzido do imposto devido na declaração de ajuste anual, assegurada a opção pela tributação exclusiva; para pessoa jurídica optante pelo lucro real, era considerado como antecipação a ser compensada com o IRRF que a beneficiária, tributada com base no lucro real, tivesse que recolher pela distribuição de seus lucros e dividendos. (NÓBREGA, 2014, p. 209-229)

Terceiro período e atual regime de tributação de dividendos

A aprovação da Lei n. 9.249, de 26 de dezembro de 1995, estabeleceu a isenção na

distribuição de lucros e dividendos vigente até a atualidade, de forma ampla. Naquele momento, assim se justificou a exposição de motivos, sobre as razões que justificaram tal isenção, no contexto também da inclusão dos dispositivos de tributação de lucros no exterior:

Com relação à tributação dos lucros e dividendos, estabeleceu-se a completa integração entre a pessoa física e a pessoa jurídica, tributando-se esses rendimentos exclusivamente na empresa e isentando-se quando do recebimento pelos beneficiários. Além de simplificar os controles e inibir a evasão, esse procedimento estimula, em razão da equiparação de tratamento e das alíquotas aplicáveis, o investimento nas atividades produtivas. 13. As regras para a tributação dos rendimentos auferidos fora do País constam dos arts. 24 a 27. O Projeto alcança unicamente os lucros, permitindo a compensação do imposto de renda que sobre eles houver incidido no exterior, e determinando a obrigatoriedade de apuração do imposto com base no lucro real, para as pessoas jurídicas que obtiverem lucros no exterior. (MICHELET, 2015)

Não se encontra textos que quaisquer estudos ou pesquisas, ou mesmo discussões sobre as razões de decidir do Executivo, ao propor essa nova regra, que veio em conjunto com a mudança paradigmática da tributação brasileira de bases territoriais para a tributação em bases universais – ou seja, possível concluir que essa regra fora condizente com a política fiscal brasileira.

Análise do caso brasileiro

Pode-se inicialmente verificar que são poucos os estudos feitos no nosso país acerca da tributação dos dividendos, como afirmado no contexto anterior. Não se tem base política, econômica e jurídica de estudos e pesquisas com profunda precisão, entretanto, analisando sob a visão econômica e jurídica e considerando as peculiaridades do momento em que se mostra a economia seria oportuno uma análise nessa modalidade de renda, pois mesmo nos estudos elaborados em outros países, podemos constatar que existe a política fiscal que mantém estudos entre concentrar a tributação no indivíduo ou direcionar a carga tributária em direção ao consumo. Contudo o Brasil ainda não seria o país de menor tributação sobre a renda, considerada a tributação total, renda da empresa mais dividendos, o que é outra má retórica dos estudos brasileiros afirma-se enfiadamente que o Brasil é o país de menor tributação de dividendos pois simplesmente compara-se a tributação de dividendos com dividendos, e não a tributação total sobre a renda, como seria o adequado.

Perspectivas da tributação de dividendos no Brasil

Entre as distorções do Sistema Tributário Nacional, a não tributação da distribuição de lucros constitui relevante fator para desigualdade tributária e, conseqüentemente, social no Brasil.

Milton Friedman defendia, até mesmo, a completa abolição do imposto de renda corporativo sobre as pessoas jurídicas, de forma que a tributação dos rendimentos não incidisse sobre as empresas, mas, tão somente, sobre os dividendos dos acionistas. Sobre as opções de tributação, Almeida (2014) discorre que:

Nesse contexto de indefinições, em face da queda de barreiras comerciais, tecnológicas, culturais, institucionais e econômicas, os fatores tributários tornam-se crescentemente considerados. Destarte, abre-se um leque de opções ao Estado para definir a forma pela qual pretende tributar investimentos (domésticos e) internacionais. Típicas escolhas recaem sobre o tratamento tributário conferido a dividendos sob o IRPJ e IRPF; prioridade para eficiência e a neutralidade na escolha de um sistema; escolha por manter, reduzir ou eliminar bitributação econômica, assim como por aliviá-la ao nível da empresa ou do

acionista; por definir sobre alíquotas, base de tributação e uso de incentivos fiscais, além de práticas adotadas pelos demais países. (ALMEIDA, op. cit., p. 265.)

Nesse contexto, cabe detalhar as propostas legislativas, bem como as perspectivas econômicas, sociais e jurídicas a respeito da possibilidade da tributação de dividendos no Brasil.

O que são os dividendos e seus tipos

Os dividendos consistem em uma parte do lucro líquido das empresas. Eles são entregues para os seus acionistas, como um tipo de remuneração. Em geral, empresas que participam da Bolsa de Valores são as que distribuem esses proventos. Eles são pagos de modo proporcional. Isto é, de acordo com a quantidade de ações que o investidor possui. Além disso, podem ser pagos de diferentes maneiras. Entre eles, dinheiro, bem como ações, especiais, direito de subscrição ou Juros Sobre o Capital Próprio. Quando são pagos em ações, significa que o acionista recebe mais ações da mesma empresa. No caso do dividendo especial, refere-se a um pagamento especial, não previsto. Existem diferentes razões para uma empresa optar por esse tipo. Outro modo de pagar dividendos é o JCP. Trata-se de um pagamento parecido com o dividendo. A diferença é que o investidor tem tributação de 15% de Imposto de Renda retido na fonte. Nesse caso, a empresa conta com isenção fiscal e costuma distribuir um volume maior de lucros. Existe ainda o direito de subscrição. É uma situação que ocorre quando os acionistas podem subscrever, ou seja, comprar mais ações em uma nova emissão. (OLIVEIRA, 2018)

Como os dividendos são distribuídos

Os dividendos são uma forma de atrair investidores para uma empresa. Afinal, se o seu lucro permanecer em um patamar satisfatório, com certeza, haverá mais pessoas interessadas nela. Ou seja, propensos a colocar dinheiro nela. Em outras palavras, torná-la mais valorizada no mercado. Embora esteja previsto em lei a distribuição dos dividendos, é a empresa de capital aberto que define as regras. Entre elas, quando os acionistas recebem os dividendos. Da mesma forma, qual a porcentagem que será distribuída.

Essas informações devem constar no estatuto social da empresa. Portanto, antes de escolher uma empresa para investir, vale a pena conhecê-lo. No entanto, na lei das S.A. não existe um tópico que obrigue as organizações a entregar um percentual mínimo aos acionistas. (OLIVEIRA, 2018)

Vale dizer que muitas companhias distribuem 25% dos lucros. Mas elas podem colocar em seus estatutos outras porcentagens. Os 25% apenas são usados quando o percentual é omitido no documento.

E cabe ao seu conselho administrativo decidir como se dará o processo. Por isso, o acionista deve estar atento à agenda de dividendos. Com ela, ele se informa sobre a data de pagamento e demais datas relativas ao processo. Outra questão importante é que uma empresa pode decidir por aumentar os dividendos dos acionistas. Mas também pode reduzir e até suspender a sua entrega.

Como funciona a tributação dos dividendos

Atualmente, as pessoas que recebem os dividendos de uma empresa não pagam tri-

butos sobre esse valor. Eles são isentos de ter que pagar imposto sobre o rendimento. Isso é diferente de quando o contribuinte tem outras fontes de renda. Assim, não acontece a tributação de dividendos e eles não incidem sobre o IR – Imposto de Renda. Isso acontece independente dos valores que uma pessoa recebe como parte do lucro da companhia. Essa isenção é possível por uma razão. É a empresa que paga pela tributação de dividendos antes mesmo de fazer a distribuição entre os acionistas. Nesse caso, a alíquota é de 25% sobre todo o lucro gerado. Além disso, o fato de não ter que pagar impostos sobre esse rendimento é um dos motivos que torna a aplicação em ações muito atrativo. (PASSOS, GUEDES, SILVEIRA, 2018)

Reforma tributaria e tributação dos dividendos

Apesar dos acionistas não terem que se preocupar com a tributação de dividendos, isso pode mudar. Afinal, existe uma proposta de reforma tributária. Ela tramita no legislativo brasileiro e tem como objetivo impor a cobrança de impostos, trata-se do Projeto de Lei de número 2.337. Proposta em 2021, a nova regra terminaria com a isenção dos acionistas. Desse modo, a alíquota seria de 20% sobre o valor dos dividendos.

Para tanto, o investidor teria que recolher essa alíquota para o IR. Por outro lado, o valor do imposto seria menor para as empresas. Isto é, a alíquota que as empresas teriam que pagar seria menor. O projeto de lei indica que ela passe de 25% para 20%.

Além disso, a mudança na atual lei tem uma justificativa. O motivo é promover a redução da carga tributária para as companhias. Desse modo, elas teriam um lucro líquido maior, que poderia ser aplicado na expansão do negócio.

O projeto de tributação de dividendos engloba também outras medidas. Entre elas, a redução em 5% no imposto de renda de empresas. Mais um dinheiro que poderia ser usado em benefício da companhia. Está previsto ainda o aumento da faixa de isenção do IRPF – Imposto de Renda de Pessoas Físicas.

Assim, quem recebe até R\$ 240 mil por ano continuaria isento. Isso equivale a R\$ 20 mil por mês. Hoje em dia, a isenção é para quem ganha até R\$ 1,9 mil. Mais uma mudança é o término dos Juros sobre Capital Próprio. Isto é, o já citado JPC, que nem sempre é vantajoso para os acionistas.

Possíveis impactos no mercado pela tributação nos lucros e dividendos

Conforme os estudos, o Brasil é um dos poucos países do mundo em que ainda os lucros e os dividendos distribuídos a acionistas e quotistas estão isentos de imposto de renda. Dessa maneira, os argumentos à tributação dos lucros e dividendos estão relacionados com a diminuição da carga tributária sobre o lucro das empresas, que é alta se “comparada à tributação da pessoa física - em média 34% para empresas sob regime do lucro real, de modo que a repartição da tributação sobre o lucro entre a empresa e empresário possa ser um estímulo econômico para a fonte produtora” e até mesmo um desestímulo à retirada de lucros da empresa, garantindo o seu reinvestimento (PERREGIL; MANSUR, 2019, online).

Dessa maneira, a carga tributária final poderia ser a mesma, se somadas as tributações sobre o lucro da empresa e sobre os lucros e dividendos do investidor. No entanto, essa reforma não alcançaria diretamente a distorção real existente entre a tributação sobre o consumo e a

renda, já que não haveria impactos sobre os tributos indiretos, isto é, aqueles que recaem sobre o consumo.

No que concerne aos impactos trabalhistas, essa tributação na distribuição de lucro desestimularia uma prática do mercado de trabalho denominada de “pejotização”. Cumpre ressaltar que a “pejotização” nada mais é do que a transformação do empregado em um prestador de serviços pessoa jurídica, visando uma maior economia tributária para o contratante e para o colaborador.

A “pejotização” traz, ainda, um outro prejuízo à sociedade: uma vez que a tributação incidente sobre a pessoa jurídica isenta a tributação incidente sobre a pessoa física que recebe lucros ou dividendos, há uma maior propensão dos trabalhadores antes assalariados a “transformarem-se” em pessoas jurídicas. Essa transformação tem, no entanto, uma consequência bastante negativa, considerando que o profissional contratado como pessoa jurídica perde o direito às garantias trabalhistas e previdenciárias a que o empregado pessoa física faria jus. (TURCATO; RODRIGUES, 2008, p. 32)

Desse modo, a tributação dos lucros e dividendos potencialmente elevaria a carga tributária do “pejotizado”, usualmente sujeito a regimes fiscais incentivados, do lucro presumido ou incluindo o simples nacional, assim quando comparado ao 22 empregado celetista, isto é, aquele sujeito às regras de contratação da Consolidação das Leis do Trabalho, até mesmo estimulando um retorno da prestação de serviços mediante a carteira assinada (PERREGIL; MANSUR, 2019).

Alguns analistas de mercado inclusive ponderam que a tributação de lucros e dividendos geraria uma fuga do capital para o exterior, assim como tiraria o poder de escolha dos investidores, já que reduziria drasticamente a distribuição dos dividendos e conseqüentemente o retorno sobre os investimentos dos próprios acionistas.

Salienta-se que em um cenário em que seja respeitada a atual carga tributária, como o “limite máximo para o novo cenário da tributação de dividendos, as diversas empresas do país com prejuízos acumulados de anos anteriores, impactadas pela crise, poderiam agora se recuperar mais rapidamente” (PERREGIL; MANSUR, 2019, online), acompanhando assim o esperado crescimento do país, tendo lucros e dividendos a distribuir, impactando diretamente o mercado brasileiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tributação de lucros e dividendos no Brasil é um tema que gera muita discussão e controvérsia. Atualmente, o país é um dos poucos do mundo que isenta essa renda da cobrança de imposto de renda, o que tem sido apontado por alguns como uma distorção do sistema tributário brasileiro.

Por um lado, a tributação de lucros e dividendos poderia ser vista como uma forma de aumentar a arrecadação do governo e reduzir a desigualdade social, já que a maior parte desses rendimentos é recebida por pessoas de alta renda. Além disso, a tributação poderia incentivar as empresas a reinvestirem seus lucros em vez de distribuí-los como dividendos, o que poderia contribuir para o desenvolvimento econômico do país.

Por outro lado, a tributação de lucros e dividendos poderia ser vista como uma forma de dupla tributação, já que as empresas já pagam impostos sobre seus lucros antes de distribuí-los

aos acionistas. Além disso, a tributação poderia desestimular o investimento em empresas e prejudicar a geração de empregos e o desenvolvimento econômico do país.

Em última análise, a decisão de tributar ou não os lucros e dividendos no Brasil é uma questão complexa que envolve trade-offs e implicações econômicas, políticas e sociais. É importante que essa discussão seja conduzida de forma transparente e participativa, levando em consideração os interesses de todas as partes envolvidas e buscando o equilíbrio entre o incentivo ao investimento e à geração de renda, e a justiça fiscal e a redução das desigualdades.

REFERÊNCIAS

AMARO, Luciano. Direito tributário brasileiro. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ALMEIDA, Carlos Otávio Ferreira de. Tributação Internacional da Renda: a competitividade brasileira à luz das ordens tributária e econômica. Série Doutrina Tributária v. XII. São Paulo: Quartier Latin, 2014, p.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL Lei nº 4.625, de 31 de dezembro de 1922, legislação da Câmara dos Deputados e do Senado Federal Decreto de mesmos número e data de edição. Norma anual orçamentária, que orçou receitas e fixou despesas para ao exercício de 1923. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1901-1929/l4625.htm. Acessado em 03 de maio 2022.

BICALHO, Guilherme Pereira Dolabella. A construção do estado social brasileiro na transição da modernidade: a extra fiscalidade como instrumento de legitimação do estado social na perspectiva funcional do direito. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. p. 180.

FABRETTI, Láudio Camargo. Contabilidade Tributária. 16 Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GASSEN, Valcir. Matriz tributária brasileira. In: Gassen, Valcir (org). Equidade e eficiência da matriz tributária brasileira: Diálogos sobre Estado, Constituição e Direito Tributário. Brasília: Consulex, 2012.

HOBSBAWN, Eric. A era das revoluções, 1789-1848. Tradução de Maria Tereza Lopes Teixeira e Marcos Penchel. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

LANZANA, Antonio Teixeira. Economia Brasileira - Fundamentos e Atualidade. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARQUES, Eivaldo. Finanças Públicas – Administração Financeira e Orçamentária. São Paulo: Saraiva, 2015.

MACHADO, Hugo de Brito. Curso de direito constitucional tributário. 2. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

MICHELET, Jules Silva Pereira Queiroz e (Coord.). Tributação de lucros e dividendos no brasil: uma perspectiva comparada. Brasília: Consultoria Legislativa da Câmara dos Deputados, 2015.

MICHAEL, Graetz, "Tax Reform Unraveling" in Journal of Economic Perspectives - Volume 21, Number 1- Winter 2007 – P. 69–90.

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 88

MURPHY, Liam; NAGEL, Thomas. O mito da propriedade: os impostos e a justiça. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MUSGRAVE, Richard A.; MUSGRAVE, Peggy B. Finanças públicas: teoria e prática. Tradução de Carlos Alberto Primo Braga. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

NÓBREGA, Cristóvão Barcelos da. História do imposto de renda no Brasil, um enfoque da pessoa física (1922 – 2013). Brasília: Receita Federal, 2014.

OLIVEIRA, Fabrício Augusto. A reforma tributária necessária: uma introdução geral. In: Eduardo Fagnani. (Org.). A reforma tributária necessária: diagnóstico e premissas. 1ª ed. Brasília; São Paulo: ANFIP/FENAFISCO; Plataforma Política Social, 2018, v. 1, p. 67-92

PASSOS, Luana; GUEDES, D. R.; SILVEIRA, F. G. Justiça fiscal no Brasil: que caminhos trilhar In: FAGNANI, E. (Org.). A reforma tributária necessária: diagnóstico e premissas. 1ed. Brasília: ANFIP; FENAFISCO, 2018, p.93-111.

PERREGIL, Fernanda; MANSUR, Luiz Rafael. A tributação de lucros e dividendos e seus potenciais efeitos tributários e trabalhistas para o mercado. Disponível: <https://www.migalhas.com.br/depeso/297334/a-tributacao-de-lucros-edividendos-e-seus-potenciais-efeitos-tributarios-e-trabalhistas-para-o-mercado>. Acesso em: 20 mar 2022.

REZENDE, Amaury José; PEREIRA, Carlos Alberto; ALENCAR, Roberta de. Contabilidade tributária: entendendo a lógica dos tributos e seus reflexos sobre os resultados das empresas. São Paulo: Atlas, 2013.

TURCATO, Sandra; RODRIGUES, Rosualdo. PJ é artifício para sonegação de direitos. Revista Anamatra, Brasília, n.º 55, p. - 11, 2º semestre de 2008.



Usucapião extrajudicial: ferramenta legal para desafogar os cartórios judiciais

José Herbert Luna Lisboa

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.12

RESUMO

O presente estudo tem como lastro fundante trazer ao debate a importância do procedimento da usucapião extrajudicial, tratado no art.216-A da Lei dos Registros Públicos, para o desenvolvimento social e econômico dos negócios imobiliários. Impõe repensar a responsabilidade de todos os atores envolvidos, em especial os serviços de notas e registros, com estímulos de acesso ao procedimento, interpretando a norma com menos tecnicismo e com o escopo de propiciar, ao final, o respeito à dignidade da pessoa humana, mediante a regularização do imóvel usucapiendo. O método usado para a construção do trabalho foi o dedutivo, lastreado em pesquisa doutrinária e legislativa. Após a realização da pesquisa, restou possível deduzir que é necessária a quebra de paradigmas para diminuir o passivo irregular dos imóveis, o que resultará em geração de negócios, recolhimento de impostos, ampliação do crédito, além de desafogar o Judiciário.

Palavras-chave: propriedade. usucapião extrajudicial. desenvolvimento socioeconômico.

INTRODUÇÃO

Já se tornou jargão jurídico, dizer que a usucapião representa modo originário de aquisição de propriedade em razão da posse prolongada do bem imóvel. Chamada também de prescrição aquisitiva, realça a possibilidade legal de atribuir-se juridicidade a uma situação fática que persistiu no tempo e consolidou a aquisição pela sua forma pura, sem antecedentes negociais, ônus ou gravame. O tempo é o senhor da razão para a usucapião, preenchidos os requisitos previstos em lei.

No dizer de Scavone Júnior (2019, p.1.192), “havendo a posse por certo lapso temporal determinado em lei, genericamente, haverá autorização para aquisição da propriedade”. A usucapião transforma um fato, que é a posse, em um direito, no caso, o direito de propriedade. Leva a efeito a função social da propriedade, com a devida regularização fundiária do bem ocupado.

O art.216-A, acrescido pelo Código de Processo Civil de 2015, à Lei dos Registros Públicos, apresentou facultativamente uma nova forma de processamento e reconhecimento do pedido da usucapião, mediante procedimento administrativo junto ao cartório imobiliário da circunscrição do imóvel.

Sem prejuízo da via jurisdicional, portanto, é admitido o pedido de reconhecimento extrajudicial de usucapião, que será processado diretamente perante o cartório do registro de imóveis da comarca em que estiver situado o imóvel usucapiendo, a requerimento do interessado.

É possível utilizar o procedimento para qualquer espécie de usucapião, seja ela extraordinária, ordinária, constitucional urbana ou rural (arts.183 e 191 da CF/88), coletiva ou por abandono do lar (art.1.240-A do Código Civil). A lei não distinguiu ou excluiu qualquer espécie, bastando tão somente que estejam preenchidos os pressupostos elencados no art.216-A da Lei n. 6.015/73 e do direito material respectivo.

A Corregedoria Nacional de Justiça editou o Provimento nº 65, de 14 de dezembro de 2017, estabelecendo diretrizes gerais para o procedimento da usucapião extrajudicial nos serviços notariais e de registro de imóveis. Segundo o normativo, o procedimento poderá abranger a propriedade e demais direitos reais passíveis de usucapião.

O requerimento será sempre assinado por advogado ou defensor público constituído pelo requerente, e a existência de ônus real ou de gravame na matrícula, caso exista matrícula imobiliária, não impedirá o reconhecimento extrajudicial da usucapião. O próprio normativo destacou que a inércia dos órgãos públicos não obstará o andamento do procedimento administrativo, tampouco eventual reconhecimento da usucapião.

Portanto, cuida-se de instrumento que deve ser fomentado pelos Tribunais e Corregedorias da Justiça, haja vista que proporciona desenvolvimento socioeconômico para o município e afasta a informalidade das negociações imobiliárias urbanas e rurais, ampliando o acesso à terra regularizada com a garantia da efetivação da função social da propriedade.

DAS ESPÉCIES DE USUCAPIÃO

Ordinária e Extraordinária

O Código Civil de 1916 previa dois tipos de usucapião: a ordinária e a extraordinária, cada qual com requisitos diversos. O justo título e a boa-fé eram necessários à ordinária, como os são ainda hoje.

O Código Civil de 2002 reduziu o tempo da extraordinária para quinze anos, mantendo a orientação no sentido de que aquele que, sem interrupção, nem oposição, possuir como seu um imóvel pelo aludido prazo, adquirirá a propriedade, independentemente de título e boa-fé (art.1.238, CC).

O legislador ainda reduziu excepcionalmente para dez anos a usucapião extraordinária, caso o possuidor prove ter estabelecido no imóvel a sua moradia habitual, ou nele realizado obras ou serviços de caráter produtivo (§ único, art.1.238).

Restou mantida ainda pelo Código Cível de 2002 a *usucapião ordinária*, desta feita, com lapso temporal de dez anos, sem distinção de presentes ou ausentes, exigindo, no entanto, o justo título e a boa-fé para essa modalidade tal como era na legislação anterior:

“Art. 1.242. Adquire também a propriedade do imóvel aquele que, contínua e incontestadamente, com justo título e boa-fé, o possuir por dez anos.” (CÓDIGO CIVIL, 2002).

A boa-fé é a crença do possuidor de que se encontra em situação legítima no imóvel. Trata-se de um significado ético comportamental do possuidor diante de um justo título. Para Scavone Júnior (2019), a boa-fé é a convicção do titular de direito em função de um título, de que não se encontra numa situação de afronta a um direito alheio.

Assim, até que se prove o contrário, o possuidor de justo título é considerado de boa-fé. E o justo título para a moderna doutrina é um título que contém um erro, uma falha ignorada em tese por quem dele seja portador. Se não houvesse a falha seria possível transferir a propriedade, como por exemplo uma escritura de compra e venda com a quebra do princípio da continuidade registral ou ausência de um elemento essencial de conteúdo, uma procuração em causa própria, formal de partilha, um legado com erros que podem ser de conteúdo ou de forma e que por isso não são passíveis de ingresso no fôlio real.

O conceito de justo título não é tão simples e há divergências sobre o alcance da referida

expressão. Scavone Júnior (2019, p.1.230), realça que o “justo título é aquele com possibilidade abstrata de transferência do direito, mas que não transfere de fato, e que, ademais, infunde a crença no titular de que realmente adquiriu o direito a ele relacionado.”

Usucapião Pro Labore (art.1,242, § único do CC)

Essa é uma hipótese bastante peculiar tratada pela lei, pois reduz para cinco anos o prazo de usucapir no caso de aquisição onerosa lastreada em título devidamente registrado e, posteriormente, cancelado por alguma razão, não explicitada pelo legislador. Se o possuidor provar que estabeleceu sua residência no imóvel ou tenha efetivado investimentos de caráter social ou econômico, como por exemplo construções e plantações, o prazo será quinquenal a contar da mansidão e ausência de oposição de terceiros.

A lei exige o justo título e boa-fé tal como na hipótese do caput do art.1.242, do Código Civil, uma vez que a modalidade continua sendo ordinária.

A usucapião constitucional especial urbana e especial rural

A *usucapião especial urbana* está disciplinada no art.183 da Carta Magna e no Estatuto da Cidade, exigindo-se o lapso temporal de cinco anos de posse mansa e pacífica, sem oposição, devendo o imóvel ter no máximo 250m². Ainda não pode o possuidor ser proprietário de outro imóvel, urbano ou rural, e não ter sido beneficiário anteriormente pela usucapião (art.9º, Lei nº 10.257/2001).

Por sua vez, a *usucapião especial rural*, igualmente denominada constitucional, está desenhada no art.191 da Constituição Federal, segundo o qual “aquele que, não sendo proprietário de imóvel rural ou urbano, possua como seu, por cinco anos ininterruptos, sem oposição, área de terra, em zona rural, não superior a cinquenta hectares, tornando-a produtiva por seu trabalho ou de sua família, tendo nela sua moradia, adquirir-lhe-á a propriedade.”

Aqui também não pode o interessado ser proprietário de qualquer outro imóvel, ainda que em outro município.

Usucapião de Servidões (art.1.379, CC)

A aquisição por meio da usucapião não se restringe ao direito de propriedade, haja vista que é possível adquirir outros direitos reais utilizando-se esse instrumento de política fundiária, sobretudo o direito de servidão, como por exemplo a servidão de passagem, de dutos etc.

Art. 1.379. O exercício incontestado e contínuo de uma servidão aparente, por dez anos, nos termos do art. 1.242, autoriza o interessado a registrá-la em seu nome no Registro de Imóveis, valendo-lhe como título a sentença que julgar consumado a usucapião. Parágrafo único. Se o possuidor não tiver título, o prazo da usucapião será de vinte anos.

Para Loureiro (2012), há flagrante inconsistência entre os arts.1.238 e 1.379. referente ao prazo para consumação da usucapião de servidão, posto que para usucapir a propriedade plena o prazo legal é de quinze anos, mas para usucapir um direito real sobre coisa alheia, considerado um direito menor, ou seja, uma parcela do direito de propriedade, o prazo continuou sendo de vinte anos.

De fato, parece ter ocorrido um descuido do legislador que não reduziu o prazo também

da usucapião de servidão.

Usucapião especial indígena (art.33, Lei nº 6.001/73)

O Estatuto do índio sancionado desde 1973 já previa a usucapião para o indígena. O índio, integrado ou não, que ocupe como próprio, por dez anos consecutivos, trecho de terra inferior a cinquenta hectares, adquirir-lhe-á a propriedade plena, ressalvadas as terras do domínio da União e as terras de propriedade coletiva de grupo tribal.

Nesse contexto, impõe frisar que essa espécie de usucapião tem por finalidade precípua resguardar a cultura e a tradição indígena, em proteção aos direitos dos integrantes desses povos. Assim, tem-se que a área a ser usucapida só pode ser rural e particular, diante da impossibilidade constitucional de usucapião de terras públicas.

Usucapião coletiva e usucapião por abandono do lar

Por fim, ainda há a *usucapião coletiva*, tratada no art.10 da Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001, e a usucapião por abandono do lar. Esta última prevista no art.1.240-A do Código Civil.

Na coletiva, em regra cada requerente receberá uma fração ideal que poderá ser diferenciada caso exista consenso dos coproprietários, mediante termo de acordo.

A usucapião fundada em abandono do lar é eminentemente urbana, estando assim delineados os seus requisitos:

Aquele que exercer, por 2 (dois) anos ininterruptamente e sem oposição, posse direta, com exclusividade, sobre imóvel urbano de até 250m² (duzentos e cinquenta metros quadrados) cuja propriedade dívida com ex-cônjuge ou ex-companheiro que abandonou o lar, utilizando-o para sua moradia ou de sua família, adquirir-lhe-á o domínio integral, desde que não seja proprietário de outro imóvel urbano ou rural. (VIANA, 2014)

Infere-se do texto legal que se trata de uma proteção à família, notadamente ao cônjuge que se apresenta mais vulnerável por ter sido abandonado. O que de logo se percebe que, na grande maioria das vezes, é a mulher que fica sozinha a cuidar dos filhos após o abandono do companheiro. Numa hipótese de divórcio é possível sustentar a exclusão da partilha desse imóvel, independente do regime de patrimonial adotado pelos cônjuges, mediante a provocação do procedimento de usucapião.

Loureiro (2012), já defendeu que a usucapião familiar ou bienal:

Caminha na contramão do direito de família de abolir a questão da culpa no desfazimento do casamento e da união estável. Não faz o menor sentido que o desaparecimento do afeto, seguido do abandono do lar, constitua razão para perda do imóvel no curto espaço de dois anos.

Neves (2021), entretanto, destacando a importância da regularização do domínio de inúmeros lares abandonados pelos companheiros ou cônjuges, ressalta que essa modalidade de usucapião “visa facilitar a regularização dessa propriedade, permitindo àquele, que nele reside, dar-lhe a destinação que bem entender, sem qualquer entrave decorrente da necessidade de manifestação da vontade do outro.” (NEVES, 2021),

Por outro lado, a jurisprudência dos tribunais tem firmado o entendimento no sentido de que o abandono do lar pelo ex-cônjuge deve ser voluntário e injustificado, sendo, portanto, requi-

sitos para o reconhecimento da propriedade por essa modalidade.¹

É válido apontar que, para todas as espécies de usucapião mencionadas, a lei exige a posse mansa e pacífica durante o prazo legal de posse, sem oposição. Para além disso, a exigência do animus domini, ou seja, o possuidor deve agir com o ânimo de dono, de senhor, em relação ao imóvel que pretende usucapir.²

Nascimento (1992), discorrendo sobre a ausência de oponibilidade da posse, como pressuposto para a usucapião, já realçava há muito tempo que a aquisição originária se aperfeiçoa por conduta bilateral:

São duas condutas que, somadas, geram a aquisição do domínio, ou do direito real limitado. A conduta do usucapiente e a conduta do proprietário, ou de qualquer outro interessado. A primeira, conduta positiva, um *facere* continuado; A segunda, um *non facere*, que é a conduta do proprietário, ou de quem de direito, em nada fazer diante da posse contínua de terceiro. (NASCIMENTO, 1992),

Pelo sim ou pelo não, destaca-se que a posse precária jamais convalesce, pois representa uma posse revestida de abuso de confiança, sendo, portanto, considerada mera detenção de acordo com o art. 1.198 do Código Civil de 2002.³

DA DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA

Inicialmente, merece frisar que mesmo cuidando de um procedimento extrajudicial, a petição inicial dirigida ao Registrador Imobiliário, assinada por advogado, deverá conter, no que couber, os requisitos do art. 319 do CPC.⁴

É extremamente relevante esclarecer a modalidade (espécie) de usucapião requerida, tomando como fundamento os dispositivos legais que disciplinam o tema. A origem e as características da posse exercida, se há edificação ou qualquer acessão no bem usucapiendo, apontando-se as datas significativas do exercício da posse.

Ainda se deve pontuar o número da matrícula, caso seja o imóvel matriculado, o nome, estado civil dos possuidores anteriores, se houver, cujo tempo de posse poderá ser somado para fins de complementação do período aquisitivo (art. 1.243, CC/2002).

A petição inicial deverá indicar o valor do imóvel usucapiendo, bem assim estar acompanhada de certidão dos órgãos municipais e/ou federais que evidencie a natureza urbana ou rural do imóvel. Tal condição poderá ser demonstrada por outros documentos hábeis.

A inicial deverá estar acompanhada da procuração devidamente assinada pelo interessado, com poderes específicos ao advogado, com cópias dos documentos de Identificação e comprovantes de residência dos requerentes; documentos que comprovem a posse, IPTU e

1 Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Acórdão Acórdão 1370179, 00024335520178070019, Relator: JOÃO EGMONT, Segunda Turma Cível, data de julgamento: 8/9/2021, publicado no PJe: 17/9/2021.

2 Fernando Fukassawa (2013) defende ainda a existência de uma outra modalidade: a usucapião administrativa da Reurb, prevista no art. 19 da lei nº 13.465/2017, decorrente do registro da legitimação de posse. Esse instrumento já estava disciplinado no art. 60 da lei 11.977/2009.

3 A precariedade está prevista no aludido artigo nos seguintes termos: Considera-se detentor aquele que, achando-se em relação de dependência para com outro, conserva a posse em nome deste e em cumprimento de ordens ou instruções suas. Aquele que começou a comportar-se do modo como prescreve este artigo, em relação ao bem e à outra pessoa, presume-se detentor, até que prove o contrário.

4 A petição indicará o registrador a que é dirigida, os nomes, estado civil, qualificação possível dos requerentes e dos titulares do imóvel, confrontantes, descrição do imóvel, valor estimado, tal como numa petição judicial de usucapião, porém, de forma mais simples por ser um procedimento extrajudicial;

TCR (se houver); comprovantes de fornecimento de água e esgoto, energia elétrica etc.

Ficha Cadastral Imobiliária da Prefeitura, certidão negativa de débitos junto ao Município e outros documentos que possam identificar a narrativa fática alegada.

Não se pode olvidar das seguintes certidões cartorárias imobiliárias: certidão de inteiro teor de propriedade e ônus do imóvel; certidão negativa de propriedade dos demais cartórios imobiliários da Comarca, caso exista mais de uma serventia registral de imóveis, com o escopo de comprovar a inexistência de domínio de outro imóvel em nome do requerente.

A ata notarial e o memorial descritivo são documentos igualmente imprescindíveis ao regular desenvolvimento da pretensão.

A ata notarial deve ser lavrada no cartório de notas da circunscrição do imóvel, posto que não pode o tabelião de um outro município encetar diligências fora da sua área de competência, conforme preceitua o art. 9º da Lei nº 8.935/94: “O tabelião de notas não poderá praticar atos de seu ofício fora do Município para o qual recebeu delegação.”

Embora o art.8º da aludida lei permita a livre escolha do tabelião pelos interessados, independente do “domicílio das partes ou o lugar de situação dos bens objeto do ato ou negócio”, a confecção da ata notarial exige deslocamento e por isso esbarra na norma anteriormente referenciada.

O tabelião de notas lavrará a ata notarial, atestando o tempo de posse do requerente e de seus antecessores, de acordo com as circunstâncias do caso, podendo constar da ata dados representados por imagem ou som gravados em arquivos eletrônicos, em conformidade com a previsão tratada no parágrafo único do art.384 do CPC.

Frise-se que o tabelião de notas possui elevada responsabilidade social e jurídica na materialização desse procedimento extrajudicial. Cabe ao notário delinear todos os dados fáticos relevantes para apoiar o pedido inaugural, sendo certo que a sua tarefa é encarar a pretensão com idoneidade, e não o contrário. O requerente está amparado por uma presunção fática de que a sua narrativa é verossímil, devendo o delegatário buscar essa confirmação via ata notarial.

A planta e o memorial descritivo

Nos termos do inciso II, do art.216-A da lei nº 6.015/73, a inicial dirigida ao Registrador de Imóveis deverá estar acompanhada da planta e memorial descritivo do bem, assinado por profissional devidamente habilitado, com prova da ART – Anotação de Responsabilidade Técnica – no Conselho de fiscalização profissional, bem assim pelos titulares de direitos registrados ou averbados na matrícula do imóvel.

A planta e o memorial descritivo independem da existência de matrícula imobiliária. É extremamente relevante que a descrição seja objetiva e clara, respeitando o princípio da especialidade previsto no art.225 da Lei dos Registros Públicos, porquanto será com base nesses dados que, em regra, o registrador abrirá a matrícula do imóvel, se inexistente.

Em conformidade com o preceituado no art. 196 da lei de regência, “a matrícula será feita à vista dos elementos constantes do título apresentado e do registro anterior que constar do próprio cartório.”

Em sendo assim, a planta e o memorial descritivo deverão indicar, com precisão, as características, as confrontações e a localização do imóvel usucapiendo, mencionando os nomes dos confrontantes e, ainda, quando se tratar só de terreno, se esse fica do lado par ou do lado ímpar do logradouro, em que quadra e a que distância métrica da edificação ou da esquina mais próxima, se possível.

O inciso IV do art.216-A faz referência a justo título ou quaisquer outros documentos que demonstrem a origem, a continuidade, a natureza e o tempo da posse, tais como o pagamento dos impostos e das taxas que incidirem sobre o imóvel. Evidente que a expressão “justo título” deverá ser interpretada de forma mais ampla possível, no sentido de possibilitar a regularização fundiária do imóvel por meio da usucapião.

DO PROCEDIMENTO

Confeccionada a ata notarial a que alude a norma, o pedido será autuado pelo registrador, prorrogando-se o prazo da prenotação até o deferimento ou rejeição da pretensão. Como sabido, nos moldes do art.182 da Lei dos Registros Públicos, “todos os títulos tomarão, no Protocolo, o número de ordem que lhes competir em razão da sequência rigorosa de sua apresentação”, reproduzindo-se em cada título, o número de ordem respectivo e a data da prenotação, para fins de prioridade registral, especialmente.

Em outras palavras, o legislador estabeleceu que, se existe pedido de usucapião extrajudicial, o prazo de validade do protocolo que é de 30 dias, segundo a Lei nº 6.015/73, fica postergado até que o requerimento seja decidido pelo registrador.

Viana (2016) aponta que:

O que a Lei processual criou foi um procedimento que admite seja adquirida a propriedade mediante usucapião, de caráter administrativo e que se processa perante o oficial do registro imobiliário. Não se criou uma nova espécie de usucapião, cuja regulamentação se faz pelo direito civil, sede dos direitos subjetivos. O que se buscou foi tornar mais pronta a obtenção da propriedade, o que não afasta o enquadramento em uma das espécies previstas no diploma civil ou no Estatuto da Cidade.

Se houver exigência a ser satisfeita, após o recebimento do petitório, deverá o registrador indicá-la de uma só vez, articuladamente, de maneira objetiva. Caso não seja possível cumprir a exigência, o interessado deverá requerer que o pedido e a declaração de dúvida sejam remetidos ao juízo competente (juiz dos registros públicos) para dirimi-la, consoante explícita o inciso VI do art.198 da Lei nº 6.015/73, redação dada pela Lei 14.382 de 2022.

Caso a planta não venha com a assinatura de qualquer um dos titulares de direitos registrados na matrícula do imóvel usucapiendo ou dos confinantes, o respectivo titular, inclusive, eventual confinante, será notificado pelo registrador pessoalmente ou pelo correio com aviso de recebimento, “para manifestar consentimento expresso em quinze dias, interpretado o silêncio como concordância” (§ 2º, art.216-A).

Sobreleva ressaltar o objetivo facilitador da lei, pois caso não seja encontrado o notificando ou caso esteja ele em lugar incerto ou não sabido, tal fato será certificado pelo registrador, que promoverá a sua notificação por edital mediante publicação, por duas vezes, em jornal local de grande circulação, pelo prazo de quinze dias cada um, interpretado o silêncio do notificando

como concordância, em conformidade com o § 13 do referido artigo.

A Fazenda Pública será cientificada (União, Estado e Município) para que se manifeste no prazo de quinze dias (§ 3º). Essa notificação poderá ser por correio com Aviso de Recebimento. O Oficial de Registro poderá solicitar ou realizar diligências para elucidação de qualquer ponto de dúvida.

Note-se que o campo de atuação do registrador foi ampliado com o escopo de desjudicializar a usucapião. No caso de ausência ou insuficiência dos documentos, por exemplo, a posse e os demais dados necessários poderão ser comprovados em procedimento de justificação administrativa perante a própria serventia extrajudicial, obedecendo-se, no que couber, ao que dispõe o procedimento de justificação judicial, nos moldes do § 5º do art. 381 e ao rito da antecipação de provas previsto no CPC/15.

Caberá ao registrador promover a publicação de edital em jornal de grande circulação, onde houver, para a ciência de terceiros eventualmente interessados, que poderão se manifestar em 15 (quinze) dias.

Transcorrido o prazo do edital sem pendência de diligências, estando em ordem a documentação, o oficial competente registrará a aquisição do imóvel com as descrições apresentadas, sendo permitida a abertura de matrícula, se for o caso.

De regra, por se tratar de aquisição originária uma nova matrícula será aberta mesmo já existindo uma anterior em relação ao imóvel usucapiendo. A matrícula antiga será encerrada com a abertura de uma nova, com as consequentes anotações reminiscentes.

Não obstante a expressão “sendo permitida a abertura de matrícula, se for o caso”, prevista no § 6º, a providência mais eficaz e que respeita o princípio da segurança jurídica parece ser a abertura de uma nova matrícula para o imóvel usucapiendo, livrando-o de qualquer ônus ou eventual gravame pretérito.⁵

Frise-se que é permitida a utilização da usucapião extrajudicial com o objetivo de regularização fundiária de unidade autônoma situada em edifício ainda não concluído juridicamente, ou seja, mesmo com ausência de “habite-se”.

Essa é a conclusão a que se tem da redação dada pelo Provimento nº 65 da Corregedoria Nacional de Justiça, segundo o qual “a abertura de matrícula de imóvel edificado independe da apresentação de habite-se” (§ 3º, art.20).

De acordo com a Lei nº 14.382/2022, a documentação física apresentada pelo interessado será digitalizada, devolvida aos apresentantes e mantidos exclusivamente em arquivo digital, nos termos estabelecidos pela Corregedoria Nacional de Justiça do Conselho Nacional de Justiça (art.194).

Da impugnação por eventuais titulares

Pode ocorrer resistência à pretensão deduzida pelo interessado, em especial por parte de titulares de direitos registrados, como por exemplo o proprietário. Diversas alegações podem

5 Essa providência parece ser a mais adequada sob o ponto de vista prático, tanto que o Provimento nº 65 do CNJ (§ 2º, art.20) autoriza encerramento e abertura de nova matrícula nas hipóteses de a usucapião atingir fração de imóvel matriculado ou imóveis referentes, total ou parcialmente, a duas ou mais matrículas. Far-se-á nestes casos as averbações dos respectivos desfalques ou destaques apontados na matrícula.

ser suscitadas, dentre elas, a ausência de requisitos temporais e inexistência de posse mansa e pacífica.

Em caso de impugnação justificada do pedido de reconhecimento extrajudicial de usucapião, o oficial de registro de imóveis remeterá os autos ao juízo competente da comarca da situação do imóvel, cabendo ao requerente emendar a petição inicial para adequá-la ao procedimento comum, porém, em caso de impugnação injustificada, esta não será admitida pelo registrador, cabendo ao interessado o manejo da suscitação de dúvida de acordo com o art. 198 da lei de regência.

Nessa situação específica de impugnação, o pedido seguirá pelo rito do procedimento comum do CPC, com as suas devidas adequações. Contudo, a intenção do legislador foi a de conferir atribuição ao registrador para que ele busque a melhor solução no sentido de resolver a pretensão deduzida pelo interessado. Em não sendo possível, o caminho será a judicialização.

Impõe lembrar que, eventual rejeição do pedido extrajudicial não é empecilho para o ajuizamento de ação de usucapião.

IMPACTOS ECONÔMICOS IMOBILIÁRIOS DA USUCAPIÃO EXTRAJUDICIAL

De acordo com dados apresentados pelo Correio Brasiliense (2019), dos 60 milhões de domicílios urbanos no país, em torno de 30 milhões não têm escritura, e cerca de 50% dos imóveis no território brasileiro possui alguma irregularidade registral.

Existem milhares de condomínios irregulares ocupados no país por população de baixa, média e alta renda. No propósito de regularizar esse imenso passivo foi que surgiu a Lei nº 13.465/2017, com quebras de paradigmas e dispensa de formalidades previstas na Lei do Parcelamento do Solo Urbano.

O procedimento da usucapião, portanto, é considerado um dos instrumentos de Regularização Fundiária, consoante se depreende do art.15, inciso II, da mencionada lei, bem assim conceituado como instituto jurídico de política urbana (art.4º, inciso V, alínea j, Lei nº 10.257/2001).

Habitat para a Humanidade Brasil (2018) destaca que:

Em países em desenvolvimento, a segurança de posse da terra abrange menos de 30% dos imóveis, deixando os habitantes dos outros 70% sem a certeza de que não correm o risco de serem removidos injustamente das suas moradias. A ausência dessa segurança está presente na vida da maioria da população de baixa renda que vive em habitações irregulares, lhe privando das seguranças físicas, psicológicas e econômicas atreladas a um lar regularizado.

E onde entra a usucapião extrajudicial nessas questões? Enquanto instrumento de política urbana deve ser utilizado de forma efetiva pela sociedade civil e devidamente recepcionado pelos cartórios de imóveis, com a finalidade não só de desafogar o Sistema de Justiça, mas propiciar com eficiência a regularização do imóvel do possuidor interessado.

Essa providência de caráter social reverbera diretamente na economia do país, porquanto a manutenção desse passivo irregular acarreta prejuízos financeiros no mercado imobiliário, deixando de circular recursos, garantias bancárias de financiamento, abrindo espaço para sone-

gação de tributos, o que prejudica também o erário público que deixa de arrecadar ITBI. ITCMD e outros tributos incidentes sobre o bem. Para além disso, o cartório imobiliário com maior número de matrículas e imóveis regularizados consegue ampliar o seu fluxo de clientela, consequentemente, a sua receita.

Valores dos emolumentos e a possibilidade da gratuidade procedimental

O Provimento nº 65 do CNJ orienta que, enquanto os Estados não editarem legislação específica acerca da fixação dos emolumentos, o procedimento da usucapião extrajudicial adotará as seguintes diretrizes:

1. Ata notarial considerada ato de conteúdo econômico, tomando-se por base o valor venal do imóvel relativo ao último lançamento do IPTU ou ITR, ou quando não estabelecido, o valor médio de mercado;
2. No âmbito do registro de imóveis serão devidos em regra dois valores: um pelo processamento da usucapião como valor unitário, equivalente a 50% do valor previsto na lei estadual de emolumentos para o registro do título; outro pelo registro;
3. Como dito, caso o pedido seja deferido, também serão devidos emolumentos pelo registro de propriedade, equivalentes a 50% do valor previsto na lei estadual de emolumentos para um registro de escritura pública.

Impõe ressaltar, no entanto, que as diligências, reconhecimento de firmas, notificações, atos preparatórios e instrutórios para lavratura da ata notarial, buscas e editais serão considerados atos autônomos para efeito de cobrança de emolumentos, devendo haver adiantamento dessas despesas, segundo o Provimento nº 65 do CNJ.

Com todo respeito ao aludido ato normativo, instituído para uniformizar regras sobre o tema, verifica-se que os valores exigidos afastam os requerentes de baixa renda, ficando o custo quase que superior às custas processuais iniciais de uma ação judicial de usucapião.

A cobrança da ata notarial com valor econômico já deveria envolver todas as diligências decorrentes dos atos preparatórios e instrutórios da citada ata (§ único, art.26). E no âmbito da serventia registral, o pagamento do valor do processamento também deveria abraçar todas as eventuais custos acessórios internos do cartório. Todavia, parece não ter sido esse o entendimento da Corregedoria Nacional de Justiça.

Para além disso, resta pontuar que a gratuidade forense prevista no art.98 do CPC/15 merece ser extensiva aos serviços notariais e registrais destinados às pessoas de baixa renda. A responsabilidade social do delegatário do serviço é digna de ser revisitada pelas Corregedorias da Justiça dos Estados e Distrito Federal, no sentido de recomendar aplicação de determinado percentual de seus serviços à população carente.

Não se vislumbra quebra do princípio que assegura o direito à percepção integral dos emolumentos pelos delegatários, haja vista que os serviços extrajudiciais, embora exercidos em caráter privado, constituem serviços delegados pelo Poder Público (art.236, CF/88).

Não se afigura razoável, portanto, destinar esse valioso instrumento da usucapião extrajudicial apenas para pessoas financeiramente abastadas, o que parece não ter sido o objetivo do

legislador ao estabelecer esse procedimento de desjudicialização processual.

No âmbito do Estado da Paraíba, tem-se que a matéria da gratuidade está regulamentada no Código de Normas Extrajudicial da Corregedoria Geral da Justiça, no Título X, destinado aos emolumentos, custas e despesas:

Art. 244. No caso de gratuidade advinda de requerimento formulado por pessoa reconhecidamente pobre, o estado de pobreza será comprovado por declaração do próprio interessado ou a rogo, tratando-se de analfabeto, neste caso, acompanhada da assinatura de duas testemunhas.

§ 4º Havendo fundada dúvida quanto à condição de pobreza, o delegatário poderá inquirir o interessado a fim de avaliar a existência ou não da condição declarada.

§ 5º Se o registrador se recusar a praticar o ato gratuitamente, emitirá declaração na qual fará constar os motivos da recusa, em duas vias, sendo uma entregue ao interessado e a outra permanecerá arquivada na serventia.

§ 6º Insistindo o interessado na prática do ato na forma gratuita, deverá o registrador impugnar o pedido perante o Juiz Corregedor Permanente da Comarca, instruindo-o com documentos que comprovem o alegado ou com indicação de testemunhas, observando-se, no que couber, o procedimento contido no arts. 252 a 262

Canova (2017) discorre com maestria sobre o tema da gratuidade dos serviços extrajudiciais aos necessitados:

(...) o serviço público de natureza forense, ao migrar, em parte, para os Cartórios Extrajudiciais, continua circundado pelas mesmas prerrogativas de acesso, tais como a representação por advogado e concessão da gratuidade para os hipossuficientes. A título de argumentação, seria de duvidosa constitucionalidade a lei que viesse tolher dos hipossuficientes a gratuidade dos serviços com natureza forense, quando prestados pelos Cartórios Extrajudiciais.

Não se pode olvidar que a atividade desenvolvida no procedimento da usucapião extrajudicial é de natureza jurídica e integra no sentido *latu sensu* os serviços forenses do Sistema de Justiça. Não aparenta justo e tampouco constitucional deixar as pessoas de baixa renda de fora do procedimento da usucapião extrajudicial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível observar, mesmo de forma geral, que o procedimento de usucapião extrajudicial tem repercussões de ordem social e econômica, não apenas jurídica. O acesso à regularização fundiária deve ser tratado como política pública perene e envolver todos os segmentos da sociedade civil organizada, União, Estados, Municípios, órgãos do Judiciário e serviços auxiliares da Justiça, incluindo-se aí os cartórios extrajudiciais (arts.103-B, § 4º, I e III, e 236, § 1º, da Constituição Federal).

Quebrar paradigmas e regras excessivamente formais no intuito de reduzir o passivo irregular dos imóveis, ainda que atinja tão somente a regularização jurídica do bem, desde que não esteja em desacordo com as normas de sustentabilidade ambiental, propicia desenvolvimento econômico e social, gera negócios e recolhimento de impostos, ampliando o poder de crédito aos possuidores dos imóveis objeto de usucapião. Para além disso, desafoga o Sistema de Justiça já tão combalido com o elevado número de ações judiciais e expande o leque de atividades nas serventias extrajudiciais de notas e registros imobiliários, com aumento do número

de matrículas e de imóveis regularizados, prontos para futuros negócios.

É preciso, portanto, que se abra amplo diálogo para aprofundar estudos sobre o tema relacionado ao procedimento da usucapião, a fim de encontrar, de modo definitivo e em todos os Estados da Federação, uma solução uniforme para a questão da gratuidade em benefício dos mais necessitados e outras nuances que possam incrementar a realização da usucapião extrajudicial pelos cartórios, tendo em vista que a situação da regularização fundiária envolve a própria dignidade da pessoa humana.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.001, de 29 de novembro de 1973. Dispõe sobre o Estatuto do Índio. Brasília, DF: Presidência da República, [1973]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6001.htm. Acesso em: 07 mar.2023.

BRASIL. Lei nº 6.015, de 13 de dezembro de 1973. Dispõe sobre os registros públicos, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1973]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6015compilada.htm. Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2001]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm. Acesso em: 07 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 04 mar.2023.

CANOVA, Jefferson Luciano. A gratuidade dos serviços forenses prestados pelos Cartórios de Notas e de Registros de Imóveis. Disponível em:< <https://www.migalhas.com.br/depeso/260465/a-gratuidade-dos-servicos-forenses-prestados-pelos-cartorios-de-notas-e-de-registro-de-imoveis>>. Acesso em 07 de março de 2023.

CORREIO Brasiliense Periódico. Ano 2019. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/brasil/2019/07/28/interna-brasil,774183/imoveis-irregulares-no-brasil.shtml>>. Acesso em 07 de março de 2023.

FUKASSAWA, Fernando. Regularização Fundiária Urbana. São Paulo: Saraiva, 2013.

KRAMBECK. A usucapião extrajudicial diante do fenômeno da desjudicialização do direito brasileiro. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 26, n. 6589, 16 jul. 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/91913>. Acesso em: 7 mar. 2023.

LENZI, Márcio Timotheo. Aplicação da Justiça Gratuita Extensiva aos efeitos Extrajudiciais. Disponível em:< <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/feitos-extrajudiciais>>. Acesso em 07 de março de 2023.

LISBOA, José Herbert Luna. A Concessão de Uso Especial para Fins de Moradia e a Regularização Fundiária: Institutos Jurídicos de Política Urbana, nos termos da lei nº 13.465/17. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

LOUREIRO, Franciso Eduardo. Código Civil Comentado. Doutrina e Jurisprudência. (coord.) César Peluso. Barueri, SP: Editora Manole, 2012.

NASCIMENTO, Tupinambá M.C. do. Usucapião. Rio de Janeiro: Aide Editora, 1992.

NEVES. A usucapião por abandono de lar. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 26, n. 6716, 20 nov. 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/94928>. Acesso em: 12 mar. 2023.

ONU HABITAT BRASIL. Direito à Terra Urbana e Moradia. Disponível em: < <https://habitatbrasil.org.br/projetos/advocacy/terra-urbana-moradia/>>. Acesso em 07 mar 2023.

PARAÍBA. Código de Normas Extrajudicial do Tribunal de Justiça do Estado. Disponível em: < <https://corregedoria.tjpb.jus.br/legislacao/codigo-de-normas-cgjpb-extrajudicial/>>. Acesso em 07 mar 2023.

SALEME, Edson Ricardo. Comentários ao Estatuto da Cidade. Belo Horizonte: Arraes Editora, 2018.

SCAVONE JÚNIOR, Luiz Antônio. Direito Imobiliário. Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

SILVA, Alexandre Barbosa da. Propriedade sem registro. Contrato e Aquisição da Propriedade Imóvel. Curitiba: Juruá, 2018.

VIANA. Usucapião extrajudicial: Código de Processo Civil de 2015, art. 1.071. Art. 216-A da Lei dos Registros Públicos... Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 21, n. 4637, 12 mar. 2016. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/47167>. Acesso em: 7 mar. 2023.

VILAS BOAS, Rodrigo. Usucapião Extrajudicial Otimizado. 4ª Edição – Revisada e Atualizada. Recife: Extrajus, 2021.



Cotas raciais nos cargos em comissão e funções gratificadas: o pioneirismo do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

Racial quotes in commission positions and gratified functions: the pioneering spirit of the Court of Justice of the State of Rondônia

Wadler Ferreira

Mestrando em Direitos Humanos. Pós-Graduado Lato Sensu em Direitos Sociais pela USP e em Poder Judiciário pela FGV. Juiz do TRT14 e Membro do Comitê de Equidade do TJRO, MPRO e TRT14. Currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/8720774155826329>.

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.13

RESUMO

No ano de 2022, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia aprovou e publicou a Resolução n. 256, reservando 50% das vagas dos seus cargos em comissão e funções gratificadas para negros. A medida inovadora no âmbito do Poder Judiciário foi criticada, como qualquer outra que estabeleça cotas raciais, no entanto, restará evidenciado que aquele Tribunal não cometeu ilegalidade, mas sim combateu o racismo institucional, deu efetividade aos mandamentos constitucionais, e atuou em consonância com as determinações legais do Estatuto da Igualdade Racial, do Conselho Nacional de Justiça e seguiu os preceitos jurídicos obrigatórios do Supremo Tribunal Federal. Para tanto, será utilizado como método de pesquisa a revisão da bibliografia, em especial, da legislação e da jurisprudência do Supremo sobre o assunto.

Palavras-chave: cotas raciais. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. igualdade. discriminação positiva.

ABSTRACT

In the year 2022, the Court of Justice of the State of Rondônia approved and published Resolution n. 256, reserving 50% of their vacancies in commissioned positions and paid functions for blacks. The innovative measure within the scope of the Judiciary was criticized, like any other that establishes racial quotas, however, it will remain evident that that Court did not commit illegality, but rather fought institutional racism, gave effect to constitutional commandments, and acted in line with the legal determinations of the Statute of Racial Equality, of the National Council of Justice and followed the mandatory legal precepts of the Federal Supreme Court. For this purpose, the bibliography review will be used as a research method, in particular, the legislation and jurisprudence of the Supreme Court on the subject.

Keywords: racial quotas. court of justice of the state of rondônia. equality. positive discrimination.

INTRODUÇÃO

De forma inovadora, pois não há norma parecida no âmbito do Poder Judiciário¹, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO), no ano de 2022, por meio da Resolução n. 256 (BRASIL, 2022), determinou que metade das vagas para os cargos em comissão e funções gratificadas no âmbito daquele Tribunal fossem destinados aos negros.²

Para não deixar qualquer margem de dúvida aquele Tribunal foi além, ao especificar que a resolução é aplicável em todas as suas secretarias, diretorias, coordenadorias, divisões, departamentos, seções, núcleos e assessorias, e se destinam também aos seus servidores não efetivos.

¹ O pioneirismo é apenas no âmbito do Poder Judiciário, pois o Município de São Paulo, por meio da Lei Municipal n. 15.939/2013, regulamentada pelo Decreto n. 57.557/2016, dispôs sobre cotas raciais nos cargos comissionados, incluindo os de chefia, direção, assessoramento superior, secretários e subprefeitos da cidade de São Paulo. (SÃO PAULO, 2013) (SÃO PAULO, 2016).

² Quando o autor se refere a negros, engloba todas as pessoas que se declaram pretas e pardas, conforme o quesito cor ou raça utilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), definição esta que também consta na Lei Federal n. 12.288/2010 – Estatuto da Igualdade Racial e na Resolução n. 256/2022 do TJRO.

Como qualquer outra ação afirmativa de reserva de vagas de cotas raciais a medida foi criticada internamente no âmbito daquele Tribunal, conforme consta no procedimento interno da Resolução:

O Presidente lembrou à Corte o quanto o assunto é sensível e disse ter conhecimento da existência de um grupo formado por servidores do Tribunal, no WhatsApp, denominado “Black List” e determinou investigação em face dos termos racistas ali esculpido e, no seu entender, o Tribunal de Justiça não pode se omitir a essa providência. Finalizou, dizendo ter esperanças de que estas pessoas sejam encontradas e, se for o caso, responsabilizadas pelos seus atos. (BRASIL, 2022, p. 50).

No entanto, demonstrar-se-á, neste estudo, que não houve ativismo judicial indevido e muito menos inconstitucionalidade por parte dos Desembargadores do TJRO, os quais, firmes no propósito, e baseados em vasto arcabouço jurídico internacional e nacional, e na interpretação do Supremo Tribunal Federal quanto ao assunto, publicaram a Resolução n. 256/2022 como forma de eliminar com o racismo institucional e dar igualdade de oportunidades aos negros, para que aquele Tribunal viesse a ser o espelho da diversidade racial presente na sociedade rondoniense.

Portanto, o objetivo deste artigo científico é demonstrar que a Resolução n. 256/2022 do TJRO além de necessária socialmente, ainda goza de amplo respaldo jurídico, não se tratando de inovação indevida por parte daquele órgão do Poder Judiciário.

Para tanto, serão utilizados como fundamentos da pesquisa a revisão da literatura, merecendo destaque a análise da legislação e, principalmente, a interpretação do Supremo Tribunal Federal sobre o assunto.

BRASIL - DA ESCRAVIDÃO AO RACISMO INSTITUCIONAL

As origens dos problemas raciais no Brasil são inequívocas e advêm do período de escravidão, que perdurou até o ano de 1888, em que os negros possuíam valor monetário, consistiam na principal fonte de garantia bancária, sendo que a riqueza de alguém poderia ser medida pela quantidade de escravos que possuía.

Com o final da escravidão, aos negros não foram concedidos nenhum Direito, muito pelo contrário, pois a legislação impediu-lhe de adquirir qualquer Direito, proibindo-os de estudar (BRASIL, 1854), vedando que adquirissem terras (AMORIM; TARREGA, 2019, p. 15), e privilegiando e financiando a imigração europeia (SEYFERTH, 2002, p. 117-119), o que os colocou em situação de miséria, laborando para fins exclusivos de subsistência e nos empregos mais degradantes, e originando o que conhecemos hoje por favelas.

Diante disso, o racismo e a desigualdade racial³ no Brasil foram consolidados, no entanto, no decorrer do século XX houve mudanças drásticas, pois o racismo adaptou-se aos novos tempos, e o governo brasileiro iniciou aquele século pregando o racismo científico⁴, passou após

3 O racismo é a forma sistemática de discriminação racial, fundamentada na raça, “e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao que pertençam”. (ALMEIDA, 2021, p. 32), enquanto a discriminação racial é definida pela legislação brasileira na Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação Racial da ONU e no Estatuto da Igualdade Racial n.12.288/2010, consiste em “qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseadas em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tem por objetivo ou efeito anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais no domínio político econômico, social, cultural ou em qualquer outro campo da vida pública ou privada.

4 O racismo científico retrata a ideia que “a humanidade está dividida em raças, e seu corolário, a saber, as diferentes raças

para o embranquecimento (branqueamento) da população⁵ e desaguou, ao final do século, para o racismo contemporâneo, em que se nega a existência do racismo no Brasil, sob a alegação da perfeita integração das raças, também conhecida como mito da democracia racial.⁶

Nesta seara, de negação do racismo ou de dimensioná-lo como um problema menor, o governo brasileiro produziu diversas leis antirracistas não efetivas, como a Lei Afonso Arinos no ano de 1951, (Lei n. 1390/1951)⁷, e em 1969, através de um Tratado Internacional para eliminar o racismo (BRASIL, 1969), acabando por promulgar a Constituição Federal de 1988, com a inclusão do crime de racismo, mas sem enfrentar as causas deste.

Assim, foi somente no ano de 1995, que o governo brasileiro declarou de forma oficial e inequívoca que existe discriminação racial no Brasil e passou a tomar atitudes efetivas para combatê-la (CARDOSO, 1996, p. 2-5), com a criação de um grupo interministerial para a valorização da população negra.

Naquela altura, como nos anos subsequentes, os dados estatísticos eram fartos ao demonstrar a desigualdade racial por qualquer que fosse a forma de análise.

Jocoud, do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) (2009), por exemplo, salientou que a discriminação racial “é um dos mais perversos fenômenos sociais operantes na sociedade brasileira”, sendo diretamente “responsável por parte significativa das desigualdades que lhe caracterizam, assim como parte expressiva do processo de naturalização da pobreza e das distâncias sociais”, mas que mesmo assim, é um “tema difícil de ser incluído na agenda de políticas públicas”.

Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística por sucessivas vezes confirmou as desigualdades raciais, e no ano de 2019 apontou que:

A população de cor ou raça preta ou parda possui severas desvantagens em relação à branca, (...). No mundo do trabalho, por exemplo, a desocupação, a subutilização da força de trabalho e a proporção de trabalhadores sem vínculos formais atingem mais fortemente a população preta ou parda. Indicadores de rendimento confirmaram que a desigualdade se mantém independentemente do nível de instrução das pessoas ocupadas. Tais resultados são influenciados pela forma de inserção das pessoas de cor ou raça preta ou parda no mercado de trabalho, qual seja: ocupam postos de menor remuneração e são menos representadas nos cargos gerenciais, sobretudo os de mais altos níveis. (IBGE, 2019, p. 12).

Portanto, a demora no combate ao racismo, infelizmente, incutiu em nossa sociedade todas as mazelas deste, de forma que hoje, o racismo não é mais apenas individual, mas se tornou coletivo, através de forma institucional e estrutural.⁸

conformam uma hierarquia biológica, na qual os brancos ocupam posição superior” (SANTOS; BARBOSA, 2018, p. 256).

5 A teoria de branqueamento ou embranquecimento da população brasileira, da mesma forma que o racismo científico, continua a considerar o negro como inferior ao branco em todos os aspectos, mas agora entendendo que a miscigenação das raças conduziria o Brasil a ser uma nação branca, com o fim dos negros, já que estes seriam de uma raça inferior. (ROMERO, 1880 apud SOUZA, 2019, p. 74).

6 A teoria da democracia racial nega a existência do racismo no Brasil, dispondo que negros e brancos convivem de forma harmoniosa e possuem direitos e oportunidades iguais. (NASCIMENTO, 1978, p. 41).

7 A Lei n. 1.390/1951 proibiu a discriminação racial no Brasil em estabelecimentos comerciais (restaurantes, hotéis, entre outros) e foi elaborada a partir de uma denúncia de uma artista americana que ao vir fazer um show no Brasil foi impedida de hospedar-se em um hotel por causa da cor da sua pele. Infelizmente, a lei nunca foi efetiva, tendo como um dos motivos a pouca disposição das autoridades brasileiras em investigar as denúncias.

8 Enquanto o racismo, do tipo estrutural, designa que a sociedade foi organizada política e historicamente de maneira discriminatória, privilegiando uma raça em detrimento de outras, criando um sistema racista (ALMEIDA, 2021, p. 46-57), o racismo institucional ocorre, de forma coletiva, em instituições públicas e privadas, colocando os prejudicados sempre em situação de desvantagem na obtenção de benefícios e Direitos, o que ocorre não por normas escritas, mas por medidas que criam dificuldades e obstáculos. (SILVA, 2017, p. 130-131), pois as instituições públicas, como inseridas na sociedade, acabam por reproduzir o racismo cotidiano que ocorre no seio desta.

E, o Poder Judiciário, como instituição pública, também não escapou dos racismos institucional e estrutural, e apesar do seu discurso antirracista, na prática, suas atitudes e a sua composição demonstravam o inverso, ao permitir sistemas policial e judicial não inclusivos aos negros e, principalmente, não possuir negros nos seus cargos.

A seguir, na tabela 1, a demonstração do baixo percentual de negros na magistratura brasileira:

Tabela 1 - Percentual de negros na magistratura brasileira

Órgão Pesquisador	AMB	CNJ	CNJ	CNJ ⁹
Ano	2005	2014	2018	2021
Percentual de Negros	12,5%	15,6%	18,1%	12,8%

Fonte: autoria própria.

No entanto, aos poucos, o Poder Judiciário, admitindo suas falhas, foi mudando o seu posicionamento quanto ao racismo e a desigualdade racial nos seus quadros funcionais.

PODER JUDICIÁRIO E O COMBATE EFETIVO AO RACISMO

Atento aos problemas raciais anteriormente descritos, e já existindo Leis Estaduais de cotas raciais desde meados da década de 2000¹⁰, no ano de 2010, entrou em vigência o Estatuto da Igualdade Racial, Lei n. 12.288, e no ano de 2014, a Lei n. 12.990, esta última aplicável a todos os concursos públicos federais, com a reserva de 20% das vagas aos negros.

Por sua vez, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) preocupado com a baixa presença de negros em seus quadros, em especial, na Magistratura, conforme anteriormente exposto, determinou, por meio da Resolução n. 203/2015 do CNJ, de forma similar à Lei n. 12.999/2014, a implantação de cotas raciais em todos os concursos do Poder Judiciário, para depois a ampliar também para os concursos de cartórios extrajudiciais e para seus estagiários.

Porém, deve-se consignar, que mesmo com a existência de cotas raciais nos concursos públicos do Poder Judiciário, o desnível racial é ainda evidente, pois na tabela acima, o CNJ apurou, em 2021, que apenas 12,8% dos Magistrados brasileiros eram negros, ainda demonstrando que este percentual subia para 30% quanto aos servidores (BRASIL, 2021, p. 55), o que se pode considerar pouco se considerarmos que cerca de metade da população brasileira é negra.

Assim, diante da manutenção da desigualdade, o Poder Judiciário persistiu com medidas igualitárias, sendo que no ano de 2022 além de proibir a cláusula de barreira nas provas objetivas do concurso para magistratura (Resolução n. 203/2015 do CNJ), ainda veio a estabelecer como obrigatório a matéria de Direito Antidiscriminatório nos seus concursos para magistratura e implantou o Pacto Nacional do Poder Judiciário pela Equidade Racial com a missão de “combater e corrigir as desigualdades raciais, por meio de medidas afirmativas, compensatórias e reparatórias, para eliminação do racismo estrutural do Poder Judiciário”, através de um “agir consciente, intencional e responsável, visando à desarticulação do racismo estrutural”. (BRASIL, 2022b).

⁹ SANTOS JÚNIOR (2022); BRASIL (2014, p. 41-42); BRASIL (2018, p. 8); BRASIL. (2021, p. 57).

¹⁰ A primeira Lei Estadual a prever cotas nos concursos públicos é do ano de 2003 e do Estado do Paraná. Lei Estadual n. 14.274/2003. (PARANÁ, 2003).

COTAS RACIAIS NOS CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES GRATIFICADAS

Indaga-se, como a Lei n. 12.990/2014 e a Resolução 203/2015 do CNJ só fazem previsão de cotas raciais para o ingresso na carreira pública, seria a Resolução n. 256/2022 do TJRO ilegal ao prever cotas também durante o decorrer da carreira pública?

Absolutamente não, explica-se:

Em primeiro lugar, deixando por ora a questão jurídica, é pertinente analisar sobre a necessidade social de cotas durante a carreira pública, ou seja, verificar se existe um problema social relevante ao ponto de necessitar de uma norma para corrigi-lo.

Nesse passo, em continuidade ao exposto anteriormente, aqui também os dados estatísticos demonstram que, ainda que seja na administração pública, quanto mais alto e melhor remunerado os cargos ou funções, menor a participação de negros, de forma que em algumas carreiras a participação dos negros é ínfima (SILVA; SILVA, 2014), de igual forma como ocorre com a magistratura.

Aliás, em recente notícia, o jornal Folha de São Paulo aponta que os negros representam apenas cerca de 14% no escalão mais alto dos governos estaduais (secretários), sendo que nos Estados de Goiás e Santa Catarina não há nenhum negro no mais alto patamar. (BRAGON; MARCHESINI, 2023).

Além disso, no procedimento interno administrativo que originou a Resolução n. 256/2022 do TJRO, apurou-se que apesar de 52% dos servidores e magistrados do TJRO serem negros¹¹, o percentual de negros diminuía para 36% nos cargos “puramente” comissionados.

Nesse sentido, percebe-se que a baixa possibilidade de ascensão dos negros na área pública é comparada com o que ocorre nas empresas privadas, pois nestas conclui-se que grupos vulneráveis não possuem possibilidade de ascensão profissional.

Por exemplo, Irigaray e Vergara, em pesquisa sobre políticas de diversidade e relações de trabalho, demonstram que as cotas laborais para portadores de deficiência, também previstas legalmente, são cumpridas por empresas apenas como estratégia de marketing e não como uma política pública séria comprometida com o bem-estar e o desenvolvimento social e laboral dos trabalhadores, tanto que estes revelam expectativas frustradas e sonhos não realizados, pela total falta de oportunidades de promoção na carreira, note-se:

(...) há inclusão, somos contratados, os colegas são legais, todos tratam a gente bem, mas não é isso que eu quero para mim. Fiz faculdade, faço línguas, mas estou há 3 anos tentando ir para a área de marketing e não consigo. O Pedro, que tem menos tempo de casa que eu, já foi promovido. (...) você já viu algum deficiente, negro, ou coisa assim, na diretoria? Na gerência? Tenta achar e veja se existe a tal da cota em todos os níveis da empresa. Te digo, não tem não. Por que não tem lei de cota também para promoção [em tom irônico]? (Funcionária há 6 anos no portão de embarque de Congonhas) (destaques do original) (IRIGARAY; VERGARA, 2011, p. 1092).

Concluem aqueles autores:

Algumas políticas organizacionais, (...) existem apenas no discurso oficial dos dirigentes e não correspondem à realidade das práticas adotadas. No caso dos deficientes, não se

¹¹ Nota: Aquele mesmo documento ilustra que o percentual de magistrados negros é de 23,53%.

trata de cumprimento da cota, mas de perspectiva de carreira, que, na nossa realidade social, está intrinsecamente ligada ao sucesso. Desta forma, o particularismo da identidade desta minoria torna-se uma variante do modelo identificatório e os deficientes passam a viver num vácuo social.

(...) resta estes sujeitos, exclusivamente, a alternativa de (sobre) viverem sob o manto de uma identidade social (deficientes) estigmatizada. Resta-lhes viver num espaço social que lhes foi permitido por concessão, espaço este que é estático, dado que estes indivíduos se percebem limitados por um teto de vidro. (IRAGARAY; VERGARA, 2011, p. 1093).

Nesse passo, é possível sustentar que não adianta apenas uma lei de cotas no concurso público, mas sim, há necessidade de que as cotas estejam presentes em toda a carreira do funcionário público, pois caso contrário, os negros continuarão a sofrer o mesmo racismo institucional, tendo as oportunidades de ascensão na carreira preteridas.

Outrossim, o fato do negro ser funcionário público pode até mesmo potencializar o racismo por parte de terceiros ou dentro da instituição pública, pois muitos não se conformam de o negro ser colocado em posição de trabalho superior à sua ou de autoridade.

Por exemplo, temos a informação do relator especial da ONU para os Direitos Humanos, Maurice Glele Ahanhanzo, ao dispor que no Estado do Pará, um policial negro, após identificar-se como policial em transporte coletivo, para poder viajar gratuitamente, teve contestada a veracidade da informação, e foi agredido continuamente e preso por outros policiais, mesmo informando ser policial, sendo que as agressões só cessaram quando uma radiopatrulha decidiu verificar seus documentos. (JORNAL, 1995 *apud* AHANHANZO, 1995 *apud* SANTOS, 2015, p. 212).

Assim, de nada adianta o negro ser funcionário público, pois continuará a ser discriminado no Brasil, com a preterição em remoções, promoções, funções de confiança, cargos comissionados e funções gratificadas ou qualquer outra alteração benéfica do contrato de trabalho público.

Daí surge a importância do estabelecimento de cotas raciais também no transcorrer da carreira pública, para que os negros, mais uma vez, não sofram racismo institucional, vindo a apenas figurar no cargo inicial público que lhe é reservado, sem possibilidade de melhores remunerações e funções na sua carreira.

Por outro lado, quanto à possibilidade jurídica de impor cotas no decorrer da carreira pública, deve-se lembrar que o STF, ao julgar e concluir pela constitucionalidade da Lei n. 12.990/2014, na Ação Declaratória de Constitucionalidade (ADC) n. 41 consignou, declarou através da Ministra Rosa Weber, que apenas “o ligeiro passar de olhos no teor do preâmbulo da Constituição, bem como no conteúdo dos primeiros artigos que se seguem (...) é mais que suficiente” para impor ao Estado um agir, consubstanciada no “dever de adotar instrumentos efetivos de redução das desigualdades e de inclusão racial” (BRASIL, 2016, p. 110).

Portanto, não é por outro motivo, que o constituinte colocou a dignidade humana, no artigo 1º da Constituição Federal como fundamento do Estado Democrático do Direito, impondo ao Poder Público o dever de criar uma igualdade não apenas formal, mas também material, entendida esta última como a igualdade de oportunidades.

Sob esta perspectiva, o órgão público ao permitir a existência do racismo institucional, impedindo que os negros façam parte dos seus quadros de chefia, fere frontalmente a dignidade

da pessoa humana, e por consequência, a Constituição Federal, além da Declaração Universal de Direitos Humanos, que expressa que no seu artigo 1º, que “todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos”, e no artigo 22 que todas as pessoas têm “direito à (...) à realização, pelo esforço nacional [...] dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade” (ORGANIZAÇÃO, 1948).

Ainda no plano internacional, mas não menos importante, temos a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, ratificada pelo Brasil e trazida ao plano interno pelo Decreto n. 65.810/1969, que fixa não serem ilegais (discriminatórias) nenhuma ação afirmativa voltada a assegurar o exercício dos Direitos Fundamentais:

Não serão consideradas discriminação racial as medidas especiais tomadas com o único objetivo de assegurar progresso adequado de certos grupos raciais ou étnicos ou de indivíduos que necessitem da proteção que possa ser necessária para proporcionar a tais grupos ou indivíduos iguais gozo ou exercício de direitos humanos e liberdades fundamentais (...) (BRASIL, 1969).

No plano interno, temos o importante Estatuto da Igualdade Racial, Lei n. 12.888/2010:

Art. 39. O poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando à promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas. (...)

§ 2o. As ações visando a promover a igualdade de oportunidades na esfera da administração pública far-se-ão por meio de normas estabelecidas ou a serem estabelecidas em legislação específica e em seus regulamentos. (...)

Art. 42. O Poder Executivo federal poderá implementar critérios para provimento de cargos em comissão e funções de confiança destinados a ampliar a participação de negros, buscando reproduzir a estrutura da distribuição étnica nacional ou, quando for o caso, estadual, observados os dados demográficos oficiais. (BRASIL, 2010).

Observe-se, que a Lei Federal é clara no sentido que o poder público deve promover a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho aos negros, por meio de medidas que constem em legislação específica ou nos seus regulamentos, não tendo a necessidade de aguardar por normas externas para implementar as ações afirmativas.

Além disso, o seu artigo 42 também estabelece que tais medidas afirmativas poderão ser implementadas em cargos de comissão e funções de confiança, justamente como ocorreu com a Resolução do TJRO.

Também, outro aspecto a ser considerado, é que o art. 3º da Resolução n. 203/2015 do CNJ, estabeleceu que os órgãos do Poder Judiciário poderão instituir também “outros mecanismos de ação afirmativa com o objetivo de garantir o acesso de negros a cargos no Poder Judiciário, (...), bem como no preenchimento de cargos em comissão, funções comissionadas (...)”. (BRASIL, 2015).

Portanto, constata-se que a Resolução n. 256/2022, ao instituir cotas nos quadros funcionais qualificados do TJRO, apenas veio a cumprir o que já consta em nosso ordenamento jurídico, de forma clara e expressa.

Assim, não existe ativismo judicial, uma criação jurídica não prevista em Lei, e muito menos o TJRO está vindo a substituir o legislador, mas apenas este órgão judicial está cumprindo

o extenso ordenamento jurídico que o obriga a implantar medidas afirmativas que venham a dar igualdade de oportunidades aos seus servidores negros.

Ainda, cabe destacar que o STF, ao declarar constitucional as cotas raciais nos vestibulares federais, no julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) n. 186, deixou claro que a inexistência de cotas acabará por consolidar as “desigualdades interpessoais profundas”, já existentes, tornando os espaços de poder político e social inacessíveis aos grupos marginalizados. (BRASIL, 2012, p. 60).

Já no julgamento da ADC 41, os Ministros pontuam que quando a igualdade formal da lei venha a causar desigualdades concretas esta, “deixa de ser benéfica e passa a ser um fardo”, (BRASIL, 2016, p. 112) devendo ocorrer a desequiparação material desde que esta “seja razoável e que o fim seja compatível com a Constituição”, (BRASIL, 2016, p. 19) o que exatamente ocorre com a política pública redistributiva das cotas raciais, para alcançar-se o objetivo constitucional de uma “sociedade livre, justa e solidária” (art. 3º, inc. I, da Constituição Federal). (BRASIL, 2016, p. 39).

No mesmo sentido, os Ministros ainda lembraram que a política de cotas raciais está inclusa na igualdade como forma de reconhecimento, que se traduz, pelo reconhecimento do direito à busca da felicidade de qualquer pessoa, enquanto “ideia-força que emana, diretamente, do postulado constitucional da dignidade da pessoa humana” (BRASIL, 2016, p. 156).

Corroborando o STF, Alves e Canestrini (2021, p. 30) defendem o conceito de igualdade em forma de reconhecimento, nos seguintes termos:

A doutrina, contudo, identificou uma nova dimensão da igualdade, qual seja, a igualdade como forma de reconhecimento, que atualmente encontra abrigo na jurisprudência dos Tribunais Superiores, além de possuir encampação constitucional. É que as balizas que sustentam a igualdade como reconhecimento encontram-se estabelecidas no art. 3º, IV, da CF/88, que determina ser objetivo fundamental da República a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. [...]

Se de um lado os grupos que compõem minorias são, como regra, marginalizados, a igualdade por reconhecimento reclama uma transformação cultural ou simbólica, abrindo margem para construção de um mundo aberto à diferença. Partindo de Fraser, percebe-se que a igualdade como reconhecimento assume papel psicológico e pedagógico, na medida em que coloca em evidência o direito a ser diferente.

E, finalmente naquele mesmo julgamento da ADC n. 41, em parte pouco lembrada, os Ministros Luís Roberto Barroso, Luiz Fux, Luiz Edson Fachin, concordam que a política pública de cotas raciais deve produzir “efeitos durante toda a carreira funcional do seu beneficiário, influenciando promoções e remoções” (BRASIL, 2016, p. 65, 88 e 122), de sorte que concluem, da mesma forma que o TJRO, que as cotas raciais não devem apenas se reduzir ao início da carreira pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como bem coloca Sowell (2016, p. 9): “Qualquer país que considere a criação de políticas que garantam grupos preferenciais ou cotas (...) certamente encontrará forte reação tanto a favor de tais propostas quanto contra”, portanto, no amplo passo dado pelo TJRO não foi diferente ao instituir cotas raciais nos seus cargos em comissão e funções gratificadas.

Em que pese a polêmica quando da instituição do ato normativo do TJRO, demonstrou-se no presente trabalho que aquela norma encontra amplo amparo jurídico internacional e nacional, principalmente, por ser uma ação afirmativa que admite a falta de oportunidades aos servidores negros e possui ênfase em combatê-la, cessando com o racismo institucional ou estrutural.

Se já não bastasse a Constituição Federal, através do seu princípio da dignidade humana, a fundamentar a instituição de cotas em altos cargos, também há no ordenamento jurídico infraconstitucional disposições expressas no mesmo sentido no Estatuto da Igualdade Racial e na Resolução n. 203/2015 do CNJ, não podendo as instituições públicas manterem-se inertes.

Aliás, como assevera o STF, em julgamentos sobre o assunto, a igualdade, quando se trata de cotas raciais, deve superar o formalismo legal e avançar para seu contexto material e em forma de reconhecimento, de maneira a criar um Poder Judiciário que retrate a composição de sua sociedade e que seja protagonista no combate às mazelas da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. L. de. Racismo Estrutural. 7. ed., São Paulo: Jandaíra, 2021.

ALVES, J. L. M.; CANESTRINI, V. G. A Igualdade como Reconhecimento no Sistema Interamericano de Direitos Humanos Enquanto Fundamento da Proteção Socioambiental. In: GARCIA, D. S. S.; GARCIA, H. S. (org.). Diálogos de Socioambientalismo, Sustentabilidade, Governança e Justiça Ambiental. Itajaí: Univali, 2021, p. 26-46.

AMORIM, L. P. de; TARREGA, M. C. V. B. O Acesso à Terra: A Lei de Terras “1850” como obstáculo ao direito territorial quilombola. Emblemas – Revista da Unidade Acadêmica Especial de História e Ciências Sociais, vol 16, n. 1, p. 10-23, jan-jun 2019.

BRAGON, R.; MARCHESINI, L. Negros são menos de 15% no 1º escalão dos governos estaduais. Folha de São Paulo, São Paulo, p. A8, 13 fev. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 203, de 23 jun. 2015. Dispõe sobre a reserva de vagas, no âmbito do Poder Judiciário, de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimentos de cargos efetivos e de ingresso na magistratura. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_203_23062015_12112015184402.pdf. Acesso em 12 fev. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Fórum vai propor medidas concretas contra a desigualdade racial no Judiciário. Brasília, 28 fev. 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/forum-vai-propor-medidas-concretas-contr-a-desigualdade-racial-no-judiciario/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Censo do Poder Judiciário. Brasília, 2014, p. 41-42. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/06/vid-censo-final.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Pacto Nacional do Judiciário pela Equidade Racial, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/direitos-humanos/pacto-nacional-do-judiciario-pela-equidade-racial/>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Perfil sociodemográfico dos magistrados brasileiros. Brasília, 2018, p. 8. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/a18da313c6fdbc6f364789672b64fcef_c948e694435a52768cbc00bda11979a3.pdf. Acesso em: 14 nov.

2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Pesquisa sobre negros e negras no Poder Judiciário. Brasília, 2021, p. 57. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/rela-negros-negras-no-poder-judiciario-150921.pdf>. Acesso em 14 nov. 2022.

BRASIL, Decreto n. 1331-A, de 17 fev. 1854. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1331-a-17-fevereiro-1854-590146-publicacaooriginal-115292-pe.html>. Acesso em 2 nov. 2022.

BRASIL. Decreto n. 65.810, de 8 dez. 1969. Promulga a Convenção Internacional sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação Racial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D65810.html. Acesso em: 09 ago. 2021.

BRASIL, Lei n. 1.390, de 3 jul. 1951. Inclui entre as contravenções penais a prática de atos resultantes de preconceito de raça ou de cor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1390.htm. Acesso em: 12 dez. 2022.

BRASIL. Lei n. 12.288, de 20 jul. 2010. Institui o Estatuto da Desigualdade Racial e altera outras leis. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em 23.07.2021.

BRASIL. Lei n. 12.990, de 9 jun. 2014. Reserva aos negros 20% das vagas em concursos públicos dos órgãos da administração pública federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em 20.06.2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Declaratória de Constitucionalidade n. 41 – acórdão inteiro teor. Autor: Conselho Federal da OAB. Relator: Ministro Luís Roberto Barroso. Brasília, 8 jun. 2017. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4917166>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 186 - Acórdão de Inteiro Teor. Autor: Partido Democratas – DEM. Relator: Ministro Ricardo Lewandowski. Brasília, 26 abr. 2012. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=6984693>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Processo Administrativo (SEI) n. 0011064-11.2022.8000. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br>. Acesso em: 26 fev. 2023.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução n. 256, de 27 out. 2022. Dispõe sobre a política para reserva de vagas para negros (as) no provimento dos cargos em comissão e funções gratificadas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Disponível em: https://www.tjro.jus.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n._256-2022-TJRO_-_Politica_reserva_vagas_para_negros_no_TJRO.pdf. Acesso em: 26 fev. 2023.

CARDOSO, F. H. Discurso de Abertura do Seminário Internacional “Multiculturalismo e racismo: o papel da ação afirmativa nos estados contemporâneos”, Brasília, 2 jun. 1996. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/fernando-henrique-cardoso/discursos/1o-mandato/1996-1/02.pdf/@download/file/02-07-1996%20-%20Discurso%20FHC%20no%20semin%C3%A1rio%20internacional%20sobre%20o%20papel%20da%20a%C3%A7%C3%A3o%20afirmativa%20nos%20estados%20democr%C3%A1ticos%20contempor%C3%A2neos.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil - características étnico-raciais da população. Rio de Janeiro, n. 41, p. 12, 2019.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, RJ, v. 9, n. 4, p. 1085-1098, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5235>. Acesso em: 12 dez. 2022.

JOCCOUD, L. (org.). A construção de uma política de promoção da igualdade racial: uma análise dos últimos 20 anos. Brasília: IPEA, 2009.

JORNAL do Sindicato dos Servidores Públicos da Polícia Civil do Estado do Pará (jornal), n. 003, jan. 1995 apud AHANHANZO, M. G., Relatório de racismo, discriminação racial, xenofobia e todas as formas de discriminação, [s.l.], 1995, apud SANTOS, I. A. A. dos. Direitos Humanos e as práticas de racismo, Brasília: Câmara dos Deputados, 2015.

NASCIMENTO, A. O Genocídio do Negro Brasileiro: processo de um racismo mascarado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal de Direitos Humanos, 1948.

PARANÁ (Estado). Lei n. 14.274, de 24 dez. 2003. Reserva vagas a afrodescendentes em concursos públicos. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-14274-2003-parana-reserva-vagas-a-afro->. Acesso em: 9 jan. 2023.

ROMERO, S. A Literatura Brasileira e a Crítica Moderna, 1880, n.p apud SOUZA, R. de J. Os usos da ideia de luta pela existência na produção intelectual do século XIX. Em Tempo de Histórias, Brasília, v. 1, n. 34, p. 64–88, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/emtempos/article/view/24747>. Acesso em: 29 nov. 2021.

SANTOS JÚNIOR, E. C. S. In: BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Seminário Nacional Simone André Diniz: Justiça, Segurança Pública e Antirracismo, Brasília, 17 nov. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=i9Mf4bzhRy8&t=1533s>. Acesso em: 20 dez. 2022.

SANTOS, R. A. dos e S.; BARBOSA, R. M. de N. Racismo científico no Brasil: um retrato racial do Brasil pós-escravatura. Educar em Revista, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 253-268, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.53577>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SÃO PAULO (Município). Decreto n. 57.557, de 21 dez. 2016. Regulamenta a Lei Municipal n. 15.939/2013. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/decreto/2016/5755/57557/decreto-n-57557-2016-regulamenta-a-lei-n-15939-de-23-de-dezembro-de-2013-que-dispoe-sobre-o-estabelecimento-de-cotas-raciais-para-o-ingresso-de-negros-negras-ou-afrodescendentes-no-servico-publico-municipal>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SÃO PAULO (Município). Lei n. 15.939, de 23 dez. 2013. Dispõe sobre o estabelecimento de cotas raciais em cargos efetivos e comissionados no serviço público de São Paulo. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/lei-ordinaria/2013/1594/15939/lei-ordinaria-n-15939-2013-dispoe-sobre-o-estabelecimento-de-cotas-raciais-para-o-ingresso-de-negros-e-negras-no-servico-publico-municipal-em-cargos-efetivos-e-comissionados>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SEYFERTH, G. Colonização, Imigração e a Questão Racial no Brasil. Revista USP, São Paulo, n. 53, p. 117-149, 2002. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/33192>. Acesso em: 26 jul.

2022.

SILVA JÚNIOR, H. O princípio da igualdade e os Direitos de Igualdade na Constituição de 1988. Revista Direito e Sociedade, São Paulo, vol. 1, n. 1, p. 1-45, 2013. Disponível em: [http://revista.zumbidospalmares.edu.br/images/stories /pdf/edicao-1/igualdade-constituicao.pdf](http://revista.zumbidospalmares.edu.br/images/stories/pdf/edicao-1/igualdade-constituicao.pdf). Acesso em: 1 fev. 2023.

SILVA, M. A. B. da. Racismo Institucional: pontos para reflexão. Laplage em Revista. Sorocaba, vol. 3, n. 1, jan./abr. 2017.

SILVA, T. D.; SILVA, J. M. da. Nota Técnica n. 17 – Reserva de vagas para negros em concursos públicos: uma análise a partir do Projeto de Lei 6.738/2013. Brasília: IPEA, fev. 2014. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5781/1/NT_n17_Reserva-vagas-negros-concursos-publicos_Disoc_2014-fev.pdf. Acesso em: 9 dez. 2022.

SOWELL. T. Ação Afirmativa ao Redor do Mundo. Tradução de Joubert de Oliveira Brízida. São Paulo: É realizações, 2016.



Estratégia de gestão colaborativa dos recursos hídricos: a contribuição dos consórcios intermunicipais para a governança das águas

Fernanda Matos

Doutora e Pós-doc em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.

Pesquisadora. Professora no CEFET-MG. Consultora Técnica.

Orcid-0000-0002-0111-6078

Reinaldo Dias

Doutor em Ciências Sociais e Mestre em Ciência Política pela UNICAMP.

Pesquisador independente (Independent Scholar).

Orcid-0000-0002-8621-2658

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.14

RESUMO

A crescente demanda por água, a escassez hídrica e as mudanças climáticas têm levado à necessidade de uma governança eficiente e sustentável dos recursos hídricos. Os consórcios intermunicipais surgem como uma estratégia promissora para promover a cooperação entre municípios na gestão integrada da água. Este artigo analisa a situação dos consórcios intermunicipais de recursos hídricos e discute suas implicações na governança pública. Utilizando revisão da literatura, identificamos os principais desafios enfrentados pelos consórcios, como financiamento, coordenação, transparência e participação efetiva dos municípios envolvidos. Também destacamos os benefícios potenciais, incluindo melhorias na qualidade e quantidade de água, redução de conflitos e maior participação de empresas e organizações da sociedade civil. Conclui-se que, quando bem estruturados e com apoio político adequado, os consórcios intermunicipais podem contribuir significativamente para uma gestão colaborativa e eficaz dos recursos hídricos, fortalecendo a governança das águas e promovendo a sustentabilidade hídrica no longo prazo. No entanto, para alcançar seu potencial máximo, é necessário um compromisso contínuo dos municípios envolvidos e a adoção de políticas públicas coerentes e integradas.

Palavras-chave: governança. consórcios intermunicipais. recursos hídricos. gestão colaborativa.

ABSTRACT

The growing demand for water, water scarcity and climate change have led to the need for efficient and sustainable governance of water resources. Inter-municipal consortia emerge as a promising strategy to promote cooperation between municipalities in integrated water management. This article analyzes the situation of intermunicipal water resources consortia and discusses their implications for public governance. Using a literature review, we identified the main challenges faced by the consortiums, such as financing, coordination, transparency and effective participation of the municipalities involved. We also highlight the potential benefits, including improvements in water quality and quantity, conflict reduction, and greater participation of companies and civil society organizations. It is concluded that, when well-structured and with adequate political support, intermunicipal consortia can contribute significantly to a collaborative and effective management of water resources, strengthening water governance and promoting water sustainability in the long term. However, to reach its maximum potential, it is necessary a continuous commitment of the municipalities involved and the adoption of coherent and integrated public policies.

Keywords: governance. intermunicipal consortia. water resources. collaborative management.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre a diferença entre os conceitos de governança e governo é de grande relevância no contexto contemporâneo. O governo, como unidade política, desempenha um papel importante na regulação e organização da sociedade, enquanto a governança pode ser entendida como um conjunto de regras, estratégias e ferramentas de controle que contribuem diretamente para o bom funcionamento da gestão de uma organização.

Governança deriva do termo governo e pode ter várias interpretações, dependendo do

foco. Para o Banco Mundial (2018), governança deve ser entendida como a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e econômicos de um país para o desenvolvimento e a capacidade dos governos de planejar, formular e programar políticas e desempenhar funções. De acordo com Jessop (1997) governança pode ser entendida como um conjunto de regras, estratégias e ferramentas de controle que contribuirão para o bom funcionamento da gestão de uma organização. Nesse sentido, a governança se expressa em leis que definem as políticas aceitas pelas organizações públicas ou privadas.

A governança da água é uma área específica de governança que se refere a um conjunto de sistemas políticos, sociais, econômicos e administrativos em vigor para desenvolver e gerenciar os recursos hídricos e a prestação de serviços hídricos em diferentes níveis da sociedade (ROGERS; HALL, 2003). A gestão adequada da água é crucial para a sustentabilidade ambiental, econômica e social, e a literatura existente mostra que a urbanização e a demanda por irrigação hídrica exercem intensa pressão sobre os recursos hídricos, representando uma ameaça emergente ao desenvolvimento socioeconômico (BROWN E KEATH, 2008).

A questão das crises envolvendo os recursos hídricos é considerado de alta relevância pela ONU que em 2010 declarou a água limpa e segura e o saneamento um direito humano essencial para gozar plenamente a vida e todos os outros direitos humanos (UN, 2010). De acordo com a OCDE o caminho para enfrentar o desafio requer políticas públicas robustas, visando objetivos mensuráveis e com uma atribuição clara de funções entre as autoridades responsáveis. Deve levantar questões não apenas de 'o que fazer', mas também de 'quem faz o que', 'por que', 'em que nível de governo' e 'como' (OCDE, 2011).

No Brasil, a quantidade de água coexiste com um complexo e insuficiente sistema de governança da água, que dificulta o crescimento, o desenvolvimento e a prosperidade nacionais. A governança da água no país é complexa, com a sobreposição de jurisdições entre os níveis local, estadual e federal (escala vertical), bem como em diferentes instituições governamentais, como várias agências ambientais estaduais (escala horizontal) (BARBOSA *et al.*, 2021). A governança da água pode ser definida como um "processo de decisão no desenvolvimento e gestão dos recursos hídricos para os diversos usos, levando em consideração as necessidades e aspirações dos diferentes usuários e stakeholders" (HOFWEGEN E JASPERS, 1999; MATOS *et al.*, 2022). E a falta de clareza e transparência pode reduzir a eficiência das políticas ambientais e da governança e, conseqüentemente, comprometer o uso sustentável dos recursos e a conservação da água (GENNARO; CHRISTODOULOU, 2021).

A implementação da governança da água requer a participação ativa da sociedade civil e das partes interessadas intersetoriais. De acordo com os padrões e princípios de governança da água da OCDE baseados nos valores da ONU, a boa governança promove a legitimidade, a transparência, a prestação de contas, os direitos humanos, o estado de direito e a inclusão. Esses princípios também incentivam a distribuição justa do poder e enfrentam os desafios sociopolíticos atuais no Brasil a partir de uma perspectiva colaborativa que combina processos de baixo para cima e de cima para baixo (OCDE, 2015; GENNARO; CHRISTODOULOU, 2021).

Ao envolver a sociedade civil e as partes interessadas intersetoriais na governança da água, é possível construir relações de confiança e cooperação entre governos e sociedades, o que, por sua vez, pode promover a sustentabilidade e a resiliência dos sistemas hídricos. A participação desses atores também facilita a identificação e implementação de soluções inovadoras

e eficazes para os problemas relacionados à gestão dos recursos hídricos. (GENNARO; CHRISTODOULOU, 2021)

A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NA GOVERNANÇA HÍDRICA

A atenção à importância da confiança na governança hídrica tem aumentado consideravelmente. A relevância da confiança reside no fato de que a gestão dos recursos hídricos frequentemente demanda cooperação e coordenação entre uma ampla gama de atores públicos e privados. Esses atores geralmente estão associados a distintas jurisdições geográficas e funcionais, podem possuir interesses diversos (que podem ser conflituosos) em relação aos múltiplos aspectos da governança hídrica (como segurança, qualidade, abastecimento e ecologia) e, muitas vezes, apresentam diferentes pontos de vista sobre os problemas e suas respectivas soluções. O uso inadequado do solo e a crescente escassez de água agravam a competição pelos recursos hídricos, enquanto as mudanças climáticas demandam esforços adicionais para proteger contra a seca e os perigos relacionados à água (VOOGD, 2022).

Nesse cenário, é fundamental compreender os mecanismos que podem fortalecer a confiança entre os diversos atores envolvidos na governança hídrica. A comunicação transparente, a partilha de informações e a inclusão de todas as partes interessadas nas tomadas de decisão são elementos cruciais para fomentar a confiança mútua. Além disso, o estabelecimento de objetivos comuns e a criação de espaços de diálogo e cooperação podem facilitar a construção de uma visão compartilhada e o desenvolvimento de soluções consensuais. Ao promover a confiança entre os atores, é possível criar um ambiente propício para enfrentar os crescentes desafios na gestão dos recursos hídricos de maneira eficiente e sustentável.

Em um contexto tão intrincado, é necessário desenvolver a confiança mútua entre os atores envolvidos para facilitar o entendimento comum e a ação coordenada. A confiança entre as partes interessadas constitui um meio de lidar com a complexidade e a incerteza das interações, diminuindo a necessidade de monitoramento e aplicação constante das ações futuras, uma vez que a confiança mútua está estabelecida. Dessa forma, presume-se que a confiança favoreça a colaboração em longo prazo e incentive a cooperação e o cumprimento das normas tanto pelo público em geral quanto pelos atores diretamente envolvidos nas políticas públicas e nas práticas de gestão ambiental. (VOOGOD, 2022)

A DIFUSÃO DOS CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS NO BRASIL

Entre as estruturas de governança dos recursos hídricos no Brasil, os consórcios intermunicipais se constituem em casos que envolvem a participação de diversos setores da sociedade no estabelecimento de políticas públicas para um setor geográfico específico constituído por bacias geográficas que envolvem diversos municípios formando um sistema de cooperação intermunicipal voltado para um objetivo determinado que é a gestão dos recursos hídricos da região.

Esse sistema de cooperação internacional tem suas origens logo após a Segunda Guerra Mundial quando a cooperação internacional surgiu como um produto do contexto dos países europeus, fragilizados em suas estruturas políticas, econômico e sociais. Esta aproximação tra-

duziu-se numa reconciliação entre as nações e conduziu ao surgimento da tipologia de cooperação — a cooperação intermunicipal (XAVIER, 2000)

Nesse contexto, a França, a Inglaterra e a Alemanha foram pioneiras no desenvolvimento e fomento das relações de cooperação intermunicipal. As ligações entre cidades são numerosas e assumem formas variadas: relações recíprocas, pactos de amizade, contratos, protocolos etc., derivando de diferentes motivações, objetivos e entendimento das políticas a serem assumidas. Tendo por base as principais preocupações nas áreas da saúde, da educação, do ambiente, da gestão e administração de municípios, o urbanismo e suas infraestruturas, o alívio da pobreza, os intercâmbios profissionais e culturais, o desenvolvimento social, a assistência técnica, a formação profissional, entre outras (XAVIER, 2000; RIBEIRO E FARIA, 2009).

Embora se torne instrumento mais disseminado no final do século XX, a ideia de consorciamento é antiga, remontando à Constituição Paulista de 1891. Sua existência concreta ocorre na década de 1960, registrando-se como os mais antigos no estado de São Paulo os Consórcios de Promoção Social da região de Bauru (SP), criados na década de 1960, e o Consórcio de Desenvolvimento do Vale do Paraíba (SP) — Codivap, criado em 1970 (Junqueira, 1990). Sua utilização como parte de uma estratégia de descentralização de políticas públicas ocorre nas décadas de 1980 e 1990, se colocando então como uma alternativa para racionalização do modelo de gestão (CRUZ *et al.*, 2009). No estado de São Paulo, o governador Franco Montoro (1983-86) “incentivou a criação e a implementação de consórcios de desenvolvimento microrregional e também os vinculados à produção de alimentos” (CRUZ *et al.*, 2009). É nesse período que entre 1983 e 1986 registra-se o apogeu de criação dos consórcios, sendo também o de maior índice de mortalidade, “do total de 32, doze não conseguiram sobreviver” (BARROS, 1995). Spink (2012) corrobora, afirmando que a expansão ocorrida na década de 1980 teve continuidade até o ano de 2005, e ainda que o processo de consolidação dos consórcios aconteceu sem nenhuma legislação específica.

A difusão dos consórcios intermunicipais no Brasil ocorreu no contexto de reforma do Estado e incentivo à descentralização, como uma alternativa para viabilizar serviços públicos de qualidade ao cidadão-cliente e solucionar problemas que transcendem os limites territoriais do município (STRELEC, 2011). Para Best (2011), “não é possível desassociar o boom de criação de consórcios na década de 1990 dos processos de redemocratização e descentralização política”. É necessário considerar nesse contexto que “o consórcio é um mecanismo institucional relativamente simples, eficaz e democrático de colaboração intergovernamental” (BEST, 2011).

Segundo Fernandes (2009), como âmbito específico de organização do Estado os municípios tornaram-se locais de elaboração de políticas públicas, projetos participativos e decisões compartilhadas com a opinião pública. Isso é decorrente tanto das novas relações institucionais entre as esferas municipal, estadual e federal, quanto do espaço democrático criado com as comunidades locais e suas representações sociais e políticas. Contudo, a crescente autonomia e responsabilidade não implicaram melhorias para dar suporte à execução das novas atribuições (CARVALHO, 2007). Alguns estados buscando formas alternativas de gestão, transferindo responsabilidades para associações e fundações na forma de parcerias, para tornar mais ágil o atendimento das necessidades do público a que devem satisfação (ALMEIDA *et al.*, 2009).

A legalidade dos consórcios foi instituída através da Constituição de 1988, como acordos firmados entre entidades estatais, autárquicas ou paraestatais, sempre da mesma espécie para

realização dos objetivos comuns. Em 1990, no âmbito da saúde, as Leis no 8080/90 e 8142/90, definiram que os consórcios intermunicipais podem integrar o Sistema Único de Saúde - SUS. Em junho de 1998, a Emenda Constitucional 19, alterou o artigo 241 que passou a permitir a gestão associada dos serviços públicos (BRASIL, 1988; DINIZ, 2009). Os Consórcios Intermunicipais aflorados sob os respaldos da Constituição, na prática tiveram grandes dificuldades na sua implantação e desenvolvimento, o que fez com que muitos Consórcios sucumbissem logo na primeira transição de mandatos de prefeitos. O fato de não possuírem equipes técnicas próprias e recursos financeiros garantidos, também foram agravantes para o andamento do processo.

Consórcio intermunicipal é um acordo firmado entre municípios para a realização de objetivos de interesse comum. Um dos principais motivos para se criar um consórcio é a carência dos gestores locais, tanto de capacidade instalada, quanto de recursos financeiros e humanos, diante do desafio da descentralização. Outros motivos incluem a possibilidade de implementação de ações conjuntas, a possibilidade de articulação de pressão conjunta junto aos órgãos de governo e a capacidade de visão macro dos ecossistemas em termos de planejamento e intervenção (IBGE, 2002). Para Prates (2010), os consórcios públicos se constituem com a ideia de juntar forças para a realização de objetivos que cada um isoladamente não conseguiria, por sua fragilidade financeira ou de recursos humanos. O que não significa uma incapacidade municipal, mas sim “uma tentativa de se criar escalas físicas e financeiras a fim de realizar investimentos a um custo muito menor para cada município...” (PRATES, 2010:9).

No entendimento de Caldas (2007), “consórcio é uma associação originada de algum tipo de interesse comum e voltada para resolver um problema comum dos entes pertencentes ao mesmo nível de governo (município-município)”. Numa definição um pouco mais elaborada, Cruz (2009:2) define os consórcios como uma “forma de cooperação entre os municípios, destinados a solucionar problemas e obter resultados conjuntos de natureza superior às capacidades política, financeira e operacional individual de seus integrantes”.

CARACTERIZAÇÃO DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL

O Consórcio Intermunicipal, de acordo com a definição do IBGE (2005, p. 35) constitui um “acordo firmado entre municípios exclusivamente para realização de objetivos de interesse comum, por meio de obras, atividades e serviços comuns na região por eles abrangida”. Um dos principais motivos para se criar um consórcio é a carência dos gestores locais, tanto de capacidade instalada, quanto de recursos financeiros e humanos, frente ao desafio da descentralização. Outros motivos incluem a possibilidade de implementação de ações conjuntas, a possibilidade de articulação de pressão conjunta junto aos órgãos de governo e a capacidade de visão macro dos ecossistemas em termos de planejamento e intervenção.

A principal característica do consórcio público e da gestão associada de serviços públicos é que são instrumentos de atuação conjunta de natureza voluntária. O estabelecimento destes instrumentos de cooperação depende, portanto, exclusivamente da vontade de cada ente da Federação que, cumpridas as suas obrigações, pode sair do consórcio público ou da gestão associada no momento que quiser (SEDRU, 2009).

Os governos municipais ao optarem por esta nova forma de atuação entendem que surgiu a necessidade de uma gestão supramunicipal, que leve em consideração tanto um recorte

espacial quanto setorial, sendo estes identificados com maior ênfase, por exemplo, na área de influência de uma bacia hidrográfica (FONTES, 2001).

Os consórcios municipais detêm natureza jurídica própria, podendo firmar contratos de gestão ou termos de parceria nos mesmos moldes dos municípios, com a iniciativa privada, para prestação de serviço e atividade que beneficiem a coletividade (ARAUJO, 2006) o que confere a esses atores intermunicipais mais flexibilidade e agilidade na gestão dos recursos hídricos.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE RECURSOS HÍDRICOS

Como os consórcios intermunicipais são associações voluntárias de municípios que têm como objetivo a realização de ações conjuntas visando à solução de problemas comuns, a gestão dos recursos hídricos é um tema que pode ser tratado por meio da criação desses arranjos intermunicipais. Nesse sentido, os consórcios intermunicipais podem ser vistos como uma forma de descentralização da gestão dos recursos hídricos, uma vez que envolvem a participação de diversos municípios em um processo de tomada de decisão coletiva.

No que diz respeito à gestão específica dos recursos hídricos, dos 5.564 municípios brasileiros, 3.332 participavam de algum tipo de articulação intermunicipal no meio ambiente, o que corresponde a 60% do total de municípios. Dos municípios que apresentam articulação, 1.082 estavam associados por meio de consórcios públicos, com o intuito de enfrentar problemas ambientais comuns; 2.467 participavam de comitês de bacia hidrográfica; e 849 municípios participavam de outros tipos de associação/parceria (IBGE, 2008).

Especificamente nesta questão, do gerenciamento dos recursos hídricos, o desenvolvimento do novo modelo de gestão de políticas públicas, com a formulação conjunta de políticas e programas ambientais, tem possibilitado a ampliação da oferta de serviços por parte dos municípios, a flexibilização de contratação de pessoal, a realização conjunta de obras e prestação de serviços e atividades, tanto temporárias, como permanentes. (CARVALHO, 2007)

No entendimento de Philippi Jr. e Bruna (2004), a adoção da bacia hidrográfica como unidade de planejamento e gestão permite a realização dos Planos de Bacias. Estes planos têm como objetivo articular as ações e melhor aplicação dos recursos financeiros. Isso também incentiva a formação de parcerias com a iniciativa privada para implementação das políticas públicas. E é através da criação de comitês e/ou consórcios que acontece de forma direta a participação dos usuários das bacias hidrográficas.

Almeida *et al.* (2009) ressalta que o gerenciamento de uma bacia deve ser um processo decisório de negociação social, com a participação dos diversos setores da sociedade, com o intuito de planejar as intervenções na bacia hidrográfica. De acordo com Carvalho (2007), os comitês de bacia são órgãos colegiados locais que atuam na bacia hidrográfica de sua jurisdição, cabendo-lhes articular a atuação das entidades envolvidas. Eles devem deliberar os conflitos relacionados aos recursos hídricos, além de aprovar e acompanhar o plano de recursos hídricos da bacia, sugerindo, as modificações cabíveis para o cumprimento de metas. Por sua vez, a execução das decisões do comitê será realizada pela Agência de Bacia, que atua como secretaria executiva, além de ser a entidade de apoio técnico e suporte operacional ao respectivo comitê. Não havendo uma Agência de Água definitiva, suas funções podem ser delegadas às organizações

civis de recursos hídricos, a critério do Comitê de Bacia, desde que aprovado pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos. Nesse sentido, os Consórcios e as Associações Intermunicipais de Bacia Hidrográfica apesar de não figurarem diretamente no Sistema Nacional de Recursos Hídricos podem receber delegação para atuarem como Agências (MATOS, 2020). Logo, apesar dos consórcios intermunicipais, ou seja, as associações entre prefeitos, qual podem fazer parte também empresas públicas e privadas, não figuram, diretamente no Sistema Nacional de Recursos Hídricos, mas são considerados pela Política Nacional de Recursos Hídricos como organizações civis de recursos hídricos. Estas organizações podem receber delegação do Conselho Nacional de Recursos Hídricos, por prazo determinado, para exercer as funções de Agência de Água.

A Agência de Bacia ou Consórcio operacionaliza, executa e gerencia as decisões do Comitê. Apesar de possuírem funções distintas, ambos são responsáveis pela discussão, consolidação e operacionalização da descentralização, estipuladas pelas políticas de recursos hídricos. Como mencionado, os consórcios públicos, municipais e regionais, se constituem com a ideia de juntar forças para a realização de objetivos que cada um isoladamente não conseguiria, por sua fragilidade financeira ou de recursos humanos. Os consórcios possibilitam aos municípios o desenvolvimento de políticas públicas com melhor custo-benefício, e sua presença nos Comitês de Bacias pode colaborar para fortalecimento das ações e negociações em prol do meio ambiente e recursos hídricos. Entretanto, assim como observado sobre as empresas de saneamento estaduais, evidencia-se a necessidade de se discutir sua localização na estrutura, ou seja, o segmento de representação nos Comitês (MATOS, 2020).

A gestão dos recursos hídricos é uma questão que se apresenta como um dos principais desafios para o desenvolvimento sustentável no Brasil. Isso se deve à grande extensão territorial do país e à sua grande diversidade hidrográfica. Dessa forma, a gestão dos recursos hídricos requer a adoção de uma abordagem integrada que envolve diversos atores e esferas governamentais. Nesse contexto, os consórcios intermunicipais se apresentam como uma alternativa para a gestão das águas em bacias hidrográficas que envolvem mais de um município.

A realidade que se apresenta é que algumas políticas municipais são afetadas pela gestão dos Estados, mesmo que a responsabilidade legal e executiva esteja sob sua jurisdição. Por exemplo, a gestão de recursos hídricos que atravessam vários municípios pode impactar o abastecimento de água em uma área local. O tratamento, desinfecção, qualidade e quantidade de água disponível geralmente requerem uma abordagem colaborativa de vários agentes locais em diferentes municípios pelos quais o recurso hídrico passa. A gestão ambiental, especialmente a gestão de recursos hídricos, tem incentivado a gestão regional, levando os municípios a compartilharem a gestão do recurso hídrico e da coleta e tratamento de lixo para atender às necessidades de seus residentes.

Antes da Lei Federal nº 11.107 de 2005, que regulamentou a formação e ação dos consórcios públicos, vários consórcios já haviam sido criados no Brasil na década de 1990 com propósitos diversos. Nessa época foram criados, de acordo com Lahóz *et al.* (2007) os primeiros os primeiros consórcios intermunicipais (acordos firmados entre municípios) voltados para a gestão dos recursos hídricos e meio ambiente. “Entre eles destacaram-se os Consórcios: Piracicaba e Capivari (SP), ABC (SP), Rio Sorocaba (SP) e Santa Maria e Jucu (ES)”. Segundo os autores, os consórcios, em suas regiões e Estados, passaram a desenvolver importante contribuição visando a implementação da gestão dos recursos hídricos e do meio ambiente no país. Tais

consórcios trabalhavam na conscientização de base, envolvendo a sociedade e estabelecendo a interlocução direta com os organismos governamentais e promovendo debates sobre as legislações pertinentes ao setor.

O estado do Espírito Santo foi um dos precursores na gestão de recursos hídricos no país, sendo o primeiro a constituir, em 1987, o Consórcio Intermunicipal Santa Maria/Jucu, de maneira a facilitar a negociação entre usuários, num período seco e, portanto, com dificuldades de gerir seus conflitos (PORTO E PORTO, 2008; ANA, 2002). No entanto, somente no dia 30 de dezembro de 1998 o estado instituiu sua Política Estadual de Recursos Hídricos e o Conselho Estadual de Recursos Hídricos, Lei nº 5.818, incorporando os preceitos da Lei Federal de Recursos Hídricos (MATOS, 2020).

Em 1989, logo após a promulgação da Constituição Federal, o Consórcio Intermunicipal das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (PCJ) foi estabelecido como resultado do movimento popular pela preservação da quantidade de água na bacia, uma vez que o Sistema Cantareira havia desviado uma parte da água para o abastecimento da Região Metropolitana de São Paulo (APPEZZATO, LUCHESE, 2021). O consórcio foi constituído com o objetivo de promover a recuperação ambiental dos rios, a integração regional e o planejamento do desenvolvimento da bacia. Essa iniciativa consolida uma visão inovadora, nascida no âmbito das administrações locais e aumentando a participação da sociedade civil no processo de tomada de decisão em recursos hídricos. (ANA, 2002, p.20).

O PCJ constitui um exemplo paradigmático dessa governança dos recursos hídricos estabelecida pelos consórcios intermunicipais. Ele envolve 43 municípios de São Paulo e Minas Gerais. O consórcio tem como objetivo a gestão integrada das águas das bacias dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiá, por meio da elaboração de planos de gestão e da implementação de projetos que visam à conservação e recuperação dos recursos hídricos.

O consórcio PCJ foi criado em 1989, antes da promulgação da Lei das Águas (Lei no.9.433/97), com 12 municípios formando o embrião dessa governança. Começou formado apenas por municípios, evoluindo desde então para o perfil atual sendo integrado por 39 prefeituras e 33 empresas públicas e privadas, usuárias de água de diversos segmentos: abastecimento público, industrial, agrícola, hidrelétrico e entretenimento. As bacias que formam o PCJ são formadas por rios de domínio da União e dos estados de São Paulo e Minas Gerais. Esse arranjo de governança formado por “três entes federativos pode ser considerado um caso de sucesso para o gerenciamento dos recursos hídricos de forma descentralizada, participativa e integrada” (ANA, 2020, p. 96). O consórcio PCJ é considerado um dos casos mais bem-sucedidos de gestão compartilhada dos recursos hídricos no Brasil.

No Brasil, a maioria dos municípios tem menos de 20 mil habitantes, o que dificulta sua capacidade de executar as funções atribuídas pelo processo de descentralização iniciado após a Constituição de 1988, devido à falta de recursos e capacidade técnica. Além disso, em certos casos, as políticas públicas não podem ser implementadas efetivamente nos limites territoriais municipais, exigindo cooperação entre municípios para viabilizá-las. A Lei de Consórcios (Lei n. 11.107/2005), regulamentada pelo Decreto no 6.017, de 17 de janeiro de 2007, busca fornecer a segurança política e institucional necessária para o estabelecimento de estruturas de cooperação intermunicipal, resolvendo impasses na estrutura jurídico-administrativa dos consórcios. Os consórcios são considerados uma ferramenta que permite ganhos de escala nas políticas públi-

cas, além de ser um novo modelo gerencial que pode viabilizar a gestão microrregional.

A criação de consórcios intermunicipais apresenta diversas vantagens na gestão dos recursos hídricos (CNM,2016, MATOS, 2013). Uma das principais vantagens é a possibilidade de estabelecer uma gestão integrada e compartilhada dos recursos hídricos em uma determinada bacia hidrográfica. Essa abordagem integrada permite a elaboração de planos de gestão dos recursos hídricos que consideram as necessidades de todos os municípios envolvidos na bacia hidrográfica. Há ainda a possibilidade de ampliar a capacidade técnica e financeira dos municípios envolvidos na gestão dos recursos hídricos. Por meio do compartilhamento de recursos, os consórcios intermunicipais podem investir em equipamentos e tecnologias necessárias para o monitoramento e controle dos recursos hídricos em uma determinada bacia hidrográfica. Além disso, a criação de consórcios intermunicipais pode permitir a participação de empresas privadas e organizações da sociedade civil na gestão dos recursos hídricos, o que pode contribuir para a ampliação da base de conhecimento e experiência envolvida na gestão dos recursos hídricos. A possibilidade de reduzir a ocorrência de conflitos entre os municípios envolvidos na gestão dos recursos hídricos é outro ponto positivo nesse tipo de associação. Isso ocorre porque a criação de consórcios intermunicipais permite a elaboração de um plano de gestão dos recursos hídricos que considera as necessidades e demandas de todos os municípios envolvidos. Dessa forma, é possível evitar conflitos e disputas entre os municípios envolvidos.

Apesar das vantagens apresentadas pelos consórcios intermunicipais na gestão dos recursos hídricos, a criação e gestão dessas associações também apresenta desafios (CNM,2016, MATOS, 2013). Um dos principais desafios é a dificuldade em garantir a participação efetiva de todos os municípios envolvidos na gestão dos recursos hídricos. Isso ocorre porque a criação de consórcios intermunicipais depende da adesão voluntária dos municípios envolvidos e, pode ocorrer que alguns municípios podem não estar interessados em participar de uma associação que envolve a gestão de recursos hídricos. Além disso, há a necessidade de garantir a transparência e a participação da sociedade civil na gestão dos recursos hídricos. Isso requer a adoção de mecanismos de consulta pública e a realização de audiências públicas para garantir que as decisões tomadas pelos consórcios intermunicipais sejam amplamente discutidas e debatidas com a população. Garantir a sustentabilidade financeira da gestão dos recursos hídricos é outra questão fundamental para garantir a funcionalidade do consórcio. Isso requer a adoção de mecanismos de financiamento que garantam a manutenção das atividades de gestão dos recursos hídricos ao longo do tempo.

Os consórcios estabelecem uma abordagem inovadora para a administração de políticas públicas, expandindo a disponibilidade de serviços, flexibilizando a contratação de profissionais, promovendo cooperação técnica e executando conjuntamente projetos, serviços e atividades temporárias ou permanentes. Eles emergem como uma estrutura técnica eficaz para a alocação otimizada de recursos e o aumento da capacidade política dos municípios associados. Ao se organizarem como unidades territoriais de gerenciamento, os consórcios facilitam a colaboração intermunicipal, pois os municípios transferem a um órgão de governança somente uma parte de sua autonomia, permitindo a gestão de um recurso que não lhes é exclusivo, mas compartilhado por uma comunidade mais ampla, que de outra forma poderia ser prejudicada pela inexistência de um órgão com uma perspectiva mais abrangente (MATOS E DIAS, 2013).

Dentre os fatores que dificultam a consolidação dos consórcios (MATOS, 2013), identi-

ficou em pesquisa, junto a dez consórcios de intermunicipais de bacias hidrográficas, situados em quatro estados brasileiros, que a articulação entre os municípios foi o fator que obteve o maior número de indicações, ou seja, oito, o que corresponde a 30% do total. Em seguida vêm as dificuldades estruturais, ou seja, captação de recursos e apoio técnico, com cinco (19%) das indicações; dificuldades internas de planejamento de organização com quatro (15%) e dificuldades de implementação de projetos com três (11%). As dificuldades de articulação com o governo estadual e com as empresas (usuárias) e Sociedade Civil (ONGs) receberam duas indicações (7%) cada, enquanto outras dificuldades receberam três indicações (11%). Os dados da pesquisa corroboraram a explanação de Barros (1995), que afirma que a associação das variáveis, legislação, organização, captação de recursos, apoio administrativo, apoio técnico e divulgação são as principais dificuldades estruturais e funcionais dos consórcios. No outro extremo, como fatores facilitadores para a consolidação dos consórcios foram destacadas a cooperação municipal (27%); liderança unificada (23%); atualização permanente (18%); facilidade de acesso a recursos (14%) e outras questões (18%), como atuação forte e divulgação das ações e as prefeituras e realizam o planejamento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os comitês e consórcios desenvolvem um novo modelo de gestão de políticas públicas a partir da ampliação de oferta de serviços, flexibilização da contratação de pessoal, cooperação técnica e a realização conjunta de obras, serviços e atividades temporárias ou permanentes. Os consórcios (secretarias executivas dos comitês) surgem como uma estrutura técnica capaz de demandar mais eficientemente os recursos, bem como possibilitar a ampliação da capacidade política dos municípios a eles vinculados.

Os consórcios intermunicipais de recursos hídricos representam uma estratégia promissora para enfrentar os desafios na governança pública dos recursos hídricos. Contudo, para aproveitar ao máximo seu potencial, é necessário superar os obstáculos relacionados à capacidade técnica, gerencial e financeira, bem como promover a transparência e a participação das partes interessadas. A adoção de estratégias voltadas para o fortalecimento dos consórcios pode contribuir significativamente para a melhoria da governança pública dos recursos hídricos, auxiliando na busca por soluções sustentáveis e eficientes diante dos crescentes desafios impostos pela escassez hídrica e pelas mudanças climáticas. Dessa forma, os consórcios intermunicipais podem ser considerados instrumentos valiosos na promoção de uma gestão integrada e cooperativa dos recursos hídricos, com potencial para gerar benefícios socioambientais e econômicos para os municípios envolvidos e para a sociedade como um todo.

Como resultado desse processo participação direta dos usuários das bacias hidrográficas é viabilizada através da formação de comitês e/ou consórcios. Pois a gestão de uma bacia hidrográfica deve ser um processo decisório baseado em negociações sociais, envolvendo os diversos segmentos da sociedade, com o objetivo de planejar ações e intervenções nesse ecossistema.

Deve-se levar em consideração, no entanto, que a criação e gestão dessas associações também apresenta desafios, como a necessidade de garantir a participação efetiva de todos os municípios envolvidos e a necessidade de garantir a transparência e a participação da sociedade

civil na gestão dos recursos hídricos. Existem diversos exemplos de consórcios intermunicipais que atuam na gestão dos recursos hídricos em diferentes regiões do Brasil. A experiência tem demonstrado que os consórcios intermunicipais podem ser uma importante ferramenta para a gestão das águas no Brasil, desde que sejam garantidos a participação efetiva de todos os atores envolvidos e a transparência e a participação da sociedade civil na gestão dos recursos hídricos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; BASTOS, Anna Chistina Saramago; MALHEIROS, Telma Marques; SILVA, Dalton Marcondes. Política e planejamento ambiental. 3ªed. rev. e atual.,3ª reimpr. Rio de Janeiro: Thex, 2009.

ANA - Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. A evolução da Gestão dos Recursos Hídricos no Brasil /The Evolution of Water Resources Management in Brazil. Brasília, ANA, 2002.

ANA - Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico. Direito de águas à luz da governança – Brasília: ANA, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/ana/pt-br/assuntos/noticias-e-eventos/noticias/ana-lanca-livro-digital-direito-de-aguas-a-luz-da-governanca-em-tres-idiomas/livro-direito-de-aguas-a-luz-da-governanca-pt.pdf>

APPEZZATO, M.L. E LUCCHESI, M.C. Três projetos do Consórcio Intermunicipal das Bacias dos Rios Piracicaba, Capivari e Jundiá. Regrasp, vol6, n.2, jun.2021, pp.42-58. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/946-Texto%20do%20artigo-3121-1-10-20210627%20(3).pdf

ARAUJO, Marcos P.M. Contratação de consórcios intermunicipais pela Lei n. 11.107/05, Lei dos Consórcios Públicos para a gestão associada do serviço público. Rio de Janeiro: IBAM,2006.

BANCO MUNDIAL. Governance Overview. Retrieved from World Bank, 2018. website: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/overview>

BARBOSA, L. G., ALVES, M. A. S.; GRELE, C. E. V. Actions against sustainability: Dismantling of the environmental policies in Brazil. Land Use Policy, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105384>

BARROS, Pedro M. Consórcio intermunicipal: ferramenta para o desenvolvimento regional. São Paulo: Alfa Omega, 1995.

BEST, Nina J. Cooperação e multi-level governance: o caso do Grande Recife Consórcio de Transporte Metropolitano. Dissertação (mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Brasília: Senado Federal, 1988.

BRITO, A.L.N.P.; MELLO, Y.R.; BARBOSA, P.S.O. Consórcios Intermunicipais na Área de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário: discutindo as experiências existentes. XIX Exposição de Experiências Municipais em Saneamento. Poços de Caldas, 24 a 29 de maio de 2015. Disponível em: <https://trabalho-sassemae.com.br/sistema/repositorio/2015/1/trabalhos/273/412/t412t7e1a2015.pdf>

BROWN, R. R., E KEATH, N. Drawing on social theory for transitioning to sustainable urban water management: turning the institutional super-tanker. Australian Journal of Water Resources,12, 2, 181-193. Publisher: Taylor & Francis Group LLC, 2008. Disponível em: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%-7CA245117152&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=13241583&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E4c12b3e8>

CALDAS, Eduardo L. Formação de agendas governamentais locais: o caso dos consórcios intermunicipais. Tese (doutorado em ciência política) — Departamento de Ciência Política, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 2007.

CONFEDERAÇÃO Nacional de municípios – CNM. Consórcios Públicos Intermunicipais: Uma Alternativa à Gestão Pública – Brasília: CNM, 2016. 108 páginas. Disponível em: https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca_antiga/Cons%C3%B3rcios%20p%C3%ABlicos%20intermunicipais%20-%20Uma%20alternativa%20%C3%A0%20gest%C3%A3o%20p%C3%ABlica.pdf

CARVALHO, Vinícius Carlos. Consórcio intermunicipal e cooperação federativa: desafios para a gestão ambiental conjunta na bacia do Jiquiricá (Bahia). Brasília: Universidade de Brasília, 2007. Dissertação de mestrado em desenvolvimento sustentável.

CRUZ, Maria do C. *et al.* Consórcios intermunicipais de desenvolvimento: mudando para sobreviver. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. Anais... Brasília: Repositório Digital Saberes em Gestão Pública, 2009. p. 1-29.

DINIZ, Danusa Freire Costa. Consórcio Intermunicipal: Estratégias Competitivas e Colaborativas do CIVARC no Norte Pioneiro do Paran. Curitiba, 2009. Dissertação – Mestrado em Administração – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

FERNANDES, Antônio Edimir Frota. Políticas Públicas e a Gestão Sócio-Ambiental: Paradigmas e Proposições do COMDEMA-Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente de Lavras (MG). Revista Gestão Universitária. 07 de outubro de 2009. Disponível em: www.gestaouniversitaria.com.br.

FONTES, Angela. Descentralização e Consórcios Intermunicipais. Revista de Administração Municipal, Ano 46, n.231. set/out. 2001, pp.9-12

GENNARO, Isabel E CHRISTODOULOU, Panagiota . The Role of Public Innovation on Water Governance in Brazil. Master of Art. Malmö University, Spring 2021. Disponível em: <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1567175/FULLTEXT02.pdf>

Hofwegen, P.J., M. van, E Jaspers, F.G.W. Analytical framework for integrated water resources management. IHE Monograph 2. Inter-American Development Bank, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Perfil dos municípios brasileiros: meio ambiente -2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Perfil dos municípios brasileiros, 2008. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv41211.pdf>

JESSOP, B. (1997). Capitalism and its future: remarks on regulation, government and governance. Review of International Political Economy, 4(3), 561–581. <https://doi.org/10.1080/096922997347751>

JUNQUEIRA, Ana T. M. Consórcio Intermunicipal, um instrumento de ação. Revista Cepam, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 29-35, abr./jun. 1990.

LAHÓZ, Francisco Castro; BROCHI, Dalto; VILELLA, Alexandre; PAIÃO, Adauto. A participação dos consórcios intermunicipais na gestão dos recursos hídricos – um enfoque nas bacias PCJ. XVII Simpósio Brasileiro de Recursos Hídricos, São Paulo, Brasil, 2007.

MATOS, Fernanda; DIAS, Reinaldo. Governança Pública: novo arranjo de governo. Campinas: Alínea, 2013

MATOS, Fernanda. Consórcios Intermunicipais de Bacias Hidrográficas no Brasil: uma visão geral do grau de participação dos municípios, fatores dificultadores e facilitadores para a sua consolidação. Observatório de La Economia Latinoamericana.2013.

MATOS, Fernanda. Retratos de governanças das águas no Brasil: um estudo sobre o perfil dos representantes membros de Comitês de Bacia Hidrográficas. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2020.

Fernanda Matos, Reinaldo Dias; Sérgio Ayrimoraes (2022) Governance failures and knowledge asymmetries in the state river basin committees and their impacts on water resource management in Brazil, *Water International*, 47:2, 223-237, DOI: 10.1080/02508060.2022.2041833

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL – MDR. Plano de Ação: Estratégia Nacional para o Gerenciamento dos Recursos Hídricos (2022-2040), 2022. Disponível em: https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/seguranca-hidrica/plano-nacional-de-recursos-hidricos-1/Plano%20de%20Acao%20e%20Anexo%20Normativo%20para%20apreciacao%20do%20CNRH/plano-de-acao_pnrhv2022_cnrh-versaofinal-22-03-21.pdf

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. OECD principles on water governance. 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/regional-policy/OECD-Principles-on-Water-Governance-brochure.pdf>

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Water Governance in OECD Countries: A Multi-level Approach, *OECD Studies on Water*, OECD Publishing. 2011. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264119284-en>

PHILIPPI JR., Arlindo; BRUNA, Gilda Collet. Política e Gestão Ambiental. In: Curso de Gestão Ambiental. Arlindo Philippi Jr., Marcelo de Andrade Roméro, Gilda Collet Bruna, editores – Barueri, SP: Manole, 2004.

PORTO, Monica F. A.; PORTO, Rubem La Laina. Gestão de bacias hidrográficas. *Estud. av.*, São Paulo, v. 22, n. 63, p. 43-60, 2008.

PRATES, Angelo M. Q. Os consórcios públicos municipais no Brasil e a experiência europeia: alguns apontamentos para o desenvolvimento local. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, III, 2010, Brasília. Disponível em:

RIBEIRO, Hermínia; FARIA, Raquel. A cooperação intermunicipal portuguesa. Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2009. Disponível em: <https://cesa.rc.iseg.ulisboa.pt/RePEc/cav/cavwpp/wp81.pdf>

ROGERS, P.; HALL, A. W. Effective Water Governance. Global Water Partnership Technical Committee (TEC). Published by the Global Water Partnership, TEC background papers, 7, 2003. Disponível em: <https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/4995/TEC+7.pdf?sequence=1>

SEDRO – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana do Estado de Minas Gerais. Cartilha: Consórcios Públicos. Belo Horizonte, 2009.

SPINK, Peter. Cooperação e governança interjurisdicional: conceitos e discussão. IN: Cadernos Adenauer XII (2011), no 4. Municípios e Estados: experiências com arranjos cooperativos. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, abril 2012. p.13-30.

STRELEC, Thamara C. Desafios da adaptação institucional: um estudo do impacto da Lei de Consórcios Públicos no estado de São Paulo. Dissertação (mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2011.

UNITED NATIONS (UN). A/RES/64/292. El derecho humano al agua y el saneamiento. Resolución aprobada por la Asamblea General el 28 de julio de 2010.

VOOGD, Remko; Peter M. RUDBERG, Peter M.; DE VRIES, Jasper R.; BEUNEN, Raoul; ESPIRITU, Aileen Aseron; METHNER, Nadine; LARSEN, Rasmus Kløcker; FEDREHEIM, Gunn Elin; GOES, Sander; KRUGER, Elizabeth "A systematic review on the role of trust in the water governance literature". *Water Research X*, Volume 16, 1 August 2022, 100147 - <https://doi.org/10.1016/j.wroa.2022.100147>

XAVIER, Beatriz O. Cidades e globalização: geminar urbanidades, solidarizar os espaços. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 4., 2000, Coimbra. Anais... Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.



Agenda ambiental na administração pública: uma perspectiva sobre a adesão, aplicabilidade e benefícios em municípios

Environmental agenda in public administration: a perspective on adherence, applicability and benefits in municipalities

Rodrigo Marcelino Andrade

Especialista em Direito Público pela Faculdade Legale; Bacharel em Direito pela UNILEÃO

Francisco Pablo Feitosa Gonçalves

Doutor em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; Mestre em Direito pela Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP. Docente do curso de direito da UNILEÃO

Francilda Alcântara Mendes

Doutora em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2019). Mestra em Desenvolvimento Regional Sustentável pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2014) Docente do curso de direito da UNILEÃO.

DOI: 10.47573/ayd.5379.2.183.15

RESUMO

Este estudo tem por finalidade abordar a temática do histórico da sustentabilidade e sua inserção na administração pública (A3P), fazendo uma análise, com apoio de método exploratório, através de pesquisa bibliográfica, da Agenda Ambiental na Administração Pública, bem como sua adesão, aplicabilidade e benefícios, em especial em um dos entes da federação, que são os municípios, responsáveis pela execução de maior parte dos serviços públicos de forma direta para a população e tem inúmeros problemas como ausência de estrutura e arrecadação insuficiente. Busca em seu corpo, explicitar os mecanismos legais que envolvem a A3P bem como todos os seus instrumentos como o termo de adesão, a rede A3P, o prêmio A3P, as etapas a serem seguidas para a sua implantação e as dificuldades mais presentes. Buscou também uma análise de dados do Ministério do Meio Ambiente, bem como, de estudos já existentes sobre a aplicabilidade, benefícios e desafios de tal programa governamental em municípios. Concluiu-se que o processo de formação histórica do paradigma da sustentabilidade é longo e cheio de percalços, até se ter o complexo princípio constitucional que se tem hoje, fundamentando vários instrumentos, como a Agenda Ambiental na Administração Pública que tem a capacidade de contribuir para a proteção ao meio ambiente e a otimização dos gastos no serviço público entre outros, porém, quando se trata de municípios, ainda há um pequeno número de adesões, por estarem envolvidos em inúmeras situações que dificultem esse processo de implantação, na mesma medida que os benefícios também muitas vezes ocorre de forma mitigada.

Palavras-chave: sustentabilidade. administração pública. agenda ambiental. municípios.

ABSTRACT

This study aims to address a of historical theme sustainability and its insertion in administration public (A3P), makein an analysis, with support of the exploratory method, through bibliographic research, of the Environmental Agenda in Public Administration, as well as its adeson, applicability and benefits, especially in one of the federation's ents, which are the municipalities, and perform most of the public services directly to the population and have numerous problems such as lack of structure and insufficient collectioni the is money. explain the legal mechanisms that involve is A3P as well as all its instruments such as adhesion term, an A3P network or an award A3P , as steps to be followed for its implementation and more present difficulties. It also sought an analysis of data from the Ministry of the Environment, as well as existing studies on the applicability, benefits and challenges of the government program in municipalities. It was concluded that the process of historical formation of the sustainability paradigm is long and full of obstacles, up to the complex constitutional principle that it is today, supporting several instruments, such as the Public Administration Agenda and the them of the capacity to contribute to the protection of the environment is and optimization of expenditures in the public service, among others, however, when it comes to municipalities, there is still a small number of adeson, as they are involved in event statistics that hinder this implementation process, in the same measure that the benefits also sometimes mitigatedin is forms occur.

Keywords: sustainability. public administration. environmental agenda. counties.

INTRODUÇÃO

O agravamento da pobreza, a deficiência na atuação da máquina pública, e a intensa devastação dos recursos naturais, são fenômenos que vem mostrando-se cada vez mais presentes, em especial no Brasil, que sofre de uma crise multifacetada e com contornos profundos na estrutura social, política e econômica, trazendo ao seio social a necessidade de conhecer soluções possíveis, ou no mínimo, o levantamento do debate para que elas surjam.

No âmbito dos municípios, problemas socioeconômicos e ambientais ganham bastante evidência, tendo em vista ser neles que o poder público tem sua atuação direta e suas ações são efetivadas no âmbito da administração pública, o que demonstra a importância dessa discussão, em especial no que diz respeito ao paradigma da sustentabilidade, trazido na constituição como um princípio que deve servir como um guia para uma melhor qualidade de vida.

Já se percebe a existência de diversos mecanismos direcionados a sociedade, para uma nova visão de comportamento que dizem respeito a garantias, em especial, de uma vida com qualidade, seja das atuais como das futuras gerações, assim, sendo uma importante discussão, tendo grande relevância, principalmente para o direito, por ser este o responsável por disciplinar, orientar e resguardar o tecido e a ordem social, e por ter, como uma de suas preocupações na atualidade, a multidisciplinaridade, a qual compreende a sustentabilidade, que é um dos temas de grande discussão no mundo acadêmico e científico.

Assim, tem este trabalho a finalidade de contribuir para uma compreensão das problemáticas que se apresentam, utilizando-se como parâmetro o paradigma da sustentabilidade e a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). Neste sentido, esta pesquisa busca, principalmente, analisar os parâmetros definidos pela Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e sua implementação em municípios, por meio da compreensão do contexto histórico da sustentabilidade no mundo e no Brasil, de uma investigação a respeito do surgimento da Agenda Ambiental na Administração Pública e sua importância nos municípios, bem como identificar a adesão, aplicabilidade e benefícios da Agenda Ambiental na Administração Pública em municípios brasileiros.

METODOLOGIA

A presente pesquisa, no que diz respeito a abordagem da pesquisa, ela se dará na Forma Qualitativa, que, segundo Gil (2010, p.133) “é menos formal do que a análise quantitativa(...) uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”, por buscar um aprofundamento da compreensão da A3P. Utilizando-se do modo Exploratório, tenta-se explicitar o tema, pois este meio de pesquisa é caracterizado pela flexibilidade dos métodos, e tem, como fonte, conhecimentos já produzidos. Ainda, se dará por meio de pesquisa bibliográfica, com o intuito de se compreender a existência de Agenda ambiental na administração pública dos municípios, pois tem como instrumentos de pesquisa os materiais já construídos a respeito do tema, como livros e artigos, bem como, documental, haja vista, trabalhar com várias espécies de documentos, como leis e decretos, por exemplo, além de ser explicativa pois trata de analisar os fenômenos da adesão e aplicabilidade da A3P, através do levantamento de dados já existentes. (GIL, 2010).

SUSTENTABILIDADE: DO QUE ESTAMOS FALANDO MESMO?

A história revela que a Sustentabilidade, enquanto princípio jurídico, como temos no momento atual, foi fruto de um longo processo de construção. Destacando-se no período pós II guerra mundial e consolidando-se mundialmente na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, em Estocolmo no ano de 1972, resultado de uma preocupação com os grandiosos rastros de destruição e seus impactos, provocados até então, assim como a compreensão que os recursos naturais não são inesgotáveis.

De acordo com Bolssemann (2015), nas antigas civilizações, como os Maias, Incas, povos nativos, e até mesmo aos processos primários agrícolas, bem como, nos sistemas jurídicos que eram vigentes nessas comunidades, a ideia básica que imperava era a de que não se poderiam conquistar ganhos econômicos em decorrência de impactos na natureza, devendo permanecer a relação harmônica do meio ambiente com os valores humanos, indissociáveis entre si.

Surge então, em meados de 1560 a primeira prática sustentável, na saxônia, com reflorestamento, ganhando ainda mais ênfase, como estratégia para manter a industrialização, em meados dos anos de 1700, que segundo Boff (2015), foi onde os governantes passaram a implementar medidas como reflorestamento, baseados na obra silvicultura econômica, focado na ideia de Carlowitz, o qual coloca que se deve organizar de maneira sustentável e manter o cuidado com a madeira, principal fonte de lucro da época.

Bolssemann (2015) em sua obra, coloca que a silvicultura, baseada nas ideias primárias de sustentabilidade, com o manejo florestal partido de uma consciência ecológica, perdura até meados do final do século XVIII, quando se inicia o período industrial, marcado pelo rápido crescimento econômico populacional, levando a civilização a ter outra compreensão da sua relação com a natureza, tendo por pressuposto o exclusivo controle privado da terra, da propriedade, onde o indivíduo era dono e superior a natureza, refletindo inclusive no direito, que, diferente do período anterior, foi deixando de lado a preocupação ecológica, desaparecendo tudo de sustentabilidade que havia sido criado, dando início, assim, a uma nova crise ambiental.

De acordo com Dias (2015), esse período de industrialização, iniciada na Europa e América, que de forma rápida expandiu-se para todo o mundo, trouxeram mudanças significativas na economia no meio ambiente e nas relações sociais, pelas inovações surgidas nesse processo, gerando um crescimento das cidades, consequência do êxodo rural, bem como uma nova organização do trabalho, do campo da indústria, da estrutura das classes e da propriedade. Porém, tamanho progresso resultou em fortes impactos ambientais, desde a poluição do ar até a contaminação da água, as mudanças no clima e na saúde capazes de alcançar todo o planeta terra.

Bolssemann (2015), retrata Carlowitz como o precursor do termo sustentabilidade, abordando-o em suas obras, como uma que foi lançada em aproximadamente 1713, onde afirma que os comportamentos do homem o levarão a ruína, e a natureza sofria de danos incapazes de serem recuperados, o que traria enormes problemas sociais, já que, para ele, o meio ambiente era o que determinava as atividades do homem, assim, para ele, sustentabilidade, ou *nachhaltigkeit*, está diretamente associada a justiça social e devem caminhar juntas para o uso agora e no futuro através da preservação do plano ecológico.

Ribeiro *et al.* (2012) faz observações importantes quanto ao auge do racionalismo instrumental ocidental, predominante na era moderna, e que contribuiu muito para um comportamento antisustentável deste período. Ao abordar os estudos de Horkheimer e Adorno, os autores demonstram que esta ideologia colocou a natureza em um papel físico-natural unicamente, e externo ao homem, onde este não integra aquela, ideia que justificou a intensa exploração para servir ao processo de produção e os donos de seus meios considerados dominadores, onde todo o resto lhes servia, o que resultou em uma grande devastação do meio ambiente, que passou despercebida à época, pela ideia de que a técnica, a ciência e a economia seriam capazes de solucionar posteriormente.

Leff (2001) coloca em debate a crise ecológica que assolou o mundo em meados da segunda metade do século XX. Esta crise, originada pelo avanço econômico em detrimento da natureza, que partia da premissa que a ciência era capaz de solucionar os problemas que pudessem surgir e a ideia utópica do progresso, provocou impactos de proporções enormes, em especial na pós-Segunda Guerra Mundial, que foi o ápice da destruição do meio ambiente natural e o alerta de um problema que pode levar a humanidade a seu fim.

Neste sentido, surge, em 1962, uma das primeiras obras que retratam a preocupação com os impactos ambiental, tendo como autora Rachel Carson, a obra *Primavera Silenciosa*, que alertava sobre o uso de pesticidas, no que dispõe Dias (2015), foi um marco para o debate sobre a relação homem-natureza, superficial até então, e o ponto de partida para a sociedade incluir-se nele, ao passo que denunciou os malefícios que tais práticas de produção causam a saúde humana e animal, levando, até, a criação de uma comissão pelo presidente dos Estados Unidos para estudar o assunto, e a proibição pelo senado do uso de DDT (dicloro-difeniltriclo-roetano).

Dias (2015), ao dispor sobre o contexto histórico da sustentabilidade, coloca que no final da década de 60, surge o Clube de Roma, formado por alguns estudiosos de alguns países e buscavam, periodicamente, publicar seus estudos sobre o meio ambiente, com o objetivo de alertar as nações, a fim de que pudessem ser desenvolvidos planos de ação e iniciativas no mundo inteiro. Houve também, em setembro de 1968, a primeira conferência mundial, que a nível governamental, tratou de assuntos que dizem respeito ao meio ambiente, surgindo o Programa Homem e a Biosfera, que visava o aprofundamento sobre as questões relacionadas aos ecossistemas.

Porém, foi na década de 70 que o debate se intensificou, quando surgiu o primeiro relatório do Clube de Roma, denominado de *Os limites do crescimento*, ou *Relatório Meadows*, que, segundo Boff (2015), provocou de forma contundente a preocupação em todos os meios sobre os impactos ambientais, evidenciando o debate, e fomentando novas discussões aprofundadas, dando assim a emergência do tema, levando a Organização das Nações Unidas (ONU) a fazerem a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo no ano de 1972, que teve como um de seus resultados a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente.

Sachs (2009), ao falar sobre a Conferência de Estocolmo, coloca que diante das divergências apresentadas, positivamente resultou-se em uma conclusão, de que era necessário o crescimento econômico, mas que, de uma forma, que o meio ambiente deveria ser preservado, usando-o de forma racional, equilibrado, garantindo o desenvolvimento. Cria-se o conceito de eco desenvolvimento, ao qual Sachs atribui a importância da junção dos aspectos econômicos,

com os sociais, ambientais e culturais, ou seja, o desenvolvimento econômico, voltado para a eco eficiência.

Surgiu assim, nos anos 80, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que encerrou suas atividades em 1987, com a divulgação do relatório Brundland, ou, nosso futuro comum. Como diz Boff (2015), este documento é relevante até a atualidade, por ter definido o conceito de Desenvolvimento Sustentável, como aquele que tem a capacidade de atender as necessidades das gerações atuais, respeitando e preservando, de forma a não comprometer as das futuras gerações.

Dias, (2015) ao discutir sobre a propagação do novo paradigma, denota que em 1992, houve sua consolidação com a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente, na cidade do Rio de Janeiro, no Brasil, quando foi criada a Agenda 21, um documento referencial, e também, a criação da Comissão Sobre Desenvolvimento Sustentável. Neste momento, identificou-se o cerne do desenvolvimento sustentável, e seu ponta pé inicial, que deve ser pelas pessoas, em especial os excluídos socialmente, constituindo-se de um direito humano fundamental garantidor de tantos outros como uma vida saudável e de qualidade, propagando e enfatizando a sustentabilidade.

Conforme Bosselmann (2015), em 2002, na cidade Johannesburgo, aconteceu a cúpula mundial sobre desenvolvimento sustentável, conhecida como Rio+10, porém, os resultados não foram os mais positivos, pois não conseguiram estabelecer uma comunicação cooperativa, permanecendo a divisão entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, colocando o debate sobre sustentabilidade como segundo plano. Porém, continuou a fortalecer a discussão, expandindo-se o paradigma da Sustentabilidade, refletindo numa nova consciência da humanidade para a garantia de uma vida com qualidade.

Em 2012, aconteceu no Rio de Janeiro a RIO+20, conferência realizada pela ONU, para fazer uma análise das contribuições alcançadas, percebendo-se os mínimos avanços. Deste encontro surgiu o documento “Que futuro queremos”, que, como percebeu Boff (2015), infelizmente, sem objetivos ou ações concretas que trouxessem uma real contribuição para a solução das mazelas da humanidade.

No Brasil, apesar de existirem normas que trataram de assuntos relacionados ao meio ambiente desde o período imperial, só a partir da década de 80 com a lei nº 6.938/81 que instituiu a Política Nacional de Meio Ambiente, foi dado início a consolidação do assunto efetivamente em nosso ordenamento.

Porém, no que interessa ao conceito de Desenvolvimento Sustentável e o direito ao meio ambiente, consolidaram-se de forma definitiva no ordenamento jurídico brasileiro com a promulgação da Constituição Federal em 1988, que trouxe o meio ambiente e o paradigma da sustentabilidade como direito fundamental e difuso, merecendo especial proteção e respeito. José Afonso da Silva (2004, p. 825) sabiamente afirma que “o capítulo do meio ambiente é um dos mais importantes e avançados da Constituição de 1988”, pois rompe o entendimento liberal que o direito é instrumento apenas de resguardar a produção econômica.

Como observa Benjamin (2008), o direito ao Ambiente ecologicamente equilibrado, foi colocado como um direito difuso, ou seja, de todos, devendo ser defendido e protegido, de forma a observar, como bem conceitua a sustentabilidade, as gerações atuais e futuras, nos termos

do art. 225 da Constituição Federal de 1988. Com isso o status de direito Fundamental dado ao meio ambiente tem aplicações práticas e imediatas importantes, como a vinculação das instituições públicas e privadas, e ainda a atribuição da irrenunciabilidade, Imprescritibilidade e por último a indisponibilidade desse direito.

A Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional, (2004), pontua, que o Brasil, seguindo os documentos internacionais sobre desenvolvimento sustentável, em 2000 lança um importante documento sobre o tema, chamada de agenda 21 brasileira, produzida pela então comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional – CPDS, construído de forma ampla e participativa, e tinha em seu escopo a criação de políticas públicas, atendendo as necessidades regionais, para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Com o passar do tempo, o Brasil conseguiu avançar através da criação de instrumentos que seguissem os parâmetros sustentáveis, a exemplo, as licitações sustentáveis, o licenciamento ambiental e avaliação de impactos ambientais, criação de espaços protegidos pelo poder público, rigidez na fiscalização e penalização de atividade e atos que impactam no meio ambiente, a criação da Agenda Ambiental da Administração pública, a resolução 201 do CNJ, entre outros, que tem o intuito de proteger o meio ambiente, garantindo o uso atual, sem comprometer o necessário para as futuras gerações.

Assim, um novo valor foi lançado ao mundo a partir de 1972, surgindo da iminente necessidade de mudanças com intuito de evitar o fim da humanidade, ou de no mínimo melhorar as condições de vida na terra, através da harmonização da dicotomia entre crescimento e preservação ecológica, construção de uma sociedade plenamente justa, combater as desigualdades, a fim de se construir um presente e futuro melhor, utilizando instrumentos, sejam por políticas públicas ou iniciativas do setor privado, para fomentar e tornar possível o que, para muitos, não passa de utopia.

A AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -A3P

Com a consagração do paradigma da sustentabilidade e acentuação das preocupações com as questões socioambientais, surgem vários instrumentos legais para efetivação das políticas ambientais no Brasil, de forma a acompanhar as mudanças mundiais nessa seara e seguindo as perspectivas dos documentos lançados internacionalmente.

Conforme Cavalcante (2016), em 1981, surge um dos primeiros documentos normativos, do qual, traz especificadamente a política ambiental em seu bojo, que é a Política Nacional do Meio Ambiente, a lei 6.938, e a Resolução CONAMA Nº 001, de 23 de janeiro de 1986, que traz mecanismos como o Estudo Prévio de Impacto ambiental (EIA)¹ e o Relatório de Impacto ambiental (RIMA)², bem como os conceitos e princípios relacionados a meio ambiente.

A Cartilha sobre a Agenda Ambiental na Administração Pública, do Ministério do Meio Ambiente (2009), coloca em suas disposições, ao marcar o traço histórico das legislações fun-

¹ Segundo Sirvinskas (2018, p.132) o EIA ou EPIA “nada mais é do que a avaliação, por meio de estudos realizados por uma equipe técnica multidisciplinar, da área onde o postulante pretende instalar a indústria ou exercer atividade causadora de significativa degradação ambiental, procurando ressaltar os aspectos negativos e/ou positivos dessa intervenção humana”.

² Segundo Sirvinskas (2018, p.132) o RIMA, é “O relatório de impacto ambiental, por sua vez, nada mais é do que a materialização desse estudo”.

damentais a política ambiental brasileira, a lei 7.347/85, da Ação Civil Pública, a qual tem o meio ambiente como um dos elementos de sua tutela, e, o marco maior do reconhecimento ao meio ambiente como direito difuso, a qualidade da garantia de vida e a efetivação do paradigma da sustentabilidade como princípio fundamental, que foi a Constituição Federal de 1988, ao qual dispõe sobre tal assunto em vários dispositivos da carta magna, em especial o art. 225, que dispõe:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. (BRASIL, 1988).

De 1996 a 2002, conforme a Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional (2002), foi construída a Agenda 21 nacional, com a eleição de seis eixos temáticos, elegidos pela população, contendo um conjunto de dimensões, sendo elas a geoambiental, econômica, social, político-institucional, e de informação e conhecimento, marcando-se assim, como um importante documento inserido na agenda ambiental que começa a ser inserida no novo contexto social, político e jurídico do Brasil.

Com isso, em 1999, o Ministério do Meio Ambiente (2009), observadas as discussões no processo de construção da Agenda 21 brasileira, bem como, os resultados da Agenda 21 nascida no Eco-92, e as demais normatizações com foco na proteção ao meio ambiente, lança um projeto, que, cerca de 2 anos depois, vem a transformar-se no Programa Agenda Ambiental na Administração Pública, sendo reconhecido pela UNESCO e passando a integrar a estrutura do próprio Ministério.

Rêgo (2011, p.33) conceitua a Agenda Ambiental na Administração Pública, ou A3P, como “um programa que visa implantar a responsabilidade socioambiental nas atividades administrativas e operacionais da administração pública”. Neste sentido, pode-se compreender como um instrumento voltado para a otimização da execução das ações da administração pública direta ou indireta, em todas as suas esferas, sejam elas na União, Estados, bem como no Distrito Federal e Municípios, de forma a estabelecer parâmetros para garantia da qualidade de vida, proteção ao meio ambiente e economia nos gastos públicos.

Conforme a Cartilha da A3P, do Ministério do Meio Ambiente (2009), a Agenda Ambiental na Administração pública foi criada com o objetivo de internalizar no serviço público as práticas socioambientais, no dia a dia da máquina administrativa, através da preocupação dos gestores em toda a sua estrutura com as questões sociais, econômicas e ambientais, e a sensibilização de todos seus agentes e beneficiários, fazendo do estado um instrumento de transformação frente aos inúmeros problemas que o cercam. Assim são seus objetivos:

Sensibilizar os gestores públicos para as questões socioambientais; promover o uso racional dos recursos naturais e a redução de gastos institucionais; Contribuir para revisão dos padrões de produção e consumo e para a adoção de novos referenciais de sustentabilidade no âmbito da administração pública; Reduzir o impacto socioambiental negativo direto e indireto causado pela execução das atividades de caráter administrativo e operacional; Contribuir para a melhoria da qualidade de vida. (BRASIL, 2009, p. 33).

Cavalcante (2015) pontua que a A3P pode ser utilizada no judiciário, executivo e legislativo, em todos os entes do estado brasileiro, levando em consideração, entre outras, ações que observem a qualidade de vida, compras sustentáveis, formação e capacitação profissional, gestão eficiente de resíduos, dos gastos públicos, e, acima de tudo a proteção ao meio ambiente.

Ressalta-se, conforme Araújo, Ludewigs e Do Carmo (2015), que a A3P não está regulamentada em lei, e por esse motivo é de adesão voluntária, com a assinatura de um termo onde assume compromissos e metas. Porém, destaca-se que, o programa é fruto de uma necessidade surgida de instrumentos nacionais e internacionais que induziram o estado a tomar medidas urgentes e imediatas para enfrentar a crise ambiental, econômica e política que a décadas assombra o planeta, legitimando-o, assim, enquanto instrumento pelo qual os órgãos deveriam sentir-se induzidos a aderirem.

A agenda objetiva, acima de tudo, e como diz Oliveira (2008), um compartilhamento de responsabilidades entre indivíduos e órgãos, buscando um engajamento dos indivíduos, assim como, dos grupos, de forma coletiva, para o fomento de uma nova cultura, novo comportamento e forma de agir frente os desafios impostos pelos problemas que acometem a sociedade, em especial, ambientais e sociais.

De acordo com Viegas (2015), o programa da Agenda Ambiental na Administração Pública divide-se em eixos com temas determinados, baseados nos 5 R's, que é reduzir, reciclar, reaproveitar, repensar e recusar o uso de serviços e produtos que degradam o meio ambiente, além de criar uma rede de compartilhamento de informações, experiências e conhecimento entre os entes e órgãos que compõem a administração pública, junto ao apoio técnico fornecido pelo Ministério do Meio Ambiente.

Assim, segue o estabelecido na Agenda 21, especificadamente no capítulo 4, aos quais os órgãos públicos devem implementar políticas públicas que proporcionem uma mudança de comportamento, em especial, no que diz respeito ao consumo, para a redução das desigualdades, proteção ao meio ambiente, e prestação de um serviço público eficiente.

Sabe-se, porém, como bem explana Freitas (2012), que a administração pública ainda se encontra paralisada no que diz respeito aos direitos garantidores de um futuro de qualidade, ficando evidente sua fragilidade no que diz respeito à aplicação de políticas públicas, como por exemplo, no que tange ao meio ambiente ou otimização dos gastos públicos, e a evidente necessidade de avançar nesses pontos.

Freitas(2012), defende ainda, que o estado deve assumir seu papel frente as questões que se apresentem, logo, uma nova configuração na administração pública, orientada no princípio da sustentabilidade e com uma visão voltada a garantia do bem-estar coletivo, das gerações atuais, assim e na mesma proporção, do bem-estar das futuras gerações, ocorrendo com um direito administrativo despido das mazelas da política, reestruturando instituições e comportamentos, focado em marcos regulatórios eficientes e lançados para a seara do direito administrativo.

Nesse sentido, a Agenda Ambiental na Administração Pública, diante de todos benefícios que busca trazer, só será possível, segundo Araújo, Ludewigs e Carmo (2015), a partir de uma transformação interna no poder público, com uma mudança significativa no comportamento das instituições evitando desperdício, reduzindo os gastos e maximizando a aplicação dos recursos públicos, e para tanto, faz-se essencial a coragem dos gestores e servidores para fazer dar certo, haja vista, a falta de poder impositivo da agenda e a dificuldade, principalmente nos municípios, de implantar uma mudança significativa na cultura institucional.

Há ainda na legislação, a Rede A3P, que de acordo com Ferreira e Paes-de-Souza (2019), é um instrumento da Agenda, com o intuito de estabelecer uma troca de saberes, expe-

riências, conhecimentos, de forma contínua e permanente, com uma abertura de participação ampla das instituições, bem como também dos cidadãos, na mesma medida que pode preparar eventos acerca da sustentabilidade, e assim, torna-se um meio importante de conscientização e construção de práticas, através da experiência compartilhada, capazes de fazer a transformação necessária na administração pública, assim como em toda a sociedade.

Ademais, outro meio utilizado para fomentar as práticas sustentáveis, bem como incentivar a adesão a Agenda Ambiental, foi a criação do Prêmio A3P de melhores práticas sustentáveis, conforme o artigo 16, da portaria nº 28 do Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2018), e o qual se realiza a cada dois anos, sendo que só pode participar a instituição ou ente que estiver com o termo de adesão vigente, ou que integre a Rede A3P.

Com o intuito de facilitar o monitoramento, como explana a cartilha do Curso de Capacitação Sustentabilidade na Administração Pública (BRASIL, 2017), foi criado, após recomendação do Tribunal de Contas da União, e regulamentado o RESSOA, disponível para as instituições com termos de adesão da A3P, controlado e regulamentado pelo Ministério do Meio Ambiente, com o fim de acompanhar o andamento e ações realizadas da agenda ambiental nas instituições, inclusive por elas próprias, servindo como um sistema que permite aos gestores ter um acesso amplo de suas ações, para facilitar o planejamento e otimizar os resultados.

Ressalta-se ainda, como explana Ferreira e Paes-de-Souza (2019), a possibilidade de duas formas de ingresso voluntário a A3P, através da adesão ao programa ou também pode ser com a adesão apenas a rede A3P, sendo que a primeira tem uma duração de 05 anos e o ente da administração pública deve submeter-se a um processo de várias etapas para sua adesão, até chegar a assinatura do termo, que demonstra a seriedade que é aderir a agenda ambiental.

Na Cartilhas sobre a A3P do Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2017), tem, também, os eixos definidos para serem executados no que toca a agenda ambiental, ao qual é o uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos, qualidade de vida no ambiente de trabalho, gestão de resíduos sólidos, compras públicas sustentáveis, sensibilidade e capacitação dos servidores, além de garantir que as construções, reformas e ampliações sejam feitas com base na sustentabilidade.

Assim, a Agenda Ambiental na Administração Pública, como programa do ministério do meio ambiente, é um mecanismo de grande importância para a efetivação de políticas públicas que girem em torno de um serviço público eficiente, sustentável e de otimização dos gastos públicos, e por isso, parte por um burocrático processo de adesão e implantação, onde para que gere resultados positivos, é necessária uma gestão responsável e comprometida, em especial no municípios, onde a execução dos serviços públicos se dão de forma mais direta.

A ADESÃO, APLICABILIDADE E BENEFÍCIOS DA AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PELOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

A adoção de estratégias e políticas, programas, projetos, enfim, qualquer media com objetivo de reduzir os impactos socioambientais, por parte do poder público, ganha uma importância no processo de mudanças dos comportamentos da sociedade voltados ao paradigma da sustentabilidade, haja vista, ser ele o espelho e modelo a ser seguido, por representar uma gran-

de consumidora de recursos naturais, exigindo-se da administração pública em todas as suas esferas o fomento de novos padrões de estilo de vida, de trabalho e de utilização dos recursos públicos.

O Ministério do Meio Ambiente (2016), através da Cartilha como implantar a A3P, coloca que o reflexo na sociedade das práticas adotadas pela administração pública faz-se de grande relevância, principalmente, por todo seu poder regulamentar, sua força jurídica e legislativa, no sentido de criar novos hábitos, fomentar padrões e comportamentos condizentes com o princípio constitucional da sustentabilidade, induzido a mudanças significativas na execução dos serviços públicos, do planejamento, da utilização dos recursos públicos, até a execução.

Nesta perspectiva, voltada a regularização da adesão a Agenda Ambiental na Administração Pública, é publicada a portaria nº 28 do Ministério do Meio Ambiente de 19 de fevereiro de 2018, que estabelece as mais recentes diretrizes e explicita a forma que deve ser feita a adesão voluntária ao programa pela instituição da administração pública interessada:

Art. 8º Termo de Adesão é o documento que formaliza a parceria estabelecida entre o Ministério do Meio Ambiente e o órgão público e será assinado por representante do MMA e do órgão que firma a parceria.

§ 1º O Termo de Adesão seguirá modelo disponibilizado pelo Programa A3P incluindo, necessariamente, um Plano de Trabalho que institui ações e prazos para sua implementação.

§ 2º O Termo de Adesão terá prazo de vigência de 5 (cinco) anos.

§ 3º Expirada a vigência do Termo de Adesão cabe ao órgão interessado dar entrada no pedido de renovação. (BRASIL, 2018)

A adesão a agenda encontra óbice, justamente, no fato de ser voluntária, haja vista que o próprio documento normativo que disciplina a matéria, é clara quanto a vedação de se estabelecer qualquer sanção as instituições públicas para induzir sua participação, como está esculpido logo no art. 1º da portaria nº 28 do Ministério do Meio Ambiente, ao qual diz em um de seus parágrafos “§ 1º O Programa A3P, de caráter voluntário, é destinado às instituições públicas, não cabendo sanções legais por parte do Ministério do Meio Ambiente para a sua implantação” (BRASIL, 2018).

Neste sentido, para a adesão e aplicação da Agenda Ambiental na Administração Pública, há um caminho a ser percorrido, com a realização de alguns passos definidos na legislação e que são essenciais para que seja implantada de forma a se tornar efetiva e que possa trazer resultados positivos com as ações e metas definidas no processo de sua elaboração. A portaria nº 28 do Ministério do Meio Ambiente define como passos para implantar a A3P:

Art. 9º Para formalização do Termo de Adesão é necessário que o órgão ou entidade adote os seguintes procedimentos:

- i) crie Comissão Gestora da A3P, com o objetivo de implantar o Programa A3P no órgão;
- ii) realize diagnóstico socioambiental do órgão, para definição das ações a serem adotadas;
- iii) Elabore Programa de gestão socioambiental;
- iv) Elabore Plano de sensibilização dos servidores para a implantação da A3P; e

v) monitore e avalie periodicamente a implantação do Programa A3P no órgão. (BRASIL, 2018).

No primeiro passo, como explica a Cartilha A3P (BRASIL, 2018), deverá ser criada a Comissão gestora, formada por representantes de todos os setores, instituída através de portaria ou decreto, no caso município, e que ficará responsável por articular, planejar, e fazer com que os gestores compreendam a importância de sua implantação, além de fiscalizar, realizar todas as etapas necessária para implantação bem como o monitoramento de sua execução.

Ainda de acordo com a cartilha A3P (BRASIL, 2018), o diagnóstico deverá ser elaborado pela comissão, sendo neste documento que será analisando como a instituição já adota as medidas socioambientais, e terá como finalidade indicar quais as principais necessidades e desafios, bem como que medidas podem ser instaladas, e tudo que é necessário para isso, de forma a garantir a adoção e execução das novas medidas sustentáveis.

Quanto ao plano de gestão, trata-se de “estabelecer, de forma documentada, os objetivos, as ações que serão implementadas e as metas” (BRASIL, 2018, p. 17), já o plano de sensibilização dos servidores, que busca capacitá-los para as novas práticas sustentáveis e, de acordo com a Cartilha da A3P, “deve conter campanhas, cursos, publicação de material educativo entre outros, bem como as estratégias de comunicação para os diferentes setores incluindo os servidores e os funcionários da limpeza, copa, manutenção, etc.” (BRASIL, 2018, p. 18).

Desta forma, a adesão é precedida de todo um procedimento para que se dê a sua implantação, até que quando feita, seja recebida a certificação A3P, conforme o art. 14 da portaria nº 28 do Ministério do Meio Ambiente (BRASIL, 2018), sendo, assim, percebido como um processo que se faz importante para o aperfeiçoamento da gestão pública ambiental, bem como, para que a A3P seja um instrumento efetivo e de resultados positivos.

Pereira (2016), faz uma colocação importante, no que diz respeito o Selo A3P, ao reconhecer que é um instrumento importante de incentivo de efetivação da agenda pelas instituições que a aderirem. Divide-se em três categorias, sendo a verde, prata e laranja, as quais respectivamente indicam que o termo foi aderido formalmente, o segundo representando a entrega do relatório que dispõe sobre a implantação e por último os vencedores do prêmio de melhores práticas.

Desta forma, fica evidente que para se materializar avanços efetivos na proteção do meio ambiente, da garantia da qualidade de vida, e de uma exploração econômica eficiente e baseada nos pilares da sustentabilidade, em especial dentro do poder público, como afirma Ferreira e Paes-de-Souza (2019, p. 232), “a implantação da A3P é uma oportunidade e um desafio para as instituições públicas que desejam transformar as suas ações”.

Monteiro e Camelo (2015), dizem que a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), é um dos instrumentos mais importantes atualmente, na materialização das políticas para o meio ambiente dentro do poder público, mas que, a gestão dos programas voltados a sustentabilidade é um desafio, e, torna necessário uma posição de responsabilidade para que a atuação do gestor possa gerar os efeitos desejados e os resultados possam ser percebidos claramente.

Adesão da a3p pelos municípios brasileiros

Destaca-se, que, a busca pelo desenvolvimento sustentável é um preceito constitucional, como já abordado, sendo de suma importante a participação e colaboração de todos os entes,

poderes e órgãos, bem como dos servidores e os que estão a serviço do poder público, e acima de tudo, da sociedade, através dos canais de comunicação que devem ser criados e fortalecidos. Neste sentido dispõe a Declaração Final da Conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável, intitulada o futuro que queremos, e estabelecida na Rio mais 20 (2012, p. 9):

42. Reafirmamos que **os organismos públicos e legislativos, em todos os níveis, têm papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável**. Também reconhecemos os esforços e os progressos realizados nos níveis locais e subnacionais, bem como reconhecemos o **papel importante que as autoridades locais, subnacionais e as comunidades podem desempenhar na implementação do desenvolvimento sustentável**, inclusive aproximando-se dos cidadãos e das partes interessadas, e fornecendo-lhes as informações pertinentes, conforme o caso, às três dimensões do desenvolvimento sustentável. Reconhecemos ainda a importância de envolver, no planejamento e na operacionalização das políticas de desenvolvimento sustentável, todos os líderes implicados. (Grifos nossos).

Diante de todos os entes da federação, nos municípios, especificadamente em suas entidades e órgãos governamentais, o problema é mais acentuado, haja vista ser onde se concentra a maior execução de serviços públicos de forma direta, ao mesmo tempo que conta, em sua maioria, com uma baixa arrecadação e estrutura limitada, da qual as preocupações com questões ambientais, entre outras, acabam por ficar em segundo plano. (HÜLLER, 2010).

Conforme Hüller (2010), as administrações públicas municipais têm um papel fundamental na adoção de práticas e ações que envolvam a sustentabilidade, tendo seus gestores uma responsabilidade ampla, principalmente na implantação de uma gestão ambiental que seja aceita e seguida, como a implementação de agendas ambientais observando as especificidades de cada território, população, cultura, sendo a Agenda Ambiental na Administração Pública um programa que se encaixa nesse aspecto, principalmente pelo apoio que o Ministério do Meio Ambiente pode oferecer tecnicamente, diante das dificuldades que os municípios enfrentam, em especial no que concerne a implantação de uma agenda ambiental.

Segundo o IBGE (2022) o Brasil possui 5.570 municípios até sua última atualização, dos quais apenas uma pequena quantidade aderiu ao termo de adesão da Agenda Ambiental na Administração Pública, totalizando 200 ao todo, até o ano de 2022, conforme mostra gráficos e informações, presente no portal A3P em números, do Ministério do Meio Ambiente (2023).

Percebe-se que, no decorrer dos anos, houve uma evolução na assinatura de termos de adesão da A3P pelos municípios, e por consequência, sua implantação, apesar de que, o aumento a cada ano ainda é bem pequeno, haja vista a amplitude do Brasil, e, o ano que teve mais adesões até agora foi o de 2018 com apenas 27, o que demonstra o desafio da implantação de agendas ambientais, de um desenvolvimento sustentável, pelo poder público. (BRASIL; 2023)

Diante das informações apresentadas no Portal A3P em números, fica claro a baixa adesão dos órgãos na esfera municipal, o que pode se dar por vários fatores, dificuldades e desafios. A gestão municipal é de grande dificuldade no Brasil, pois encontra-se na linha de frente da execução das políticas públicas, ao mesmo tempo que sofre com a escassez de recursos financeiros e enfrenta as complexidades dos problemas da sociedade.

Soares (2019), em estudo sobre a A3P no município de Lagoa de Dentro, na Paraíba, analisou os eixos da Agenda e o que vem sendo adotado pelo município, concluindo que apenas metade desses eram atendidos até então, como por exemplo o uso racional de bens públicos e recursos naturais e capacitação dos servidores, mas por outro lado, encontra desafios quanto as

licitações sustentáveis e construções.

Vale destacar que, apesar de aderir formalmente a A3P, foi percebido no estudo um dos grandes problemas de aplicabilidade no município de Lagoa de Dentro, a falta de conhecimento do programa pelos gestores. Para explicitar os desafios encontrados, Soares (2019, p. 78) em resultado sobre um dos eixos da A3P na prefeitura e sua pesquisa explica:

Necessária ainda uma ressalva feita pela Diretora de Meio Ambiente em relação as contratações de obras públicas, considerando que nem sempre se tem tempo hábil para exigir muitos critérios sustentáveis, em razão da limitação do número de fornecedores que podem atender aos requisitos da licitação.

Santos *et al.* (2017), ao analisar a cidade conhecida como portal da Amazônia, que é Vilhena do estado de Roraima, e sua potencial adesão a A3P, pontua importantes situações, como a dificuldade encontrada pelo município na coleta e sistematização de informações de práticas que atendam aos eixos da Agenda, além de identificar que o município cumpre com a maioria dos seus pontos, o que causaria um enorme impacto positivo a adesão a agenda, por ter apoio técnico para a direção correta das atividades a serem desenvolvidas pela administração pública local.

Ao analisar a potencialidade de aplicação da A3P em São Gonçalo do Amarante, no Rio Grande do Norte, Rêgo, Pimenta e Saraiva (2011), enumera que a administração pública municipal carecia de avançar muito e esforçar-se no compromisso com as questões ambientais, mas que, com a adesão a Agenda Ambiental da Administração Pública traria benefícios para a solução destas questões, por ter o suporte do Ministério do Meio Ambiente, além de que, para a sua implantação seria necessário uma ampla participação da sociedade e da gestão.

Rodrigues (2016), em pesquisa sobre a A3P em Várzea Grande, Mato Grosso, implantada em 2015, relata dificuldades que atrapalham na obtenção dos resultados esperados por esse instrumento, entre elas evidencia a rotatividade de gestores devido a instabilidades políticas, o que é comum na maioria das cidades, em especial as de pequeno porte, além de ausência de capacitação, educação ambiental e até mesmo falta de conhecimento jurídico e técnico de equipes de licitação, apesar de os órgãos, mesmo que timidamente, conseguirem executar ações que podem trazer, se reorganizados, resultados positivos.

Rufino (2014), ao falar sobre a importância da A3P nos municípios que compõem os arredores do maciço do Baturité, enfatiza os benefícios que a adesão ao programa poderia trazer, como uma gestão ambiental organizada e sistematizada para de forma efetiva aplicar os eixos, com o suporte do Ministério do Meio Ambiente, e, neste sentido, reduzir os impactos negativos gerados ao meio ambiente.

Santos *et al.* (2017, p. 1606) conclui sua pesquisa enfatizando, de forma precisa quanto a necessária investigação mais detalhada no que diz respeito a adesão da A3P, que “estudos qualitativos podem explorar aspectos específicos da A3P, tais como aqueles que se mostraram críticos nesta pesquisa, com a finalidade de verificar os motivos da não completa adesão, bem como identificar dificuldades e desafios”, e ainda, deixa claro que há uma lacuna científica muito grande no que diz respeito a temática da gestão ambiental e da adesão e aplicação da A3P nos municípios, sendo necessário que a academia em seus diversos níveis e cursos forneçam subsídios para que sejam realizadas pesquisas.

Deste modo, observa-se que os avanços são tímidos no que diz respeito a adesão e aplicabilidade da A3P, tanto pelos municípios, como nas ademais esferas do poder público, ressaltando-se que o grande potencial do programa, e as novidades que propõe para as políticas socioambiental, podem alimentar uma perspectiva que, poderá guiar as gestões, de forma a se amoldar as necessidades que emergem no campo social, econômico e do meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o transcorrer do tempo, é perceptível que a preocupação com o meio ambiente sempre ocupou diferentes espaços no imaginário humano, desde a necessidade primaria de proteger, já presente na silvicultura em meados de 1560, passando pela era da ciência e industrialização, cuja exploração da natureza se deu de forma latente e despreocupada, até a emersão da segunda guerra mundial, da qual nasce uma maior preocupação com o futuro da humanidade e atual posição de destruição que o meio ecológico se encontrava, surgindo assim, na década de 70, o princípio que tenta reger atualmente a relação homem natureza, que é o paradigma da sustentabilidade.

No Brasil, com o passar do tempo, surgiram vários instrumentos normativos e de políticas públicas para a garantia da proteção ao meio ambiente e desenvolvimento socioeconômico, apesar de não parecer suficientes, acompanhando o preceito do direito fundamental ao meio ambiente e sustentabilidade, esculpido em nossa carta magna, reflexo de um novo pensamento que emergiu na tentativa de garantir a qualidade de vida das gerações atuais sem comprometer a das futuras.

Neste âmbito de políticas ambientais, está a Agenda Ambiental na Administração Pública, que visa, em suma, garantir que as atividades e serviços públicos possam ser ofertados com qualidade, ao mesmo tempo que proteja os recursos naturais e garantam um melhor uso dos recursos públicos, e tem um papel fundamental para os municípios brasileiros, haja vistas as complexidades dos problemas encontrados no exercício das atividades públicas pelas suas instituições.

Desta forma, o processo de adesão voluntária ao programa, através de um longo e burocrático caminho a ser percorrido, com critérios previamente estabelecidos em documentos legais, e a aplicação de ideias que atendam aos eixos e metas estabelecidos na A3P, quando inserida nas instituições públicas, visam garantir o paradigma da sustentabilidade, com otimização de gastos públicos e eficiência na prestação dos serviços à população, podendo resultar em positivos resultados, porém, ainda há uma grande lacuna a ser preenchida, para que se alcance os objetivos almejados, como os estabelecidos na agenda 21 brasileira.

Portanto, observa-se que ainda há muito que se avançar no que diz respeito a adesão e aplicabilidade da A3P, não só pelos municípios, mas em todas as esferas do poder público, e, deve-se ressaltar ainda, que, o grande potencial do programa, a inovação de sua proposta socioambiental, alimentando uma perspectiva que, poderá consolidar-se como guia para as gestões, de forma a se amoldar as necessidades emergentes, sejam elas ambientais, sociais ou econômicas, é necessária e emergente para os problemas e desafios atuais, ressaltando-se ainda, o necessário comprometimento acadêmico com o tema, para a devida investigação, mapeamento dos problemas, bem como apresentar as devidas soluções, até agora ainda insuficientes, para a

garantia de um serviço público capaz de fornecer desenvolvimento, qualidade de vida, equidade, justiça social e esperança para as futuras gerações.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Carolina Lopes; LUDEWIGS, Thomas; DO CARMO, Eliane Almeida. A Agenda Ambiental na Administração Pública desafios operacionais e estratégicos. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí-RS, vol. 13, núm. 32, p. 21-47, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75241745003>. Acesso em 16 de abr. 2023.
- BENJAMIN, Antônio Herman de Vasconcelos. -O Meio Ambiente na Constituição Federal De 1988. *Informativo Jurídico da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva*: Brasília, 2008.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Planalto, 1988.
- BRASIL. Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. *Agenda 21 brasileira: resultado da consulta nacional*. 2. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004. 158 p.
- BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. *Curso de capacitação Sustentabilidade na Administração Pública*. Brasília-DF: MMA, 2017.
- BRASIL, Ministério do Meio Ambiente. *A3P: Agenda Ambiental da Administração Pública*. Rev. E atual. Brasília-DF: MMA, 2009.
- BRASIL, Ministério Do Meio Ambiente. *Portaria nº 28 de 19 de fevereiro de 2018*. Brasília-DF: Planalto, 2018.
- BRASIL, Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. *Agenda 21 brasileira: resultado da consulta nacional*. 2. ed. Brasília-DF: Ministério do Meio Ambiente, 2004.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Como implantar a A3P*. Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental. Departamento de Produção e Consumo Sustentáveis. 2. ed., rev. e atual. Brasília: MMA, 2016. 24 p.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *A3P em números*. Brasília: MMA, 2013. <http://a3p.mma.gov.br/a3p-em-numeros/>. Acesso em Abr. 2023.
- BRASIL. Censo demografico. IBGE: 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/sobre/numeros-do-censo.html>. Acesso em Abr. 2023.
- BRASIL. RESOLUÇÃO CONAMA N° 001. Brasília: Planalto, 1986.
- BOFF, Leonardo. *Sustentabilidade: o que é - o que não é*. 4 ed. Petropolis: Vozes, 2015.
- BOSELDMANN, Klaus. *O principio da sustentabilidade: transformando direito e governança*. Tradução: Phillip Gil França. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.
- CAMELO, Gerda Lúcia Pinheiro; MONTEIRO, Marcilio de Oliveira. *Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P nos Campi do IFRN: UM OLHAR A PARTIR DOS GESTORES*. *EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 26-42, nov. 2015. ISSN 2447-178X. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/3338/1198>.

Acesso em: 22 abr. 2023.

CAVALCANTE, M. L. S. A. Administração Pública e Agenda Ambiental – A3P: Considerações sobre a implementação nos órgãos públicos. Revista Controle - Doutrina e Artigos, Fortaleza, Vol. 10, Nº. 1, p.193-211, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v10i1.183>. Acesso em 15 de Mar. 2023.

DIAS, Reinaldo. Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA, Rozangela Gomes; PAES-DE-SOUZA, Mariluce. Adesão das instituições públicas da Amazônia legal à agenda ambiental da administração pública (A3P). Revista de Administração e Negócios da Amazônia, Porto Velho-RO, V.11, n.3, Especial, p.223-240, 2019. Disponível em: <http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/4742>. Acesso em 02 de mar. 2023.

FREITAS, Juarez. Sustentabilidade: direito ao futuro. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

HÜLLER, A. A educação ambiental em órgãos públicos municipais através da A3P (agenda ambiental na administração pública) como uma nova ferramenta de gestão. REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental, [S.l.], v. 25, 2010. Disponível em: <https://www.seer.furg.br/remea/article/view/3522>. Acesso 22 abr. 2023.

LEFF, Enrique. Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. Tradução de Lúcia Mathilde Endlich Orth . Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Antônio Carlos de. Gestão ambiental no serviço público. 2008. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2008.

ONU. Declaração final da Conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável (RIO + 20): o futuro que queremos. Tradução: Júlia Crochemore Restrepo. Rio de Janeiro: 2012.

PEREIRA, Paula Moraes. Sustentabilidade socioambiental na administração pública. 28 f. Monografias (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública: Brasília, 2016

RÊGO, G. S.; PIMENTA, D. H. C; SARAIVA,V. M. Agenda Ambiental na Administração Pública –A3P: um estudo sobre a potencialidade de aplicação no município de São Gonçalo do Amaranto/RN. Holos, Natal, v. 4, p. 29 -50, 2011. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/655>. Acesso em 20 de mar. 2023.

RIBEIRO, W. C.; LOBATO, W.; OLIVEIRA, L. M. L. P. R. DE; LIBERATO, R. DE C. A concepção de natureza na civilização ocidental e a crise ambiental. Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS), v. 14, n. 1, 29 out. 2012.

RODRIGUES, Flávia França. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) em Várzea Grande – MT: um estudo de caso. 32 f. Monografias (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão e Perícia Ambiental, Departamento de Botânica e Ecologia, Universidade Federal de Mato Grosso: Cuiabá-MT, 2016.

RUFINO, Bruno Hadley Vasconcelos. Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P): importância e aplicação para os municípios que compreendem a área de proteção ambiental da serra de Baturité. 24 f. Artigo (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Governamental, Universidade da

Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), Redenção-CE, 2014.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SANTOS, F. L.; CARNEIRO, A. DE F.; DE SOUZA, J. A.; DE SOUZA, R. M. S. Análise da Adesão à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) pela Cidade Portal da Amazônia. *Gestão e Sociedade*, v. 11, n. 28, p. 1583-1610, 28 dez. 2017.

SIRVINSKAS, Luís Paulo. Manual de direito ambiental. 16. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018

SOARES, Renata Maria Brasileiro Sobral. Aplicabilidade da Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P no município de Lagoa de Dentro/PB. 95 f. Monografias (Especialização) - Curso de Pós-graduação em Recursos Naturais, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande: Campina Grande-PB, 2019.

VIEGAS, Socorro de Fátima Souza da Silva; CABRA, Eugênia Rosa; GOMES, Sérgio Castro; CARVALHO, André Cutrim. Agenda Ambiental na Administração Pública A3P: estudo da adesão e ação em uma universidade pública. *AOS-Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, Manaus-AM, v. 4, n.2, p. 7-28, 2015. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/1775-aos/v04n02/18666-agenda-ambiental-na-administracao-publica-a3p-estudo-da-adesao-e-acao-em-uma-universidade-publica.html#literatura-citada>. Acesso em 20 de mar. 2023.



10 Mandamentos da boa administração

Ana Maria Pereira Silva

Graduada em Gestão Pública na Universidade Paulista - Unip; cursando Bacharel em Administração na Universidade Paulista - Unip; cursando Pós-Graduação em Gerenciamento de Processos de Negócios na Uniminas.

DOI: 10.47573/aya.5379.2.183.16

RESUMO

O presente estudo tem o intuito de demonstrar como é uma boa gestão aplicando os conceitos de Fundamentos da Administração, Comunicação Empresarial e Técnicas de Informática estudadas, foi utilizado os 10 mandamentos da Boa Administração elaborados com explicações em cima de exemplos no qual foi colocado as maneiras objetivas e corretas para uma empresa, com resultados positivos e eficazes de acordo com a apresentação geral abordada. A utilização da tecnologia para os profissionais automatizarem as tarefas em um escritório/setor/empresa, seja das mais simples até as mais complexas.

Palavras-chave: fundamentos da administração. comunicação empresarial. técnicas de informática. 10 mandamentos da boa administração.

INTRODUÇÃO

O estudo com base nos 10 mandamentos da boa administração. Espero que tenha um bom entendimento com base nas nossas apresentações sobre o tema com aprendizado e dedicação do desenvolvimento da pesquisa. Este trabalho irá abordar dez tópicos que serão apresentados como mandamentos para obter sucesso na administração/gestão de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Atualmente é muito comum ver um microempreendedor começar seus negócios sem ao menos ter conhecimento de administração, sem fazer uma pesquisa de mercado, sem planejamento e sem organização financeira. O resultado disso é de quase 35% das empresas sendo fechadas antes de completarem dois anos de vida. No decorrer desta pesquisa veremos como podemos ter uma empresa saudável financeiramente, como ter um bom desenvolvimento da mesma através de divulgações, como adequar-se e acompanhar as tendências do mercado em que se está inserido, como fazer pesquisa de satisfação do público-alvo e ainda como ter funcionários adequados, treinados e motivados a atingir metas e alcançar os objetivos da organização em que trabalham.

Apresento quais as ferramentas que contribuirão para ampliação e aumento da clientela. Desta forma serão abordados quais os tipos de comunicação são eficazes para manter, prospectar e fidelizar novos clientes, assim como os instrumentos interessantes para avaliar o nível de satisfação do cliente. Outro fator importante a ser abordado é a questão da necessidade de uma boa comunicação empresarial, que seja feita com responsabilidade e de forma estratégica, para não prejudicar o negócio empresarial.

A importância da Tecnologia da Informação em uma organização, definições e recursos para implantação, a sustentabilidade ligada ao desenvolvimento tecnológico. A internet como forma de divulgação da empresa, comunicação entre fornecedores, logística e todo patamar que pode ser recurso utilizável.

DESENVOLVIMENTO

Os 10 mandamentos da boa administração

O texto “Os dez mandamentos” conta a experiência empresarial de Sergio Rodrigues Jr., da Vitasucos, localizada no município de Jales, procurou o Sebrae-SP para ampliar e melhorar seu negócio, que já existia na informalidade há sete meses. Através do 0800 foi prestado consultoria com Fabiano Akiyoshi Nagamatsu onde Sergio teve orientação para formalizar o negócio e realizar algumas melhorias. Para o sucesso do negócio é primordial que haja um planejamento detalhado Orlov para nas quais podemos enfatizar a área de Comunicação Empresarial que foi: aprimorar a comunicação visual do produto e divulgar o negócio para manter e ampliar a clientela.

Deste modo, é interessante que o empresário realize divulgações de acordo com as características e necessidades do público alvo, desta forma pode se utilizar da comunicação verbal e não verbal, através de propagandas em rádios, televisões, outdoors, panfletos, divulgação na internet. E também é interessante que crie um clima organizacional favorável para que o funcionário se sinta à vontade profissionalmente para exercer suas tarefas, desta forma a comunicação deve ocorrer de forma clara com o intuito de diminuir os conflitos indesejáveis. Outro fator fundamental é a capacitação e motivação dos funcionários. Para tanto, é interessante também que os processos de execução das tarefas estejam descritos de forma clara com o intuito que o trabalho seja bem executado. É de extrema importância que o empresário realize uma avaliação de satisfação do cliente criando um sistema simples de contato pós-venda que pode ser por telefone ou até mesmo pesquisa por escrito. Dessa maneira, o empresário identificará possíveis falhas e poderá elaborar novas estratégias para atendimento com qualidade.

O uso da tecnologia da informação é essencial, pois contribuiu na eficiência do negócio diariamente, através dos bancos de dados, software, inovações que darão maior rapidez nas organizações contábeis, materiais, logística, no contato com os fornecedores e estimativas de entregas, tempo de produção, programação divulgações online sobre os produtos.

A internet ajuda muito os negócios no contato com os clientes, tanto em recebimento de pedidos, quanto ao feedback, informações sobre os produtos, atendimento no pós-vendas, acompanhamento sobre as novidades do mercado no ramo que atua.

Para o sucesso de uma empresa, é necessário que haja uma boa administração e planejamento, utilizando a comunicação e as técnicas de informática de modo que os negócios funcionem de forma saudável, sendo competitiva no mercado, acompanhando as novidades e tendências da era digital e satisfazendo clientes. É necessário que seja adotado o plano de negócios a fim de definir a missão da empresa, formular objetivos, programar atividades a serem desenvolvidas, projetando a elaboração de uma rotina de trabalho. Dessa forma, é possível determinar a capacidade de produção em determinado período, projetando uma estimativa, objetivo de lucro. Uma empresa comprometida com seus funcionários promove a motivação no ambiente de trabalho, pois estes são seus clientes internos, com isso precisam ser bem tratados e incentivados a fim de desenvolverem bem suas atividades.

Como a administração de materiais também é uma especialização do administrador, é necessário analisarmos que também existe os dez mandamentos da boa administração, confor-

me Marcelo Martinovich, consultor e professor do SEBRAE (SP) e outros especialistas afirmam:

1. Análise de Mercado: informações precisas sobre fornecedores, concorrentes e ambientes econômicos auxiliam na identificação de oportunidades;
2. Perfil do Público: é preciso identificar as necessidades do consumidor para traçar os objetivos e as formas de atuação da empresa, como estabelecimento de preços, canais de venda, etc.;
3. Compras e Estoques: o estoque é o ponto fundamental da gestão operacional da empresa. É preciso saber quanto comprar e qual o estoque mínimo, para evitar falta de capital de giro;
4. Custos e Formação de Preço: pela análise dos custos, determina-se o preço ideal de venda do produto, o qual deve ser comparado com o mercado para avaliar a viabilidade do sucesso;
5. Fluxo de Caixa: as informações sobre os movimentos de entrada, saída e saldos permitem projetar estouros ou sobras de recursos. Vale à pena fazer esse controle diariamente;
6. Ponto de Equilíbrio: o empresário deve saber “o fundamento mínimo” capaz de pagar todos os seus custos e despesas. Com base nisso, poderá estipular sua cota mínimas;
7. Planejamento Tributário: é preciso saber quantos e quais impostos e tributos serão recolhidos, quais os benefícios e seus efeitos sobre o custo da mercadoria;
8. Estrutura Comercial: é a estratégia de vendas adotadas pelo empresário que definirá o grau de penetração do produto no mercado. Ela deve ser estudada caso a caso;
9. Política de Recursos Humanos: mesmo as pequenas empresas devem ter divisão de atividades, mas são necessários mecanismos de motivação dos funcionários;
10. Informática: a informatização é uma condição exigida pelo mercado para que a pequena empresa tenha agilidade e dinamismo; é preciso, porém, analisar com cuidado os sistemas disponíveis.

Elaborar um plano do negócio

Elaborar um Plano de Negócios é identificar os riscos mercadológicos, propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que a empresa atua. Conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços, analisar o desempenho de negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido. Enfim, o plano de negócios é um guia que ajuda e orienta todas as ações da organização.

O plano de Negócios não é uma ferramenta estática, parada e sem utilização, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente. É preciso identificar as necessidades do consumidor para traçar os objetivos e as formas de atuação da empresa, como estabelecimento de preços, canais de venda etc. De acordo com as necessidades do consumidor final, devem-se elaborar planos, objetivos e formas de atuação da empresa. A fim de elencar estratégias, conhecer melhor os consumidores e conseqüentemente vender mais. Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 385): “a administração é o “processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais”.

Os profissionais de carreira também atuam com base nessas necessidades descritas acima. Dentro das organizações, haverá pessoas que detêm a responsabilidade clássica que

é chefiar pessoas e outras que têm atribuições específicas e restritas. Além do mais, ainda há um terceiro grupo que são chefes e acumulam função de assessoria da alta administração da organização. A maioria dos administradores hoje em dia, costuma desempenhar papéis que não lhe cabem responsabilidade e acaba perdendo-se no meio da profissão, é o que declara Peter Drucker (1954):

A maioria dos administradores passa a maior parte do tempo fazendo coisas que não são administrar, pois não fazem uma análise sistemática da “Administração Científica” o tempo todo. O administrador tem cinco operações básicas (planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas) que juntas resultam na integração de um organismo viável e desenvolvimento.

A missão da empresa deve estar definida, se é uma organização que irá produzir e comercializar sucos e lanches que as pessoas prefiram comprar e tenham gosto pela qualidade, garantir assim o valor e a sustentabilidade do negócio. A visão é a direção a ser percorrida e alcançar, vender os sucos ampliando do comércio nas ruas a ter um ponto fixo, ou mesmo parceria com estabelecimentos para colocar a produção de sucos e lanches. Os valores que podemos dizer que tem um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta, podendo ser a satisfação dos clientes.

Compras e Estoques

É o ponto fundamental da gestão operacional da empresa. É preciso saber quanto compra e qual o estoque mínimo, para evitar falta de capital de giro. A atividade de compras tem como finalidade principal suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de matérias e ou serviços, advindas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas. Pode-se concluir que os objetivos básicos de uma Seção de Compras seriam obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção.

Coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado em mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa, comprar matérias e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos procurar sempre dentro de negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente de pagamento. O controle de estoque é de suma importância para a empresa, sendo que se controla o desperdício e desvio, se apuram valores para fins de análise, bem como, apura o excesso, o qual prejudica o capital de giro. O objetivo de forma geral se integra aos objetivos dos demais departamentos como de produção, de vendas e financeiro, deveser a ser conciliando também pela administração de controle de estoques, sem prejudicar a operacionalidade da empresa. Um dos objetivos principais da administração de estoque e aperfeiçoar o investimento em estoque, aumentando o uso dos meios internos da empresa, diminuindo as necessidades de capital investido, pela análise dos custos, determina-se o preço ideal de venda do produto, o qual dever ser comparado com o mercado para avaliar a viabilidade de sucesso, análise dos custos e formação de preços serve para determinar o preço de venda do produto de sua empresa e o preço de seu produto deve ser comprado aos dos concorrentes, pois é bom esclarecer uma posição muito importante. Preço entende-se o valor que o fornecedor exige ao vender o seu produto.

As informações sobre os movimentos de entrada, saída e saldos permitem projetar estoques e sobras de recursos. Vale apenas fazer esse controle diariamente. O fluxo de caixa é

retrato fiel da composição da situação financeira da empresa. É imediato e pode ser atualizado diariamente, proporcionando ao gestor uma radiografia permanente das entradas e saída de recursos financeiros da empresa. O fluxo de caixa evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, a evolução do disponível, de forma que se possam tomar com a devida antecedência, as medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou excesso de recursos. Todavia, pode-se afirmar que o fluxo de caixa é um instrumento de controle e análise financeira.

Divulgar a empresa

Atualmente existem inúmeras formas de divulgar um produto ou serviço, várias formas de propagandas e as mais atuais são as mais eficazes. Meios de comunicação mais comuns são: a televisão, rádio, impressos e a internet. Cada empresa deve avaliar as características do seu público para saber como melhor atingi-lo. Com uma divulgação simples, mas muito criativa é essencial.

Para tanto, é importante aprofundar sobre o processo de comunicação para que haja uma divulgação da empresa de forma eficiente. E para iniciar, vamos abordar sobre o conceito de comunicação, que nada mais é que a transferência de significados entre as pessoas e, para que seja capaz de produzir um efeito real, precisa ser compreendida pelos envolvidos no processo comunicativo, para Kunch (2003 *apud* Terciotti, 2010):

Comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. “Não é somente a transmissão de informações”. Portanto, o ideal seria que a comunicação ocorresse sob a forma de uma ideia ou de um pensamento, que, ao ser transmitido, gerasse uma mesma imagem mental tanto no emissor como no receptor.

De acordo com o dicionário Significados, comunicação é uma palavra derivada do termo latino “communicare”, que significa “partilhar, participar algo, tornar comum”.

Através da comunicação, os seres humanos e os animais partilham diferentes informações entre si, tornando o ato de comunicar uma atividade essencial para a vida em sociedade.

Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que descodifica (interpreta) uma determinada mensagem.

A mensagem é codificada num sistema de sinais definidos que podem ser gestos, sons, indícios, uma língua natural (português, inglês, espanhol, etc.), ou outros códigos que possuem um significado (por exemplo, as cores do semáforo), e transportada até o destinatário através de um canal de comunicação (o meio por onde circula a mensagem, seja por carta, telefone, comunicado na televisão, etc.).

Nesse processo podem ser identificados os seguintes elementos: emissor, receptor, código (sistema de sinais) e canal de comunicação. Outro elemento presente no processo comunicativo é o ruído, caracterizado por tudo aquilo que afeta o canal, perturbando a perfeita captação da mensagem (por exemplo, falta de rede no celular).

Quando a comunicação se realiza por meio de uma linguagem falada ou escrita, denomina-se comunicação verbal. É uma forma de comunicação exclusiva dos seres humanos e a mais importante nas sociedades humanas.

As outras formas de comunicação que recorrem a sistemas de sinais não linguísticos, como gestos, expressões faciais, imagens, etc., são denominadas comunicação não verbal.

Prosseguindo, importante abordar também sobre o conceito de Comunicação empresarial que nada mais que uma ferramenta estratégica de planejamento usada no âmbito de uma empresa com o objetivo de melhorar a imagem da empresa e os resultados obtidos.

A Comunicação Empresarial abrange, portanto, um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para enfatizar a imagem de uma empresa ou entidade juntamente com os seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas, poder público e etc.).

A comunicação empresarial pode ser enquadrada, portanto, na comunicação integrada, que é o planejamento estratégico que compreende várias áreas como: assessoria de imprensa, comunicação interna, organização de eventos, relações públicas, propaganda, publicidade, etc. Por esse motivo, muitas vezes a comunicação empresarial pode ser trabalhada por profissionais de áreas distintas, como jornalistas, publicitários ou relações públicas. Em algumas empresas, os principais responsáveis pela comunicação empresarial são os diretores ou gestores, porque os conhecimentos de gestão também são essenciais para uma boa comunicação praticada pela empresa.

Por conseguinte, vamos aprofundar sobre as formas de comunicação existente:

- **Comunicação Verbal**

A Comunicação Verbal é todo tipo de passagem ou troca de informações por meio de linguagem escrita ou falada.

O sucesso da Comunicação Verbal depende completamente da clareza das mensagens passadas, e esta clareza está ligada à compatibilidade do acervo vocabular e intelectual dos envolvidos na troca de informações. Para que haja êxito na Comunicação Verbal, seja ela escrita ou falada, o receptor da mensagem precisa compreender o que lê ou ouve, para isso é necessário que a mensagem esteja em um código comum ao emissor e ao receptor (mesmo idioma) e que ambos estejam no mesmo patamar de conhecimento. Quando qualquer uma dessas condições essenciais falha, há o que é chamado de ruído na comunicação.

Apesar dos grandes avanços tecnológicos, a Comunicação Verbal ainda é a mais usada para passar informações, principalmente nas relações interpessoais. Em uma empresa, por exemplo, avisos são passados com linguagem escrita, o e-mail ainda é o recurso mais usado para troca de mensagens via web e em relações familiares o diálogo permanece eficaz. Embora a Comunicação Visual seja hoje o recurso mais usado na propaganda, está ainda utiliza de recursos verbais em alguns meios de comunicação, como, principalmente, no rádio e na televisão, e, eventualmente, na internet.

- **Comunicação Não Verbal**

Segundo o dicionário Significados, a comunicação não verbal engloba o uso da linguagem corporal, ou seja, quando o indivíduo é capaz de se expressar utilizando o seu corpo, através de expressões faciais, posturas corporais, distâncias físicas e gestos que são de caráter

inconsciente ao comunicador.

Este tipo de comunicação é caracterizado por ser feito através da ausência dos recursos da fala ou da escrita, tipos de comunicações verbais.

Como comunicação não verbal entende-se também todos os tipos de simbologia textuais, como placas, gestos, aparências, cores, desenhos, entre outras imagens que agem como transmissoras de informações, emoções e sensações. Exemplo: placas e sinais de trânsito.

E dando continuidade à questão da divulgação da empresa, após o empresário aprofundar seus conhecimentos em relação ao sistema de comunicação, é interessante que este realize divulgações de acordo com as características e necessidades do público alvo, desta forma, o empresário pode se utilizar da comunicação verbal e não verbal de forma integrada, através de propagandas em rádios, televisões, outdoors, panfletos, divulgação na internet, com o objetivo de melhorar a imagem da empresa e divulgar os produtos existentes de forma a fidelizar e prospectar novos clientes.

Criar um clima organizacional favorável

Assim como um bom treinamento e acompanhamento dos funcionários é importante, criar um clima favorável para o trabalho também deve ser considerado. É claro que não existe um padrão para isso, cada empresa terá um clima organizacional de acordo com o perfil dos funcionários e do público alvo. Quando o ambiente de trabalho se torna agradável e saudável, isso resulta em produtividade e satisfação. É necessário saber criar muito bem esse clima favorável para seus funcionários, tem que se importa em investir nas pessoas que trabalham dentro da empresa, pois sabe que isso a trás lucros, além disso, é uma empresa que tem que ter princípios voltados ao ser humano e para suas capacidades. Tem que realizar grandes projetos e investe cada vez mais para que eles estejam felizes e realizados, promovendo diversos trabalhos sociais, incentivando na participação dos funcionários e dando destaque para aqueles que se comprometem e que fazem a diferença.

Treinar e motivar os funcionários

Para alcançar os objetivos dentro de uma instituição é preciso que os colaboradores estejam sempre atualizados, e isso se dá através de treinamentos. Outro fator importante para a eficácia da ação está na motivação do indivíduo que pode ocorrer de várias formas.

A vida organizacional é estruturada de modo a proporcionar condições para auto realização e satisfação das pessoas. O reconhecimento é o estímulo primordial. A contribuição é o resultado esperado". Fala que o dia-a-dia na organização tem que proporcionar a satisfação de todos, e assim ser motivado a continuar no emprego. O reconhecimento pela organização, daquele empregado é importante para que ele contribua da melhor forma possível que é o resultado esperado. (CHIAVENATO, 2010).

O líder deve saber trabalhar com seus colaboradores, seus pontos fortes e fracos, deixando-os com maior liberdade para a tomada de decisões. Dessa forma, eles vão sentir a importância de fazer parte da empresa, atingir o auge de suas capacidades e, ao mesmo tempo, se sentirem motivados no ambiente em que trabalham.

Como existe uma grande concorrência no mercado hoje em dia, a empresa deve cada vez mais se preocupar em identificar e criar métodos para reter aquele funcionário que se dedica

e se compromete com a organização.

Vale destacar que os momentos de crise ou insatisfação dentro de um ambiente empresarial são tão importantes quanto os ambientes tranquilos e satisfatórios. É nesse momento de crise que o gestor tem a oportunidade de identificar os problemas e realizar melhorias. Ele deve buscar um entendimento assertivo entre os subordinados para alcançar a tão sonhada excelência nos serviços.

Conectar-se à internet

A empresa pode através de uma página na internet apresentar sua missão no mercado, captar vendas online expondo seus produtos para escolha, onde cada item é bem detalhado para que o interessado tire suas primeiras dúvidas. As redes sociais são ótimas divulgadoras e de forma gratuita, onde as pessoas podem acompanhar lançamentos, promoções, e até atrair novos consumidores com a experiência dos atuais que expõe opiniões sobre o produto, prazos de entrega, satisfação do atendimento online.

Este aumento exponencial de acessos à internet demonstra a sua importância para as corporações e para as pessoas que fazem negócios, divertem-se, planejam suas atividades, utilizam redes sociais, enfim toda uma vida “ativa” na rede mundial de computadores. (ARAÚJO NETO, 2016, p. 56).

Realize uma avaliação de satisfação do cliente. O feedback com o cliente se faz necessário, para saber se a empresa está satisfazendo seu público alvo. Uma das formas de fazer essa pesquisa e através de pesquisa.

Realizar uma avaliação de satisfação do cliente

É de extrema importância que o empresário realize uma avaliação de satisfação do cliente criando um sistema simples de contato pós-venda que pode ser por telefone ou até mesmo pesquisa por escrito. Dessa maneira, o empresário identificará possíveis falhas e poderá elaborar novas estratégias para atendimento com qualidade.

Assim, realizar uma pesquisa de satisfação do produto ou serviço prestado pela empresa é o chamado “feedback”, necessário para saber se há algo de errado para ser reavaliado e o que está dando certo para ser continuado. Dessa forma podem ser elaboradas novas estratégias para alcançar o consumidor e ainda o aprimoramento das estratégias que estão trazendo bons resultados.

Neste contexto Chiavenato (1999) afirma que “A capacidade de ouvir o cliente torna-se o primeiro passo para desenvolver uma estratégia de atendimento total ao consumidor. E ouvir é parte integrante do processo de comunicação”.

Para tanto, é interessante conhecer sobre a importância do processo de comunicação na fidelização do cliente. Assim, a busca por novos clientes precisa utilizar todas as mais variadas estratégias possíveis, em virtude da competitividade cada vez maior.

A comunicação consiste de maneira mais abrangente em um tipo de estratégia utilizada pelas empresas como forma de conseguir obter vantagem competitiva e para que isso ocorra, é necessário ser adequada aos objetivos pretendidos.

A fidelização dos clientes, por sua vez, faz referência à obtenção de pessoas que se interessam e consomem os produtos ofertados por um negócio, de maneira constante, se tornando fiéis ao mesmo, ou seja, sempre consumindo aquele produto ou serviço.

Para conseguir utilizar tecnologias relacionadas com a comunicação, ou seja, para obter clientes fiéis e constantes, é preciso seguir alguns passos específicos, como: identificar os clientes para reconhecer os seus gostos, vontades e pontos de destaque.

Em seguida, é importante conseguir diferenciar o seu cliente. Isso pode ser avaliado pelo valor que eles atribuem à empresa, e, ainda, pela necessidade que eles têm com relação aos produtos ou serviços ofertados por certa marca. Em outras palavras, é importante conhecer o seu público-alvo.

Com base nestas informações você vai saber a melhor forma de comunicação, bem como, o tipo de dado mais relevante para abordar com cada segmento de sua clientela tendo apenas o cuidado para melhorar sua interação com o passar do tempo.

Este cuidado é importante porque se faz necessário garantir, que por meio da boa forma de comunicação, ocorra o fortalecimento de suas relações com seus clientes, personalizando a maneira como a empresa entra em contato e aborda o mesmo para atrair sua atenção e agregar valor a ele.

As principais formas para utilizar a comunicação para que você possa obter de clientes fiéis são:

- E-mail marketing com artigos interessantes;
- Pesquisas de satisfação por telefone ou por e-mail;
- Oferta de descontos ou promoções gerais
- Propagandas que atraiam os segmentos de público desejados e envio de correspondências individuais.

Desta forma, a importância da comunicação na fidelização do cliente em qualquer ramo e tipo de negócio é muito importante porque garante a oferta de informações variadas sobre a qualidade e evolução de determinada marca, fazendo com que o cliente queira utilizar a mesma sempre gerando mais lucros e rendas.

Acompanhar e adaptar-se às mudanças do mercado

A empresa deve se manter sempre atualizada, acompanhar as novidades do mercado, a evolução da sociedade e ficar atenta aos problemas ambientais. Hoje, muito se fala em sustentabilidade e com isso é importante que a empresa se preocupe com os efeitos que sua produção possa causar ao meu ambiente.

A Tecnologia da Informação consegue agilizar, e dar flexibilidade aos negócios em seus processos através de softwares, hardwares, redes de computadores, bancos de dados, melhorando as informações e o modo organizacional das empresas e humanos com seus objetivos. A informática é voltada ao processamento de dados, nos serviços e realizações de tarefas empresariais onde se objetiva a diminuição da interferência humana.

As informatizações nas empresas iniciaram em 1960 nos países desenvolvidos com objetivos de auxílio no controle das rotinas das empresas através da tecnologia. Em 1970 surgiu o conceito de sistemas de informação vindo para diferenciar o ambiente organizacional no dia a dia onde impactou nos processos das empresas, tornando importante e sendo vista como um recurso na organização. Em 1980 ocorreu a criação de sistemas organizacionais, integração dos sistemas e a ênfase nas arquiteturas dos sistemas, houve a necessidade do uso maciço das telecomunicações que impactaram nos processos de construção de hardware e software. Em 1990 a Tecnologia da Informação passou a ser estratégia empresarial transformando os negócios. Em 2000 os sistemas passam a ser operados por meio de internet, e há o sistema Linux como software livre atuando como servidor das redes na web. Nesse período houve a integração maior de práticas gerenciais e de governança corporativas com as práticas de governanças da Tecnologia da Informação.

Sem qualquer dúvida, as redes de computadores e as telecomunicações revolucionaram nas últimas duas décadas o uso da Tecnologia da Informação nas corporações. Desde o surgimento da internet, os processos de negócios não são mais os mesmos. (ARAÚJO NETO, 2016, p. 49).

As empresas precisam atualizar seus processos de trabalhos com uso da Tecnologia da Informação, isso beneficia em qualidade, eficiência, rapidez, produção inteligente, economia, segurança. Uma empresa que acompanha as tendências tecnológicas pode realizar mais atendimentos, manter o equilíbrio no mercado, reduzir tempos, possuir uma organização inteligente, logística funcional, contribuir com a sustentabilidade e vários outros. É essencial para estabilidade e crescimento no mundo globalizado e cada dia mais tecnológico.

É importante planejar na empresa e entender sobre os custos sobre a Tecnologia da Informação que vão além da aquisição de software, redes, bancos de dados, pois envolve o custo total de propriedade chamado de TCO que é referente a custos de manutenção, energia elétrica para os equipamentos e espaço, o treinamento de especialistas e usuários, suporte técnico continuado, instalação dos sistemas, manutenção da plataforma tecnológica. Esse planejamento ajuda saber se é viável o investimento e também compreender a generalidade quando se trata de custos.

A TI verde é fundamental para qualquer empresa, pois se trata de uma percepção sobre o impacto dos recursos tecnológicos sobre o meio ambiente e sustentabilidade. No qual pode-se orientar formas de trabalho com menos consumo de energia e poluentes, a diminuição do uso do papel passando para meios de dados computacionais, todas as ações que possam ser diminuídas ou erradicadas na contribuição geral sobre os impactos.

Criar uma rotina de trabalho

Descrever as atividades e ditar a função de cada funcionário levará a realização do trabalho de forma mais eficiente e eficaz. Quando a empresa é de médio e grande porte a departamentalização é uma boa opção, pois dividir as pessoas em determinadas tarefas trarão maior resultado.

Abaixo segue 6 dicas para organizar a rotina de trabalho nas empresas:

1. Organize o seu local de trabalho;

2. Não deixe a bagunça se acumular;
3. Conheça as prioridades para organizar a rotina de trabalho;
4. Organize o seu tempo;
5. Limite seu horário de trabalho;
6. Escolha suas ferramentas.

Acompanhar a contabilidade

Acompanhar a contabilidade da empresa é um quesito fundamental, para o administrador. O acesso aos relatórios contábeis pode contribuir para o desenvolvimento da organização.

O acompanhamento contábil serve para orientar o registro das transações da empresa – o que ela compra e usa na fabricação dos seus produtos, o que ela vende para o mercado consumidor, o que ela estoca nos seus armazéns, o que ela paga aos seus empregados, o que ela distribui de lucros para seus donos, etc.

Em resumo, o acompanhamento contábil fornece declarações da situação econômica e financeira da empresa por meio de relatórios legais. Os principais relatórios são:

- Demonstração de Resultados do Exercício - DRE (resumo das receitas e despesas da empresa em determinado período);
- Balanço Patrimonial – BP (resumo dos bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido da empresa);
- Demonstração de Fluxo de Caixa - DFC (memória do que entrou e saiu, em dinheiro, da empresa).
- Este documento procura incentivar o acompanhamento correto das demonstrações contábeis para a administração eficaz do negócio, oferecendo ferramentas como planilhas, tabelas, e exemplos de casos de sucesso.

Ter controle administrativos/financeiros

Em um mundo globalizado, tendências e mudanças de padrões de consumo são comuns, assim, clientes podem deixar de consumir o produto por não estarem dentro dos padrões vigentes. Ter o controle administrativo e financeiro pode prevenir problemas e pode possibilitar soluções.

Toda e qualquer organização deve ter controles, sejam administrativos, sejam financeiros. Por exemplo: controle de custos fixos e variáveis, de orçamentos e pedido, de estoque, de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, cadastro de clientes, etc. Sem esses controles a empresa não se mantém organizada e os setores não ficam divididos, tornando-se um risco a saúde financeira e ao desenvolvimento da empresa. Esses sem dúvidas são dados muito importantes a serem conservados, pois dizem respeito à vida da organização.

Saber o quanto está entrando e quanto poderá sair; quantos clientes fixos têm; quanto de material ainda há no estoque e o que já foi pedido, são de extrema necessidade. Antes da era

da informática tudo isso era feito manualmente, vários papéis arquivados em armário de aço com inúmeras gavetas e suas etiquetas identificadoras.

Atualmente tornou-se mais fácil e ágil ter todos esses controles e cadastros através de planilhas digitas e arquivadas em um computador, que pode até ser ligado em rede interna para que outros computadores também tenham acesso a essas informações. Podem-se dividir esses controles em departamentos, dependendo a empresa e de seu tamanho. O setor de recepção fica responsável pelo cadastro de clientes, para o caso de haver necessidade de contato com o mesmo pós-venda/serviço; o setor administrativo fica responsável pelo controle de orçamentos e pedidos e de estoque; o setor de contabilidade fica responsável pelo controle de custos fixos e variáveis, pelo fluxo de caixa e contas a pagar e a receber.

Com esses controles arquivados no computador em rede, o diretor da empresa, por exemplo, pode ter acesso a todas as informações de sua própria sala. Além disso, economiza espaço na empresa por não precisar mais de tantos armários de arquivos, economiza o tempo que se levava para escrever tudo em papéis e para procurá-los em gavetas mesmo etiquetadas e auxilia na preservação do meio ambiente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho podemos aprender que para se ter uma empresa, é necessário seguir alguns passos básicos. Os dez mandamentos da boa administração nos ensinam que empreender vai muito além de ter o próprio negócio. É muito importante procurar ajuda e consultoria no começo principalmente quando não se tem experiência ou formação na área administrativa. Saber controlar as finanças da empresa da forma certa, contratar funcionários adequados para cada função, treiná-los e motivá-los, divulgar os produtos e serviços, acompanhar as tendências do mercado e adaptar-se as novas tecnologias, são apenas algumas regras para o sucesso de uma organização. Empresas que falham em alguns desses mandamentos, têm problemas com o desenvolvimento e com as finanças da mesma. Não se vende um produto sem divulgá-lo, não se vê o lucro se não souber investir o que recebe e se não controlar os gastos, não se mantém bons funcionários sem treiná-los e não se mantém em liderança de mercado se não acompanhar as tendências.

Uma boa administração é a base para o sucesso de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Sem planejamento é quase impossível qualquer projeto dar certo, por isso há tantas empresas que não conseguem sobreviver até seu segundo ano de vida. Além de uma boa administração ser fundamental em uma empresa, a comunicação e as técnicas de informática também são peças chave para os negócios funcionarem de forma saudável, sendo competitivos com o mercado, acompanhando as novidades e tendências da era digital e satisfazendo clientes.

De acordo com o estudo realizado, foi possível constatar, que o empresário Sergio Rodrigues Jr., da Vitasucos, ao adotar ferramentas para melhorar seu negócio, e após consultoria do SEBRAE, conseguiu aprimorar a comunicação visual de seus produtos e divulgação do negócio para uma quantidade maior de clientes e de forma mais atrativa e eficiente. Deste modo, o empresário, que antes da consultoria do SEBRAE, vendia em média 40 sucos por dia, passou a vender mais sucos e lanches, o que conseqüentemente aumentou a satisfação da clientela e

teve aumento da lucratividade.

De uma forma podemos concluir que a Comunicação Empresarial é de grande importância pois visa garantir que os colaboradores trabalhem de forma conjunta e alinhada aos objetivos da empresa, e ainda faz com que eles se sintam pertencentes a ela, implicando em aumento de desempenho, inovação constante e criando defensores da sua marca.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO NETO, ANTONIO PALMEIRA DE, Apostila Técnicas de Informática, 2016, p. 49

ARAÚJO NETO, ANTONIO PALMEIRA DE, Apostila Técnicas de Informática, 2016, p. 56

BUENO, Wilson. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo; Manole, 2003

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKENER, Mônica C. Administração: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3º ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATTO, I Introdução á teoria geral da administração. 3. Ed. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1983. Introdução à teoria geral da administração. 6. Ed São Paulo: Campus, 2000.

CHIAVENATTO, I Introdução á teoria geral da administração. 3. Ed. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1983.

DAYCHOUW, Merhi. 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento, 2011.

PETER, F. Drucker. La innovación é “o meio com o qual explorou a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente , 1954.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

Introdução a teoria geral da administração. 6. Ed São Paulo: Campus, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. 3. Ed. São Paulo: Summus, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997. 371p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. Teoria geral da administração. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 441 p.

TERCIOTTI, Sandra Helena. Comunicação Empresarial na Prática. 2ª edição: São Paulo: Saraiva: 2010. >, acesso em 02/11/2016

SEBRAE, S. Sebrae. Sistema, v. 1, p. 1, 2014.

Organizador

Myller Augusto Santos Gomes

Possui graduação em Bacharelado em Administração Pública pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, graduação em Gestão Empresarial pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, pós-graduação lato sensu em Gestão da Administração Pública pela Universidade Castelo Branco/Exército Brasileiro, pós-graduação lato sensu em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade do Vale do Itajaí, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Atualmente é professor de ensino superior da Universidade Estadual do Centro-Oeste, conselheiro fiscal da Associação Paranaense de Engenharia de Produção e avaliador para autorização e reconhecimento de cursos graduação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Relação Universidade-Empresa, atuando principalmente nos seguintes temas: transferência de tecnologia, relação universidade-empresa, gestão do conhecimento, inovação tecnológica, inovação, international technology transfer, healthcare, machine learning, big data analytics e modelos preditivos.

Índice Remissivo

A

ação 168, 169
adesão 201, 202, 203, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218
administração 11, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 219, 220, 221, 222, 223, 230, 231, 232
administração pública 11, 126, 139, 141, 201, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 214, 217
administrativo 160, 161, 166
administrativos 77, 79, 85
agenda ambiental 11, 202, 208, 210, 213, 217
aplicabilidade 201, 202, 203, 214, 215
armazenagem 11, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42

B

benefícios 201, 202, 203, 209, 214

C

café 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51, 52, 54
caminho 57, 61, 64
campanha eleitoral 116, 118
campanhas eleitorais 115, 116, 118, 120, 121, 123
capital financeiro 58
cargos 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184
cartórios judiciais 159
cliente 44
clientes 11, 32, 33, 35, 36, 38, 40, 44
colaboradores 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65
comissão 173, 174, 180, 181, 183
competitiva 107, 110, 111, 112, 113
competitividade 107
comportamento 116, 119, 120, 121, 123
comunicação 220, 221, 224, 225, 226, 227, 228, 231, 232
concorrência 107, 108
consórcios intermunicipais 186, 187, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198
contábeis 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104
contábil 11, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103,

104

convergência 11, 68, 69, 70, 71, 73
cotas raciais 11, 174, 175, 177, 178, 179, 181, 182, 184
crescimento 94, 98
custos 96, 102, 103

D

decisões 11, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 105
desafogar 159, 160, 168
desenvolvimento 11, 160, 161, 165, 168, 170
direito 13, 14, 15, 16, 17, 27, 28
discriminação 174, 175, 176, 180, 181, 184
dividendos 11, 144, 145, 146, 150, 151, 152, 153, 154,
155, 156, 157, 158

E

economia 145, 147, 153, 156
empresa 11, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45,
46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 61,
62, 63, 64, 65, 66, 67
empresariais 11, 12, 13, 14, 20, 23, 27
empresarial 78, 79, 80, 83, 84, 85, 88, 89, 91
empresas 58, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 81, 82, 83, 85, 89
equipes 78, 79, 80, 82, 84, 86, 87, 88, 90
era digital 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75
escola 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91
escolar 11, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88,
89, 90, 91, 92
escrituração 11, 93, 94, 95, 96, 97, 98
escrituração contábil 11, 93, 94, 95, 96, 97, 98
estratégia 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113
estratégicas 106, 107, 108, 111, 112, 113
estratégicos 107, 108, 109, 113
estrutura 202, 203, 204, 208, 213
evolução 11, 128, 130, 139, 140

F

fatores estratégicos 107, 108, 109
Fayol 77, 78, 79, 85, 90, 92

financiamento 96

funcionários 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 78, 79, 84, 87

G

gestão 11, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 40, 41, 58, 59, 60, 62, 64, 65, 66, 67, 95, 97, 98, 102

gestão colaborativa 11, 186, 187

gestão de pessoas 11, 58, 59, 62, 64, 65, 66, 67

gestão empresarial 95, 102

gestão escolar 11, 77, 78, 80, 81, 85, 88, 90

governança 11, 186, 187, 188, 189, 194, 195, 196, 197

governo 187, 188, 191, 196, 198

H

harmonização 94, 95, 100, 104

Henri Fayol 78, 79, 85, 90, 92

história 146

humano 78, 80, 88

I

igualdade 174, 175, 179, 180, 181, 182, 184, 185

impactos econômicos 144

impostos 160, 166, 170

infração 149

inovação 11, 68, 69, 70, 71, 73, 74

internet das coisas 69, 70, 71

investidores 145, 149, 154, 156

investimentos 96, 102

IoT 69, 70, 71, 72, 73, 75

J

jurisprudenciais 128

L

licitação 14, 17, 18, 20, 28

licitações 13, 14, 17, 18, 21, 27, 28

logístico 32, 33, 35, 40

lucros 11, 144, 145, 146, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

M

marketing 96

marketing político 116, 118, 121, 122

modalidades 13, 17, 18

movimentação 11, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42

municípios 201, 202, 203, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 217

N

negócio 220, 221, 222, 223, 228, 230, 231, 232

neuromarketing 11, 116, 119, 120, 121, 122, 123, 124

normas internacionais 93, 94, 95, 99, 100, 104, 105

O

obras 14, 17, 20, 26, 28

orçamentárias 127, 128, 136, 137, 138, 140, 141

organização 32, 33, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90

P

padronização 44, 46, 47, 51, 52, 53, 54

pessoa humana 160, 171

peças 11, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 78, 80, 82, 83, 86, 88, 89

POP 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 53, 54, 55

pregão 13

privada 2, 5, 11, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74

processo 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 54
processos judiciais 126
produção 96, 102, 116, 117
produto 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53
produtos 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 41
propriedade 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 169
pública 2, 5, 11, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75

Q

qualidade 11, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 54, 55

R

recursos hídricos 186, 187, 188, 189, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198
regras 126, 127, 128, 129, 137, 138, 140, 141
rotinas 11, 13, 14, 20, 23, 26, 27

S

satisfação 44
serviços 14, 15, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 27, 44, 46, 47
social 78, 83, 160, 161, 162, 165, 168, 169, 170
sociedade 11, 145, 147, 148, 149, 152, 156
socioeconômico 160, 161
sucesso 57, 59, 62, 66, 96, 97
sustentabilidade 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 217

T

telecomunicação 106
teoria clássica 77, 78
tomada de decisões 94, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 105
Tribunal de Justiça 173, 174, 175, 183
tributação 11, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158
tributária 147, 148, 149, 150, 153, 155, 156, 157, 158
tributo 146, 148, 149, 150

U

usucapião 11, 160, 161, 162, 163, 164, 166, 167, 168,
169, 170, 171, 172

usucapião extrajudicial 160, 166, 167, 168, 169, 170, 171



AYA EDITORA
2023