



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

ed.36

JUNHO/2024





INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

**ed.36**

JUNHO/2024

integralize.online

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC - ISSN/2675-520



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca da EDITORA INTEGRALIZE, (SC) Brasil

International Integralize Scientific. 36ª ed. Junho/2024. Florianópolis - SC

Periodicidade Mensal

Texto predominantemente em português, parcialmente em inglês e espanhol

ISSN/2675-5203

1 - Ciências da Administração

2 - Ciências Biológicas

3 - Ciências da Saúde

7 - Linguística, Letras e Arte

8 – Ciências Jurídicas

4 - Ciências Exatas e da Terra

5 - Ciências Humanas/ Educação

6 - Ciências Sociais Aplicadas

9 – Tecnologia

10 – Ciências da Religião /Teologia



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**Dados Internacionais de  
Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Editora Integralize - SC – Brasil**

Revista Científica da EDITORA INTEGRALIZE- 36ª ed. Junho/2024  
Florianópolis-SC

**PERIODICIDADE MENSAL**

Texto predominantemente em Português,  
parcialmente em inglês e espanhol.  
ISSN/2675-5203

1. Ciências da Administração
2. Ciências Biológicas
3. Ciências da Saúde
4. Ciências Exatas e da Terra
5. Ciências Humanas / Educação
6. Ciências Sociais Aplicadas
7. Ciências Jurídicas
8. Linguística, Letras e Arte
9. Tecnologia
10. Ciências da Religião / Teologia



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

## EXPEDIENTE

### INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC

ISSN/2675-5203

É uma publicação mensal, editada pela  
EDITORIA NTEGRALIZE | Florianópolis - SC

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande, CEP 88032-005.

**Contato: (48) 99175-3510**

**<https://www.integralize.online>**

#### **Diretor Geral**

Luan Trindade

#### **Diretor Financeiro**

Bruno Garcia Gonçalves

#### **Diretora Administrativa**

Vanessa Sales

#### **Diagramação**

Balbino Júnior

#### **Conselho Editorial**

Marcos Ferreira

#### **Editora-Chefe**

Dra. Vanessa Sales

#### **Editores**

Prof. PhD Hélio Sales Rios

Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva

Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da  
Silva

Prof. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

Prof. Dr. Daniel Laiber Bonadiman



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC  
ISSN / 2675-5203**

É uma publicação mensal editada pela  
EDITORA INTEGRALIZE.  
Florianópolis – SC  
Rodovia SC 401, 4150, bairro Saco Grande, CEP 88032-005  
Contato (48) 4042 1042  
<https://www.integralize.online/acervodigital>

**EDITORA-CHEFE**

Dra. Vanessa Sales

Os conceitos emitidos nos artigos são de  
responsabilidade exclusiva de seus Autores.



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

ed.36

JUNHO/2024



# CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRATION  
SCIENCES

integralize.online

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC - ISSN/2675-520

## CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

### ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO: FUNDAMENTOS PARA O SUCESSO EMPRESARIAL.....08

**Autora:** Elaine Cristine de Sousa Luiz

**Contato:** prof.elaineluiz@gmail.com

**Orientador:** Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado

STRATEGY AND INNOVATION: FUNDAMENTALS FOR BUSINESS SUCCESS

ESTRATEGIA E INNOVACIÓN: FUNDAMENTOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

### FISCALIZAÇÃO DO GOVERNO PELO CONTROLE SOCIAL.....24

**Autores:** Elias Cruz da Silva - contato: eliascsilva1@gmail.com

Gislaide Carine Tavares da Silva - contato: gicarine.gs@gmail.com

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

GOVERNMENT SUPERVISION BY SOCIAL CONTROL

SUPERVISIÓN GUBERNAMENTAL MEDIANTE EL CONTROL SOCIAL

### PLANEJAMENTO DO ESPAÇO URBANO NO BRASIL: APROPRIAÇÃO DO TERRITÓRIO E AS CONSEQUÊNCIAS VIVIDAS PELA SOCIEDADE.....39

**Autor:** José João Simão

**Contato:** josejaosimaosimao@yahoo.com.br

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

URBAN SPATIAL PLANNING IN BRAZIL: LAND GRABBING AND THE CONSEQUENCES EXPERIENCED BY SOCIETY.

ORDENACIÓN DEL TERRITORIO URBANO EN BRASIL: ACAPARAMIENTO DE TIERRAS Y CONSECUENCIAS QUE EXPERIMENTA LA SOCIEDAD.

### GERAÇÕES E SUAS RELAÇÕES NO TRABALHO: COMPREENDENDO A DIVERSIDADE GERACIONAL PARA PROMOVER A COLABORAÇÃO.....52

**Autor:** João Paulo Rodrigues de Melo

**Contato:** prpaulo1985@gmail.com

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

GENERATIONS AND THEIR RELATIONSHIPS AT WORK: UNDERSTANDING GENERATIONAL DIVERSITY TO PROMOTE COLLABORATION

LAS GENERACIONES Y SUS RELACIONES EN EL TRABAJO: ENTENDER LA DIVERSIDAD GERACIONAL PARA PROMOVER LA COLABORACIÓN

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES.....61

**Autor:** João Paulo Rodrigues de Melo

**Contato:** prpaulo1985@gmail.com

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: STRATEGIES FOR EMPLOYEE DEVELOPMENT AND ENGAGEMENT

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

### GERENCIAMENTO EFICIENTE DE UMA EMPRESA NA MODALIDADE MEI: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS.....68

**Autor:** João Paulo Rodrigues de Melo

**Contato:** prpaulo1985@gmail.com

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

EFFICIENT MANAGEMENT OF A MEI COMPANY: CHALLENGES AND STRATEGIES

GESTIÓN EFICIENTE DE UNA EMPRESA MEI: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO: FUNDAMENTOS PARA O SUCESSO EMPRESARIAL**  
**STRATEGY AND INNOVATION: FUNDAMENTALS FOR BUSINESS SUCCESS**  
**ESTRATEGIA E INNOVACIÓN: FUNDAMENTOS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL**

Elaine Cristine de Sousa Luiz

prof.elaineluz@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/0268825724842758>

LUIZ, Elaine Cristine de Souza. **Estratégia e inovação: Fundamentos para o sucesso empresarial.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.36, p. 08 – 23, junho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi apresentar uma breve definição histórica e conceitual sobre o termo estratégia e o planejamento estratégico. Especificamente, busca-se discutir as semelhanças e diferenças entre inovação, invenção, criatividade e a importância da estratégia para a inovação nas empresas. A partir desses objetivos, formula-se a seguinte pergunta: Qual a importância do planejamento estratégico para a inovação nas empresas? Para alcançar os objetivos propostos, foi adotada uma abordagem teórica baseada numa perspectiva empresarial, sugerindo algumas ferramentas estratégicas. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi a pesquisa bibliográfica. Desenvolvendo a técnica de garimpagem dos dados e posteriormente a construção dos conceitos chave. A seleção dos autores consultados foi realizada com base em suas contribuições para o campo da gestão e da inovação empresarial. Entre os principais autores utilizados estão Chiavenato (2009), Dornelas (2015), Drucker (2008), Mickean (2012), Sarkar (2008), Seelig (2021), Serafim (2011) e Porter (1985), e Porto (2013) cujas obras fornecem insights valiosos sobre os temas em discussão.

**Palavras Chaves:** Estratégia. Planejamento Estratégico. Criatividade. Invenção. Inovação.

## SUMMARY

The objective of this article was to present a brief historical and conceptual definition of the term strategy and strategic planning. Specifically, we seek to discuss the similarities and differences between innovation, invention, creativity and the importance of strategy for innovation in companies. Based on these objectives, the following question is formulated: How important is strategic planning for innovation in companies? To achieve the proposed objectives, we adopted a theoretical approach based on a business perspective, suggesting some strategic tools. The methodology used in this research was bibliographical research. Developing the data mining technique and subsequently building key concepts. The selection of the consulted authors was based on their contributions to the field of management and business innovation. Among the main authors used are Chiavenato (2009), Dornelas (2015), Drucker (2008), Mickean (2012), Sarkar (2008), Seelig (2021), Serafim (2011) and Porter (1985), and Porto (2013) whose works provide valuable insights into the topics under discussion.

**Keywords:** Strategy. Strategic planning. Creativity. Invention. Innovation.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo fue presentar una breve definición histórica y conceptual del término estrategia y planificación estratégica. En concreto, buscamos discutir las similitudes y diferencias entre innovación, invención, creatividad y la importancia de la estrategia para la innovación en las empresas. A partir de estos objetivos se formula la siguiente pregunta: Qué importancia tiene la planificación estratégica para la innovación en las empresas? Para alcanzar los objetivos propuestos, fue adoptado un enfoque teórico basado en una perspectiva empresarial, sugiriendo algunas herramientas estratégicas. La metodología utilizada en esta investigación fue la investigación bibliográfica. Desarrollar la técnica de minería de datos y posteriormente construir conceptos clave. La selección de los autores consultados se basó en sus contribuciones al campo de la gestión y la innovación empresarial. Entre los principales autores utilizados se encuentran Chiavenato (2009), Dornelas (2015), Drucker (2008), Mickean (2012), Sarkar (2008), Seelig (2021), Serafim (2011) y Porter (1985), y Porto (2013), cuyos trabajos aportan conocimientos. ideas valiosas sobre los temas en discusión.

**Palabras clave:** Estrategia. Planificación estratégica. Creatividad. Invención. Innovación.

## CONCEITOS DE ESTRATÉGIA ATRAVÉS DA HISTÓRIA

O conceito de estratégia remonta aos primórdios da história humana, desde os tempos das cavernas, quando os primeiros homens buscavam sobreviver em meio a uma competição feroz e numerosos desafios. Nesse contexto, a estratégia tornou-se essencial para alcançar resultados desejados, seja na caça ou na defesa contra adversários, ao visualizar cenários desafiadores. Com o surgimento das primeiras civilizações, como Egito, Mesopotâmia, Grécia e Roma, a estratégia começou a se formalizar no contexto militar.

As estratégias militares e seus ensinamentos refletem muitas histórias e estudos de caso. Grandes líderes como Sun Tzu, em seu livro "A Arte da Guerra", destacam a importância da dissimulação e da flexibilidade: "ao usarmos nossas forças, devemos parecer inativos; quando estivermos próximos, devemos fazer com que nossos inimigos acreditem que estamos distantes; quando estivermos distantes, devemos fazê-los crer que estamos próximos" (SUN TZU, 2015, p. 41).

Nos primeiros livros da Bíblia, especialmente em Gênesis, percebe-se a estreita relação entre estratégia e planejamento estratégico no contexto da sobrevivência e na gestão de recursos. José desenvolve uma estratégia para salvar o Egito da fome, interpretando os sonhos do faraó e implementando um plano de armazenar grãos durante os anos de fartura (GÊNESIS 41).

Os estrategistas romanos, como Júlio César, desenvolveram táticas e princípios que guiaram as campanhas militares. A ênfase era na mobilização de tropas, uso do terreno e manobras para vencer inimigos em batalhas e guerras. As construções das pirâmides do Egito também ilustram a importância da estratégia. Cada etapa desse monumental empreendimento exigia cuidadosa planificação, desde a seleção dos recursos essenciais, como a contratação de mão de obra, até a identificação e delegação de alianças com povos locais e a exploração de novas rotas marítimas (PARRY, 1966).

Durante a Idade Média, a estratégia continuou a ser dominada pelo contexto militar, mas também começou a incluir elementos políticos. Os senhores feudais e reis precisavam proteger seus territórios e expandir seus domínios. As cruzadas exemplificam a complexa interação entre estratégia militar e religiosa, onde o objetivo era tanto espiritual quanto territorial.

Já na época das grandes Navegações, realizadas pelos europeus durante os séculos XV e XVI, exemplificam o uso estratégico na exploração e expansão territorial. Estratégias inovadoras, como o uso de novas tecnologias de navegação, a busca por financiamento de governos e comerciantes, e a formação de alianças com povos locais, foram cruciais para o sucesso dessas expedições (PARRY, 1966).

Com o advento da Era das Descobertas e o início da colonização, a estratégia se expandiu para incluir objetivos econômicos e comerciais. Países europeus, como Portugal, Espanha, Inglaterra e Holanda, desenvolveram estratégias para explorar novas terras, estabelecer colônias e controlar rotas comerciais. A competição pelo domínio global levou ao desenvolvimento de marinhas poderosas e à formação de impérios comerciais.

Navegadores como Cristóvão Colombo, Vasco da Gama, Fernão de Magalhães e Pedro Álvares Cabral abriram novas rotas comerciais entre a Europa, África, Ásia e Américas, promovendo um significativo intercâmbio cultural, econômico e social entre os continentes (FERNÁNDEZ- ARMESTO, 1992). Esse intercâmbio não apenas revolucionou o comércio

global, mas também facilitou a disseminação de ideias e tecnologias, consolidando as bases para a era moderna da globalização (BOXER, 1969).

No século XVIII, na Revolução Industrial, borbulhando a partir da Inglaterra expandida para outros países ao longo do século XIX, transformações socioeconômicas marcantes e significativas na organização da produção, com a introdução de novas tecnologias e métodos de produção em larga escala. A nova dimensão à estratégia, com a importância crescente das indústrias e infra estruturas. A estratégia teve um papel fundamental nesse processo, pois as empresas precisavam se adaptar às novas condições do mercado e da produção para se manterem competitivas. Isso incluía a busca por eficiência na produção, a otimização dos recursos disponíveis e a exploração de novos mercados consumidores (LANDES, 2003; MOKYR, 1998).

No período do neocolonialismo, a estratégia refere-se aos planos e ações adotados pelos países colonizadores para manter seu controle sobre as regiões que colonizaram, seja por meio de influência econômica, política ou militar. As estratégias neocolonialistas incluem a imposição de condições econômicas desfavoráveis através de empréstimos e ajudas internacionais, a manipulação de governos locais por meio de apoio a regimes favoráveis aos interesses dos colonizadores, e a disseminação de valores culturais que perpetuam a dependência e a subordinação (SMITH, 1987). Essas táticas asseguram que, mesmo após a independência política formal, os países anteriormente colonizados economicamente dependentes e politicamente alinhados aos interesses das potências coloniais (FANON, 1963).

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918), foi caracterizada pelo uso de estratégias de desgaste e pela guerra de trincheiras. A estratégia de desgaste visava esgotar os recursos e a força de combate do inimigo através de batalhas contínuas e prolongadas. A guerra de trincheiras, por outro lado, envolvia a construção de redes complexas de trincheiras, onde as tropas se defendiam contra ataques inimigos, resultando em um impasse (KEEGAN, 1999).

Já na Segunda Guerra Mundial (1939-1945) observa-se o desenvolvimento e a implementação de estratégias muito mais dinâmicas e complexas. A *Blitzkrieg*, ou guerra relâmpago, foi uma tática inovadora usada pelos alemães que combinava ataques rápidos e coordenados de infantaria, tanques e apoio aéreo para quebrar as linhas defensivas inimigas e causar desorganização e pânico (HART, 1941). Além disso, a guerra tornou-se uma estratégia central, envolvendo a mobilização de todos os recursos de uma nação, incluindo civis e aspectos econômicos para o esforço de guerra. As estratégias de bombardeio estratégico, como os ataques aéreos sobre cidades e centros industriais, visavam destruir a capacidade de produção do inimigo e minar a moral da população civil (PORTO, 2013). Após a Segunda Guerra Mundial, a Guerra Fria introduziu a ideia de estratégias de contenção e dissuasão nuclear. No campo econômico, a globalização e o surgimento de multinacionais mudaram o foco para estratégias de mercado e competitividade global.

## A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA: PERSPECTIVAS DOS

## PRINCIPAIS PENSADORES

Empresas começaram a adotar estratégias de crescimento, inovação e gerenciamento de risco para se destacar em um mercado cada vez mais interconectado.

No século XXI, a estratégia evoluiu para incluir o uso intensivo de tecnologia e inovação. Com o avanço de novas tecnologias, como a internet, inteligência artificial, big data e outras tecnologias disruptivas, empresas, governos e instituições acadêmicas precisam desenvolver estratégias que aproveitem essas novas ferramentas para alcançar vantagens competitivas. A cibersegurança, a transformação digital e a sustentabilidade se tornaram componentes críticos da estratégia moderna. Segundo Porter e Heppelmann (2014), “a tecnologia da informação está transformando a competição e criando novos desafios e oportunidades para as empresas”. A análise da evolução do conceito de estratégia ao longo dos tempos, através da perspectiva de diversos pensadores, revela a complexidade e a dinamicidade deste campo.

A estratégia foi concebida em um contexto militar, como destacado por Woloszyn (2018), onde a ampliação de poder e a influência global pelo domínio tecnológico e bélico eram fundamentais. Luiz (2021, p. 28) enfatiza “a necessidade de antecipar desafios e traçar trajetórias eficientes para conduzir a empresa ao sucesso”.

Quadro 01: Conceitos de estratégia

002, .85	Valadares, Maurício C. B.	Estratégia é o meio empregado, o caminho a seguir, que a empresa escolhe para atingir um objetivo, uma meta.
004, .198	Chiavenato, Idalberto	fixa a direção e norteia as atividades da organização. Mapeia o curso para onde a organização deve navegar através do seu ambiente de negócios, mas pode se transformar em viseiras para as pessoas.
007, .42	Sertek; Guindani; Martins	conjunto de ações e iniciativas criativas, intuitivas que levam a empresa ao sucesso.
009, .4	Chiavenato; Sapiro	como curso de ação escolhido pela organização a partir de uma premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.
009, .141	Stoner; Freedman	pode ser definido em segundo pelo menos duas perspectivas: (1) pela perspectiva que a empresa pretende fazer e (2) pela perspectiva que a empresa já faz.
010, .44	Luzio, Fernando, F	é um conjunto de escolhas ( e não escolhas) claramente definidas e implementadas que geram singularidade no mercado, e estabelece as principais rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua Visão, de forma consistente com a Missão e Valores.
012, .33	Mckean David	Precisa criar um sentido de urgência e agir como um catalisador necessário para iniciar os principais projetos.
012	Maximiano, Antonio C.A.	começa com a escolha de um produto ou serviço destinado ao mercado ou tipo de cliente-alvo, dentro de um ramo de negócio.

. 339		
007, p. 2	Sertek;Guindani; Martins	conjunto de ações e iniciativas criativas, intuitivas que levam a empresa ao sucesso.

Fonte: Adaptado pela autora, 2024.

Em suma, a estratégia é um elemento dinâmico e vital para o sucesso organizacional, exigindo adaptação constante e inovação alinhada aos valores e missões das empresas.

A implementação da estratégia está intrinsecamente ligada ao conceito de estratégia em si. Enquanto a estratégia define o caminho a ser seguido pela empresa para alcançar seus objetivos de longo prazo, a implementação é a execução eficaz dessa estratégia na prática.

Quadro 02: Etapas para a criação da estratégia

1	Iniciar o processo – definição da estrutura com os envolvidos.
2	Manter o controle – observe o seu nível de desempenho e o que mudará no futuro.
3	Rever temas de alto nível – missão, crenças básicas, vantagem competitiva e visão
4	Definir objetivos de alto nível.
5	Focar principais produtos e mercados – novos lançamentos no mercado, novos mercados a serem abordados, estratégia de precificação, e formas de aumentar a participação de mercado.
6	Estender ao desenvolvimento de capacidade interna e plano funcionais.
7	Gerar o registro de riscos e o plano de “prova futura”.
8	Integrar todos os projetos e principais que abrangem toda a empresa
9	Envolver e delegar poderes à empresa com uma boa comunicação.
10	Supervisionar o progresso e a governança.

Fonte: Estratégia direto ao ponto. David McKean, (pág. 70 a 71, 2012).

A conexão entre estratégia e implementação é crucial para o sucesso de uma empresa. Uma estratégia bem elaborada pode falhar se não for implementada adequadamente. Por outro lado, uma implementação eficaz pode maximizar os benefícios de uma estratégia, mesmo que esta não seja perfeita, além de minimizar custos e maximizar resultados.

A implementação bem-sucedida da estratégia é crucial para que a empresa tenha clareza sobre seus objetivos, alinhe todos os níveis da organização com a estratégia, aloque recursos de forma adequada, estabeleça metas e indicadores de desempenho, monitore constantemente o progresso e faça ajustes quando necessário, ajudando a prever cenários de turbulência e mudanças. Segundo Kaplan e Norton (2008), o alinhamento estratégico e a medição de desempenho através de indicadores-chave são essenciais para traduzir a estratégia em ação e

obter resultados sustentáveis. Além disso, é importante que a empresa desenvolva uma cultura organizacional que valorize a execução e a adaptação às mudanças, promova a comunicação eficaz e a colaboração entre os membros da equipe, e incentive a inovação e o aprendizado contínuo.

Uma implementação eficaz pode transformar uma boa estratégia em sucesso empresarial, enquanto uma implementação deficiente pode comprometer até mesmo a melhor das estratégias. O planejamento estratégico é fundamental para a inovação nas empresas, pois permite uma visão clara dos objetivos de alto nível e dos principais produtos e mercados a serem focados. Seguindo as etapas delineadas por McKean (2012), a empresa pode definir sua estrutura, manter o controle do desempenho e das mudanças futuras, além de revisar aspectos essenciais como missão, crenças básicas, vantagem competitiva e visão.

## **PLANEJAMENTO OPERACIONAL, TÁTICO E ESTRATÉGICO**

O Planejamento é o processo pelo qual se definem objetivos, criam-se estratégias e se direcionam tarefas, atividades, programas e projetos direcionada aos níveis da organização. Esse processo é fundamental para garantir que todos os aspectos da organização estejam alinhados e trabalhando em direção às metas comuns.

Sendo assim, o planejamento nas organizações se divide em três tipos principais: operacional, tático e estratégico. Esses tipos de planejamento diferem quanto ao horizonte temporal e ao nível hierárquico ao qual se destinam.

### **PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

O planejamento operacional detalha como as atividades serão realizadas na prática, incluindo rotinas mais simples da organização, entre outros. Ele abrange cada tarefa ou atividade específica, projetado para o curto prazo e focado no alcance de metas específicas.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 31), o planejamento operacional é direcionado ao nível mais baixo do alto escalão e é altamente detalhado, específico e analítico”. São as atividades mais simples e rotineiras na empresa.

Portanto, o planejamento operacional detalha como as atividades serão realizadas na prática, incluindo rotinas mais simples da organização, entre outros. Ele abrange cada tarefa ou atividade específica, projetado para o curto prazo e focado no alcance de metas específicas.

### **PLANEJAMENTO TÁTICO**

O planejamento tático recebe orientações do planejamento estratégico em planos específicos direcionado para cada área da empresa, guiando os funcionários da alta administração na tomada de decisões e atitudes. Isso inclui políticas de benefícios, crédito e atendimento ao cliente ( DRUCKER, 2008, p. 211).

Sendo assim, abrange cada departamento ou unidade da organização, sendo projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual. É menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico, portanto o planejamento tático é o nível intermediário, ou seja, em cada departamento da organização.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico consiste em visualizar o cenário da empresa a longo prazo, definindo o que a organização deseja alcançar e como atingir esses objetivos. Para isso, é fundamental entender a missão, visão e os valores da empresa.

Portanto, a missão define o negócio, as suas características e a razão de existir.

Assim, o planejamento estratégico é essencial para fornecer a direção e o alinhamento dentro da organização.

Quadro 03: Tipos de planejamento

Planejamento Operacional	Abrange cada tarefa ou atividades específicas. Horizonte temporal: projetado para curto prazo, para imediato. Abrangência: envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas. Conteúdo detalhado, específico, e analítico. É definido no nível operacional e focado em cada tarefa.
Planejamento Tático	Abrange cada departamento ou unidade da organização. Horizonte temporal: projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual. Conteúdo é menos genérico e mais detalhado que o planejamento estratégico. Definição: é definido em nível intermediário, em cada departamento da organização.
Planejamento Estratégico	Abrangência envolve toda a organização como um todo, todos os seus recursos e áreas de atividades, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional. É o planejamento mais amplo, e abrange toda a organização. Horizonte temporal: projetado para longo prazo, tendo suas consequências e efeitos estendidos por vários anos.

Fonte: Chiavenato e Sapiro, ( 2009, p. 30-31).

O planejamento estratégico é essencial para todas as organizações, independentemente do tamanho ou segmento em que atuam. Ele não só alinha a organização, mas também proporciona uma visão clara dos cenários empresariais a curto, médio e longo prazo. Isso facilita a identificação do microambiente, destacando pontos fortes e fracos, e do macroambiente, revelando oportunidades e ameaças.

Desta forma, as empresas podem tomar decisões mais eficientes e eficazes em termos de investimentos e alocação de recursos, garantindo que estejam sempre preparadas para os desafios do mercado competitivo e volátil, prontas para aproveitar as oportunidades que surgirem. Compreender e aplicar os conceitos estratégicos é essencial para qualquer organização que precisa empreender e reaprender, e que, portanto, almeja sucesso e sustentabilidade a longo prazo. A inovação é um indicador de resultados para a permanência, sobrevivência e crescimento da empresa, permitindo a tomada de decisões eficazes em termos de investimentos e alocação de recursos em cada um desses estágios. Segundo Kaplan e Norton (2008), um planejamento estratégico bem estruturado é fundamental para a implementação de práticas inovadoras e sustentáveis. Além disso, a inovação promove a diferenciação competitiva, ajudando a empresa a se destacar em diversas situações de mercado. Por isso, é

crucial que a empresa tenha a capacidade de inovar, especialmente em tempos de mudanças constantes no mercado, o que permite à organização não apenas responder às necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipar futuras demandas, criando novas oportunidades de crescimento.

Portanto, a integração da inovação no planejamento estratégico não é apenas desejável, mas necessária. Ela assegura que a empresa esteja continuamente evoluindo, aprimorando sua capacidade de competir e prosperar em um ambiente de negócios.

## **A INTERLIGAÇÃO ENTRE CRIATIVIDADE E A INOVAÇÃO:FUNDAMENTOS PARA A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL**

A criatividade está intrinsecamente ligada à invenção e a inovação, formando uma tríade de processos que se constroem e se desconstroem. Portanto, a criatividade é uma pré-condição essencial para a criação da invenção, faz parte do processo e estimula as pessoas a serem curiosas. A partir desta curiosidade, é possível desencadear a imaginação, com esses atributos, e *insights*, e assim a possibilidade de desenvolver a habilidade criativa, Reis e Kageyama (2011, p. 11).

A mente criativa é essencial para solucionar problemas. Seeling (2021, p. 5) ressalta,

[...] o nosso cérebro é feito para solucionar os problemas com criatividade e é fácil reativar nossa inventividade natural. O cérebro humano se desenvolveu durante milhões de anos, de uma pequena quantidade de células nervosas com funcionalidade limitada até um fabuloso complexo otimizado para a inovação. Nosso cérebro altamente desenvolvido está sempre avaliando o ambiente em constante movimento, misturando e combinando respostas para nos adaptarmos a cada situação.

Sendo assim, o nosso cérebro estimula a habilidade essencial para a formação da mentalidade empreendedora, que nasce do ato criativo. Criar e organizar novos negócios e arranjos com base em um repertório cultural é um exercício intelectual fundamental para a atividade empreendedora (FILION, 1999).

A mentalidade empreendedora utiliza técnicas criativas para desenvolver e aplicar ideias a partir da imaginação, promovendo insights que impulsionam a invenção, geram inovação e idealizam cenários inovadores. Esse tipo de mentalidade pode criar e desenvolver ideias existentes, afetando positivamente o mundo e alinhando-se à missão da empresa. Portanto, a criatividade está intrinsecamente ligada aos valores e à cultura dos indivíduos, incentivando a avaliação e análise de novos dados e informações para gerar conhecimento. Transformar informações em fontes de ideias e, conseqüentemente, em oportunidades de negócios, exige uma abordagem sistemática e estratégica. De acordo com Dornelas (2015, p. 50),

Novas ideias só surgem quando a mente está aberta para isso, ou seja, quando está preparada para experiências novas. Assim, qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas ideias e identificação de oportunidades.

Essa habilidade criativa é crucial, pois o empreendedor muitas vezes não dispõe de recursos financeiros suficientes para todas as necessidades da empresa, tornando o processo criativo um diferencial essencial para alcançar resultados positivos sem grandes investimentos.

O poder criativo da raça humana é distribuído, não concentrado em apenas alguns de nós, como afirma Calado (2016, p. 8) sobre as criações humanas, “ são grandes e numerosas demais para se originarem de poucos passos de poucas pessoas; elas devem vir de muitos passos dados por inúmeros indivíduos. Já a invenção acontece a partir de incrementos de uma série de mudanças pequenas e constantes que levam à inovação”.

Para Bessant e Tidd (2019, p. 135), o processo da criatividade deve ser entendido como um processo composto por quatro etapas distintas, que culmina em uma etapa final:

- Reconhecimento/Preparação - neste momento o cérebro identifica o problema e prepara para solucionar entretanto quando problema é mais complexo, o cérebro recorre a procurar outras alternativas ;
- Incubação - o cérebro recebe os dados, processa a informação, gera conexões, e simula possibilidades para gerar o conhecimento;
- *Insight* - quando recebe um lampejo de ideias que proporciona uma certeza da solução do problema analisado;
- Validação - depois da fase anterior refina-se as ideias constituídos e direcionam para um certo de grau de assertividades;
- Divergência e convergência - este é o momento de pensar nas certezas e incertezas e isto faz parte do processo e embora pareçam opostos estão interligados e interdependentes;

A criatividade e a inovação são componentes cruciais para o sucesso e a competitividade das empresas no cenário atual e futuro, caracterizado por mudanças rápidas e constantes. A capacidade de imaginar novas possibilidades e transformar essas ideias em negócios reais e tangíveis permite que as empresas se adaptem, cresçam e prosperem (AMABILE, 2016).

Trott ( 2012, p. 15) descreve a equação da inovação = concepção teórica + invenção técnica + exploração comercial, e

Ideias novas são o ponto de partida da inovação; uma ideia nova em si, embora interessante, não é nem uma invenção nem uma inovação; é meramente um conceito ou um pensamento, ou um conjunto de pensamentos. O processo de conversão de pensamentos intelectuais em um novo e tangível artefato (em geral, um produto ou serviço) é uma invenção. É aí que a ciência e a tecnologia, na maioria das vezes, têm um papel significativo. Nesse estágio, as invenções precisam ser combinadas com o trabalho árduo de muitas pessoas diferentes, a fim de serem convertidas em produtos que vão melhorar o desempenho da companhia. Estas atividades representam a exploração. Entretanto, é o processo completo que representa a inovação. Isso introduz a noção de que a inovação é um processo com uma série de características distintas que devem ser administradas

No contexto empresarial, a criatividade e a inovação são fundamentais para a diferenciação e competitividade das empresas. A criatividade permite a exploração de novas ideias e a solução de problemas de forma original, enquanto a inovação transforma essas ideias em produtos e serviços que atendem às necessidades do mercado diante de um problema, uma necessidade ou um objetivo que nos motiva. Serafim, (2011, p. 23), define: “a inovação é no meio empresarial, é o objetivo final. É o resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico. A criatividade, por sua vez, é o ponto de partida para a inovação”. Trata-se de uma das capacidades humanas de produzir ideias, respostas e soluções.

Trías e Kotler (2011, p. 18) descreve sobre a inovação: “também deve ser entendida como o desenvolvimento da cultura da inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais”. A interligação entre criatividade e inovação é vital para o desenvolvimento empresarial e econômico.

## **INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: A ARTE DE TRANSFORMAR IDEIAS EM REALIDADE**

Empresas que incentivam a criatividade e adotam práticas de inovação estão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios do mercado e se destacar entre os concorrentes. A criatividade e a inovação são alicerces indispensáveis para o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas em um mercado competitivo e em constante evolução.

A definição de inovação segundo Porter, (1998), é essencial para “a construção de vantagens competitivas sustentáveis, permitindo que as empresas se destaquem no mercado e alcancem o sucesso a longo prazo”. A história de Thomas Edison e sua contribuição para aperfeiçoar a lâmpada, ilustra o processo criativo e a importância de transformar ideias em produtos tangíveis. Edison instruiu a ideia através de um processo registrado não só na folha de papel mas também, demonstrando a partir das etapas, desde a identificação de uma necessidade real para a sociedade até a criação de um protótipo e validado pelo mercado.

A geração de ideias é apenas o início de uma sequência de etapas para se chegar à invenção e por fim à inovação. Serafim (2010, p. 25), destaca priorizar uma ideia original e torná-la concreta e tangível para levar à inovação, já que “à invenção, isto é, à implementação da criatividade”. Já a invenção é, portanto, a transformação de uma nova ideia apresentada em planos, fórmulas, protótipos, modelos e outras formas de registro, como resultado de uma ação deliberada para atender a uma necessidade e oportunidade do mercado.

Portanto, o Empreendedorismo inovador é a capacidade de identificar oportunidades de negócios, criar novos mercados ou modelos de negócios e estabelecer um novo cenário de oceano azul. Este conceito, refere-se, “à criação de espaços de mercado inexplorados, onde a concorrência é irrelevante e a demanda é criada em vez de disputada” (KIM & MAUBORGNE, 2005). Nesse sentido, a inovação é essencial para impulsionar o crescimento das empresas e gerar impacto positivo na sociedade. E ainda, Drucker (1985) complementa que “a inovação não se restringe apenas à criação de novos produtos, mas também ao desenvolvimento de processos, serviços ou modelos de negócios que atendam às necessidades emergentes dos consumidores e superem as expectativas do mercado”.

Por fim, a criatividade é um dos pontos de partida fundamentais para a inovação. Seelig (2021) destaca que "o cérebro humano é adaptável e está sempre em busca de soluções criativas para os desafios que enfrenta." Empresas que cultivam uma cultura de criatividade e inovação estão mais bem preparadas para enfrentar desafios inesperados e aproveitar oportunidades, mesmo quando elas surgem de maneira inesperada.

Essas empresas conseguem se diferenciar da concorrência ao desenvolver produtos e serviços inovadores, construindo vantagens competitivas sustentáveis (PORTER, 1985). A Apple, por exemplo, é frequentemente citada como um modelo de inovação, reinventando constantemente seus produtos e criando novos mercados. Além disso, a capacidade de resolver problemas e se adaptar às mudanças do mercado é crucial. Empresas inovadoras adotam uma abordagem criativa para enfrentar desafios, desenvolvendo produtos, processos e serviços que respondam às necessidades do mercado de forma eficiente.

## **INOVAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A inovação impulsiona o crescimento das empresas e gera impacto positivo na sociedade, promovendo a diferenciação competitiva e a sustentabilidade a longo prazo. A inovação e o empreendedorismo são pilares fundamentais para o sucesso empresarial, mas é crucial articular o planejamento estratégico para alcançar a inovação. Transformar ideias em realidade exige não apenas criatividade, mas também a capacidade de implementá-las de maneira eficaz. Empresas que conseguem integrar a inovação em sua cultura organizacional e operações estão melhor posicionadas para se destacar no mercado e alcançar um crescimento sustentável Chesbrough (2003).

À medida que os mercados se tornam cada vez mais competitivos e dinâmicos, a adaptação constante se torna essencial. Como afirma Porto (2013, p. 45), é fundamental "explorar mudanças nos ambientes de negócios em busca de oportunidades para criar novos ciclos tecnológicos e estratégicos." Muitas empresas, dependendo de seu posicionamento estratégico, buscam se tornar mais inovadoras ao explorar novos territórios desconhecidos com propostas originais, criando nichos, novos modelos de negócios e envolvendo milhões de pessoas.

A "destruição criativa" é fundamental para a evolução dos negócios. Schumpeter (1961), em seu livro "Capitalismo, Socialismo e Democracia", explica que as antigas formas de operar nos negócios precisam ser modificadas para que novas ideias e tecnologias possam florescer. Essa abordagem permite que as empresas se adaptem às mudanças e permaneçam competitivas no mercado global, e para apoiar esse processo, são necessárias políticas públicas adequadas.

A Lei de Inovação nº 13.243/2016 é um marco fundamental para as empresas, pois oferece apoio e contribui para o entendimento da importância da inovação.

(...) introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Portanto, é crucial compreender esta lei para desenvolver uma mentalidade empreendedora capaz de aceitar mudanças, visando alcançar prosperidade em um mercado competitivo e em constante evolução. Aqueles que inovam se destacam e saem na frente.

Sarkar (2010, p. 137), diferencia a inovação em duas perspectivas:

Na perspectiva macro, a inovação tem a ver com novidades para o mundo, para a indústria e para o mercado. Esta sim, é uma inovação muito ligada à continuidade tecnológica, ao aumento da produtividade e ao consequente aumento da competitividade das empresas, indo ao encontro de uma paradigma de mudança no estado da ciência e da tecnologia (...).

Nesse sentido, a inovação, como um motor do crescimento e da competitividade, capacita as empresas a se adaptarem ao novo, criando produtos e serviços diferenciados e construindo vantagens competitivas sustentáveis.

## **INOVAÇÃO NO VALOR - A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL**

A estratégia do Oceano Azul visa não apenas aumentar os lucros, mas também criar espaços para inovação em mercados inexplorados. Por isso, seu objetivo não é derrotar a concorrência, mas torná-la irrelevante por meio da inovação. Para isso, é essencial compreender as necessidades do mercado, explorar novos segmentos e desenvolver novos produtos, serviços e processos que criem demanda por meio de uma oferta de valor diferenciada.

A estratégia do Oceano Vermelho se concentra em competir nos espaços de mercado existentes, vencer os concorrentes e aproveitar a demanda atual. Enquanto a estratégia do Oceano Vermelho se baseia no *trade-off* entre valor e custo, a estratégia do Oceano Azul busca romper esse *trade-off*, alinhando todo o sistema de atividades da empresa para alcançar simultaneamente diferenciação e baixo custo.

O modelo de quadro de ações da estratégia do Oceano Azul envolve reduzir, eliminar, elevar e criar atributos em relação aos padrões setoriais, buscando criar um novo espaço de mercado inexplorado, Chan e Mauborgne (2017 p. 35 - 36). Nesse sentido, a abordagem da estratégia do Oceano Azul é inovadora, pois vai além da simples competição nos mercados existentes, buscando criar novos espaços de mercado. Ao entender e atender às necessidades dos clientes de forma única, as empresas podem abrir caminho para a inovação e para o crescimento sustentável. Ou seja, a estratégia não apenas envolve a criação de valor para os clientes, mas também a redução de custos e a redefinição dos limites do mercado

Ao adotar a estratégia do Oceano Azul, as empresas podem se destacar da concorrência e torná-la irrelevante, concentrando-se em oferecer algo novo e valioso para os clientes. Isso requer uma abordagem holística, onde toda a organização está alinhada para criar e entregar valor de forma diferenciada. Por isso, a estratégia do Oceano Azul pode ser especialmente benéfica em mercados saturados, onde a competição é intensa e as oportunidades de crescimento são limitadas.

No entanto, implementar a estratégia do Oceano Azul não é isento de desafios. Requer uma mudança significativa na mentalidade e na cultura organizacional, bem como a capacidade de identificar e aproveitar oportunidades de mercado não exploradas. Além disso, as empresas precisam ser ágeis e adaptáveis para responder às mudanças no mercado e manter sua posição de liderança no Oceano Azul que criaram.

Ao entender as necessidades dos clientes, identificar oportunidades de mercado inexploradas e alinhar toda a organização para criar valor de forma única, as empresas podem

criar novos espaços de mercado e garantir sua relevância e sucesso a longo prazo. Portanto, a estratégia do Oceano Azul defende que os limites do mercado não são estáticos, mas mutáveis, e podem ser reconstruídos por meio de novos planos de ações e novos modelos mentais. Adotar a estratégia do Oceano Azul permite às empresas inovarem de forma disruptiva, abrindo caminho para o crescimento sustentável e principalmente modificando totalmente os antigos modelos de negócios.

## **IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

Segundo Drucker (2008, p. 33), "o espírito empreendedor é, portanto, uma característica distintiva, seja de um indivíduo ou de uma instituição". Drucker argumenta que o empreendedorismo não é um traço de personalidade fixa, mas sim uma competência que pode ser desenvolvida em diversos tipos de personalidades e temperamentos. Ao longo de trinta anos, ele observou pessoas com perfis variados enfrentando e superando desafios empreendedores com sucesso. O empreendedorismo pode ser inicialmente definido pela criação de empresas, mas também inclui a capacidade de visualizar oportunidades de negócios e transformar ideias em mercados promissores.

Além disso, envolve a criação de produtos, processos ou serviços inovadores que permitem a entrada no mercado com potencial de comercialização. A inovação, portanto, desempenha um papel crucial no desenvolvimento econômico.

No contexto brasileiro, Chiavenato (2009, p. 289) defende que o empreendedorismo não pode existir sem inovação. Ele argumenta que a inovação é essencial tanto para grandes quanto para pequenas organizações, sendo vital tanto para investimentos iniciais quanto para a manutenção da competitividade no mercado. A inovação permite que o empreendedor crie novos recursos produtivos de riqueza ou maximize o potencial dos recursos existentes.

A agência de inovação INOVA do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, trabalha a estreita relação entre empreendedorismo e inovação. Sarkar (2008, p. 157) associa diretamente o crescimento do empreendedorismo à inovação, ressaltando que a capacidade de inovar é fundamental para o sucesso de *startups* e outras iniciativas empreendedoras.

No Brasil, embora haja um aumento no número de empresas maiores e inovadoras que se destacam globalmente, a maioria das empresas ainda se torna insignificante quando comparadas aos índices de outros países. O empreendedorismo no Brasil infelizmente por questões sociais ainda se destaca pelo empreendedorismo por necessidade, onde indivíduos, devido à dificuldade de encontrar emprego, são impulsionados a abrir a sua empresa sem um planejamento adequado, o que aumenta o risco de fracasso. Esse tipo de empreendedorismo por necessidade difere do empreendedorismo por oportunidade, que envolve planejamento estratégico, educação em gestão e outros preparativos colocados antes do início do negócio. Por fim, Sarkar (2008, p. 15) observa que a inovação é essencial para que algo se torne um recurso valioso, transformando elementos naturais em ativos econômicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução do conceito de estratégia, desde os primórdios da história humana até a gestão moderna, reflete a importância desse conceito em diferentes contextos e cenários.

Desde os tempos das cavernas até os dias atuais, a estratégia tem sido essencial para alcançar resultados desejados, seja na sobrevivência primitiva ou na competitividade empresarial.

O planejamento operacional, tático e estratégico são fundamentais para garantir que uma organização esteja alinhada e trabalhando em direção às metas comuns. Cada tipo de planejamento tem seu papel e foco específicos, contribuindo para o funcionamento eficiente da organização em diferentes horizontes temporais e níveis hierárquicos.

A criatividade e a imaginação desempenham um papel fundamental na inovação, permitindo que as empresas desenvolvam novos produtos, serviços e processos que atendam às necessidades do mercado de forma original e diferenciada. A inovação, por sua vez, é essencial para impulsionar o crescimento das empresas e gerar impacto positivo na sociedade, promovendo a diferenciação competitiva e a sustentabilidade a longo prazo.

A integração da inovação no planejamento estratégico é crucial para o sucesso das empresas no mercado atual. Ao adotar uma abordagem estratégica para a inovação, as empresas podem adaptar-se mais rapidamente às mudanças do mercado, desenvolver produtos e serviços inovadores e melhorar seus processos internos, garantindo sua relevância e competitividade no mercado.

Em resumo, a inovação e o planejamento estratégico são elementos essenciais para o sucesso das empresas no mercado atual. Ao integrar a inovação em sua cultura organizacional e operações, as empresas podem se destacar da concorrência, desenvolver produtos e serviços inovadores e construir vantagens competitivas sustentáveis, garantindo sua relevância e sucesso a longo prazo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, T. M, Pratt, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183, 2016. BRASIL. LEI 13.243. Lei de Inovação. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm) > .htm. Acesso em: 28/abril/2024. BESSANT, J; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Bookman Editora, 2019.
- BOXER. C.B. The Portuguese Seaborne Empire 1415-1825. Hutchinson, 1969. Disponível em: <C. R. Boxer: The Portuguese seaborne empire, 1415–1825. (The History of Human Society.) xxvi, 426 pp., 16 plates, map. London: Hutchinson and Co. (Publishers) Ltd., 1969. 55s. | Bulletin of the School of Oriental and African Studies | Cambridge Core >. Acesso em: 13 june 2024.
- CALADO, R. Inovação e criatividade: A chave para o sucesso empresarial. Editora ABC, 2016.
- CHIAVENATO, Introdução à teoria da Administração: uma visão moderna administração das organizações: 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; Sapiro Arão. Planejamento Estratégico – Fundamentos e aplicações das intenções aos resultados. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHESBROUGH, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press, 2003.
- CHAN Kim, W; Mauborgne, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias e negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2015.

- DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. Estratégia. Disponível em:<dicionarioetimologico.com.br>. Acesso em: 11 jun 2024.
- DRUCKER, F. Peter. Inovação e Espírito Empreendedor - Práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- ENDEAVOR, Ferramentas Estratégicas. Análise SWOT. Disponível em:<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/analise-swot-identifique-pontos-fortes-e-fracos-do-seu-negocio> Acesso em: 31 abril 2024.
- FANON, F. The Wretched of the Earth. Grove Press. Disponível em:<https://monoskop.org/images/6/6b/Fanon\_Frantz\_The\_Wretched\_of\_the\_Earth\_1963.pdf>T, 1963. Acesso em: 13 junho, 2024.
- FERNÁNDEZ, Armesto, F. Before Columbus: Exploration and Colonization from the Mediterranean to the Atlantic, 1229-1492. University of Pennsylvania Press, 1992.
- FILIO N, L. J. Visão e relações: elementos para um empreendedor. Revista de Administração de Empresas, 39(1), 6-15, 1999.
- FILION, L. J. Visão e relações: elementos de um empreendedor. Revista de Administração de Empresa. 39(1), 6-15, 1999.
- LUZIO, Fernando F. Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização. INOVA CPS – Assessoria de INOVAÇÃO do Centro Paula Souza <Inova CPS – Assessoria de INOVAÇÃO do Centro Paula Souza <Https://inova.cps.sp.gov.br/> Acesso em : 12 jun 2024.
- LANDES, D. S. The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present. Cambridge University Press, 2003. Disponível em: <https://scienzepolitiche.unical.it/bacheca/archivio/materiale/2467/PDF-Books%20for%20Mr%20Pisula/David%20Landes-The%20unbound%20Prometheus-Cambridge%20University%20Press%20(1969).pdf>. Acesso em: KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008. Harvard Business Review Press. 13 jun 2024.
- LUIZ, Elaine de Sousa. Educação Profissional, Empreendedorismo e Inovação: O projeto INOVA na visão dos egressos. 2017. v 107f. Dissertação de Mestrado (Strictu sensu – linha de pesquisa Políticas Públicas) Universidade da Cidade de São Paulo, & IT. Disponível em:<http://www.unicid.edu.br/pos-graduacao-pesquisa-extensao/mestrado-e-doutorado/mestrado-em-e>, 2017.
- LUIZ, Elaine Cristine de Sousa. Empreendedorismo e Inovação - Caminhos para inovar e empreender, São Paulo, All Print, 2021.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração - da revolução urbana à revolução digital. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012. educacao/dissertacoes/. Acesso em: 01 06 2024.
- KELLY, Tom; Kelly, David. Confiança criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- MCKEAN, David. Estratégia direto ao ponto. Conceitos essenciais que fazem a diferença. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MOKYR J. The Second Industrial Revolution, 1870-1914. In The British Industrial Revolution: An Economic Perspective. Westview Press, 1998.
- PARRY, J. H. (1966). The Age of Reconnaissance. University of California Press, 1966. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=615rXRkpkFgC&pg=PP5&hl=pt-BR&source=gbs\_selected\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 1 junho de 2024.
- PORTO, Geciane Silveira. Gestão da Inovação e empreendedorismo. 1 ed Rio de Janeiro, 2013.
- PORTER, M. E., & Heppelmann, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88, 2014.
- PORTER, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. São Paulo: Free Press, 1985. What is strategy. Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- REIS, A., & Kageyama, R. (2011). Cidades Criativas. Garimpo soluções: 2011.
- SARKAR, Soumodip. O empreendedor inovador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SEELIG, Tina. Encontre a sua criatividade – redescubra seu potencial criativo com estratégias simples. São Paulo: 2021.
- SERAFIM, Luiz. O poder da inovação: como alcançar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SMITH, A. Theories of Imperialism. University of Chicago Press. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=bAKLsVMh6ecC&pg=PP9&hl=pt-BR&source=gbs\_selected\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 13 jun 2024.
- TRÍAS, de Bes, Fernando; KOTLER, Philip. A Bíblia da Inovação - princípios fundamentais para levar a cultura de inovação contínua às organizações. São Paulo: 2021.
- TROTT, PAUL. Gestão da Inovação e desenvolvimento de produtos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- SCHUMPETER, Joseph. A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: ed. Abril Cultural, 1982.

- STONER, James A. F; FREEMAN, Edward R. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- SUN TZU. A arte da guerra: o mais antigo tratado militar do mundo. São Paulo: Novo século; 2015.
- VALADARES, Maurício C.B. Planejamento Estratégico Empresarial - foco em clientes e pessoas. Qualitymark, 2002.
- WOLOSZYN, André Luís. Inteligência Militar – o emprego no exército Brasileiro e sua evolução. Rio de Janeiro: 2018.

**FISCALIZAÇÃO DO GOVERNO PELO CONTROLE SOCIAL**  
**GOVERNMENT SUPERVISION BY SOCIAL CONTROL**  
**SUPERVISIÓN GUBERNAMENTAL MEDIANTE EL CONTROL SOCIAL**

Elias Cruz da Silva  
 eliascsilva1@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/4657126856790930>  
 Gislaide Carine Tavares da Silva  
 gicarine.gs@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/7044315507944270>

SILVA, Elias Cruz da; SILVA, Gislaide Carine Tavares da. **Fiscalização do governo pelo controle social**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.36, p. 24-38, Junho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

### RESUMO

O estudo tem como propósito discutir o controle social, realizado pelos cidadãos, empresas, órgãos e instituições, como forma de controle dos atos dos gestores públicos. O controle realizado pela sociedade vem ocupando papel fundamental na fiscalização dos recursos públicos e da execução das políticas públicas implementadas. Muito embora as unidades de fiscalização, seja Controle Interno ou Externo têm se aperfeiçoado e inovado objetivando formas eficientes de controle, seja através das auditorias, inspeções ou fiscalizações, mas mesmo assim, tais órgãos não conseguem analisar 100% (cem por cento) das despesas realizadas e dos atos dos gestores públicos, já que, como acontece nas empresas, as auditorias são realizadas por amostragem. Destaca-se ainda que a atuação do Controle Externo realizado pelo Poder Legislativo e pelos Tribunais de Contas, ainda é predominantemente realizado de forma subsequente ou também conhecido como “*a posteriori*”, isso quer dizer, que ele é realizado após a execução do ato, na maioria das vezes, no exercício subsequente. O Controle Social é vantajoso pois pode ser realizado de forma prévia, concomitante e/ou subsequente, bem como nos locais mais distantes e de difícil acesso, já que é realizado também por aquela população que reside no pequeno povoado, aldeia ou comunidade, que também é a usuária do serviço público, direta ou indiretamente, nas escolas, hospitais, transportes, segurança, etc.

**Palavras-chave:** Planejamento Urbano. Cidades. Sustentabilidade.

### SUMMARY

The purpose of the study is to discuss social control, carried out by citizens, companies, bodies and institutions, as a way of controlling the actions of public managers. The control carried out by society has played a fundamental role in the supervision of public resources and the execution of implemented public policies. Even though inspection units, whether Internal or External Control, have improved and innovated aiming at efficient forms of control, whether through audits, inspections or inspections, even so, such bodies are unable to analyze 100% (one hundred percent) of expenses carried out and the actions of public managers, since, as happens in companies, audits are carried out by sampling. It is also noteworthy that the performance of External Control carried out by the Legislative Power and the Audit Courts is still predominantly carried out subsequently or also known as “*a posteriori*”, that is, it is carried out after the execution of the act, most of the time, in the subsequent exercise. Social Control is advantageous because it can be carried out previously, concomitantly and/or subsequently, as well as in more distant and difficult to access locations, as it is also carried out by the population that resides in the small town, village or community, which also is the user of public services, directly or indirectly, in schools, hospitals, transport, security, etc.

**Keywords:** Social Control. Public Managers. State.

### RESUMEN

El objetivo del estudio es discutir el control social, realizado por ciudadanos, empresas, organismos e instituciones, como forma de controlar las acciones de los gestores públicos. El control realizado por la sociedad ha jugado un papel fundamental en la supervisión de los recursos públicos y la ejecución de las políticas públicas implementadas. Si bien las unidades de fiscalización, ya sea de Control Interno o Externo, han mejorado e innovado buscando formas eficientes de control, ya sea a través de auditorías, inspecciones o inspecciones, aun así dichos órganos no logran analizar el 100% (cien por ciento) de los gastos realizados. y la actuación de los

directivos públicos, ya que, como ocurre en las empresas, las auditorías se realizan por muestreo. También es de destacar que la actuación del Control Externo que llevan a cabo el Poder Legislativo y los Tribunales de Cuentas aún se realiza predominantemente de manera posterior o también conocida como “a posteriori”, es decir, se realiza con posterioridad a la ejecución del acto, la mayoría del momento, en el ejercicio posterior. El Control Social es ventajoso porque puede realizarse de forma previa, concomitante y/o posterior, así como en lugares más alejados y de difícil acceso, como también lo realiza la población que reside en el pequeño pueblo, aldea o comunidad, que además es usuario de servicios públicos, directa o indirectamente, en escuelas, hospitales, transporte, seguridad, etc.

**Palabras clave:** Control social. Directivos Públicos. Estado.

## INTRODUÇÃO

A evolução das formas de administrar o Governo em todos os Entes Federativos Brasileiros representou um enorme desafio para os gestores, já que em cerca de 60 (sessenta) anos, ela passou de um modelo patrimonialista, cheio de disfunções, para um modelo burocrático que evoluiu para um modelo gerencial. Assim, tem-se buscado a legitimidade da implementação das políticas oferecidas pelo Ente Público, conforme a visão moderna de se administrar os órgãos que compõem a estrutura do Estado. Faz-se necessário o aperfeiçoamento ou até a criação de um novo modelo de gestão. O processo evolutivo do Estado Brasileiro e a inovação tecnológica exigem um novo tipo de Administração para a concretização da execução dos serviços oferecidos de forma eficiente, definidos, após a avaliação das necessidades e prioridades de cada população, seja de forma nacional, regional ou local. Conhecer os controles nas iniciativas públicas revela-se uma alternativa lucrativa para a sociedade, pois os cortes de gastos foram substituídos por gastos ruins, decididos de forma unicamente política, sendo realizados sem estudos apropriados, planejamento e decisões técnicas, em detrimento das reais necessidades da população, inobservado assim o interesse público envolvido.

Enquanto no setor privado o controle é imposto pelo empresário, no Setor Público é uma exigência legal que muitas vezes não é cumprida corretamente. Isso pode ser explicado pela falta de trabalho técnico sobre controles internos ou assessoramentos sem as qualificações necessárias, o que leva os gestores a interpretarem os controles e sua finalidade de forma diferente, muitas vezes burocratizando ou distorcendo sua verdadeira função, induzindo certas decisões ao erro. Este estudo não pretende abranger todo o campo das teorias existentes sobre os controles, mas recomenda a mudança do modelo estatal, estruturando-o segundo critérios mais competitivos e menos onerosos, inclusive com o uso das novas tecnologias, inclusive a utilização da Inteligência Artificial na execução dos trabalhos *in loco* pelos Auditores. A crescente modernização das regras de mercado e a globalização da economia, a escassez de recursos financeiros e a alienação de certas decisões administrativas que não reconhecem o interesse público (público-alvo), o que justifica este estudo.

Ao mesmo tempo, nesse contexto, o órgão interno de controle surge como ferramenta de progresso do governo, prevenindo abusos de poder, erros, fraudes e ineficiências, que são a base para a proteção de seu patrimônio. Reflete a realidade da entidade, auxilia na definição dos objetivos e das metas, orientando a estrutura e organização funcional para melhorar a eficiência do Setor Público no Brasil, tendo a vantagem de se inserir nos quadros da Administração, exercendo seus trabalhos de forma prévia, concomitante e subsequente. No entanto, conforme a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 4.320/1964, a Lei nº 101/2000 e normas e decretos aplicáveis ao assunto, a legislação que rege os órgãos públicos e os

equiparados preveem a obrigatoriedade da implantação de um sistema interno de controle. Isso precisa ser visto como uma ferramenta de gestão que previne possíveis erros humanos, facilita a avaliação de resultados e a adequação de metas e objetivos, e economiza o bolso dos contribuintes e a máquina pública. Várias pesquisas apresentam resultados relevantes na descoberta de fraudes e desvios pelo controle interno das empresas privadas.

Diante da nova cultura fiscal brasileira que surgiu com a Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF de 2000, é preciso buscar continuamente o conhecimento, a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento da administração. Com base nessas constatações, identificou-se como objetivo deste trabalho discutir a importância do controle realizado pela sociedade no Brasil, sejam contribuintes ou servidores de órgãos, em nível nacional, regional ou local.

Assim, foram estabelecidos os objetivos específicos a seguir: esclarecer os controles internos; citar os princípios normativos basilares esculpados na Constituição Federal, de forma simplificada, apontar a importância de sua efetividade como administrador público.

Visando alcançar os citados objetivos, foi realizada pesquisa bibliográfica com consulta a livros, normas legais e regulamentares, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e internet, constituindo a base teórica deste trabalho.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Estado existe para atender e satisfazer as necessidades da população que assiste. Para tal é formado por duas riquezas distintas, como qualquer outro tipo de azienda: A Riqueza Pessoal, compreendendo as pessoas que compõem o quadro estrutural de trabalho, a que chamamos de Gestão de Pessoas e a Riqueza Impessoal, que compreende o patrimônio com o qual se pretende atingir os objetivos traçados nos instrumentos de Planejamento.

Para que o Estado possa cumprir suas finalidades, torna-se imperiosa as seguintes funções, de acordo com o Professor Silva, 2011, p. 20:

- a) Normativa, Ordenadora e Legislativa;
- b) Disciplinadora ou Jurisdicional e
- c) Executiva ou Administrativa. (SILVA, Lino Martins da. Contabilidade Governamental. 2011).

Mas tudo tem um custo real e para tal é necessária a arrecadação dos recursos, que se originam da função Estatal, ora pelas receitas correntes, ora pelas de capital. Como também há formas de se arrecadar, formas de se guardar, investir, reinvestir e onde, quando e o quanto gastar, respeitando ainda a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Para o Professor Aliomar Baleeiro, em sua obra “Introdução à ciência das Finanças”, constituem a atividade Financeira do Estado:

- a) OBTER recursos: Receitas Públicas;
- b) CRIAR o crédito público: Endividamento Público;
- c) GERIR E PLANEJAR a aplicação dos recursos: Orçamento Público;
- d) DESPENDER recursos: Despesa Pública. (BALEIRO, Aliomar. Introdução à ciência das Finanças. 1973).

Entretanto, não é preciso apenas saber gastar, precisa-se controlar o que é gasto e como é gasto, daí tantos mecanismos de controles que vêm confirmando cada vez mais a sua real importância e lugar no Estado e na sociedade brasileira.

De acordo com a Constituição, “qualquer pessoa prestará contas que tenham sob sua guarda o bem público”, independentemente de seu nível hierárquico, posição ou mesmo valor, basta que se seja público e já nos tornamos responsáveis por aquele bem. Por isso em todas as esferas, explícita ou implicitamente, existem mecanismos de controle que visam ratificar a existência daquele bem ou valores monetários e o responsável pela sua guarda, bem como se foi gasto, é necessário que se demonstre que todas as técnicas e princípios normativos foram respeitados.

Destacando o texto do Lorde John Dalberg-Acton: “*o poder tende a corromper e o poder absoluto corrompe absolutamente*” (BARROS, Benedieto Ferri de. Lord Action: “O poder tende a corromper. E o Poder absoluto corrompe absolutamente. 2003). Em qualquer sistema existe a necessidade de seu projeto ou estudo, implantação, execução e a avaliação. O Ciclo Orçamentário também não poderia estar de fora da avaliação da sua eficiência em todas as ações governamentais e políticas implementadas. Por isso, além da previsão do orçamento participativo, o controle exercido pela sociedade é fundamental, já que o constitucionalista derivado tem homenageado a importância da participação popular cada vez mais presente em todas as fases das ações governamentais.

## **PRINCÍPIOS EXPRESSOS NO ART. 37 DA CF/88**

A Administração Pública é pautada pelos princípios constitucionais administrativos expressos na Magna Carta que são a base para auxiliar na formação das leis e da jurisprudência e todos esses institutos que norteiam o bom andamento de uma gestão governamental. Esses princípios estão expressamente dispostos no art. 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988 e são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios também são conhecidos carinhosamente por L.I.M.P.E., que é a palavra formada pelo processo mnemônico que é utilizado como método para decorar a ordem e os citados princípios.

Esses princípios devem ser observados com bastante atenção e zelo tanto na administração direta quanto na indireta, através da realização de suas tarefas de forma neutra, imparcial, transparente, eficaz e sem excessos de burocracia, procurando primar sempre pela qualidade e utilizar critérios morais e legais para o melhor uso dos bens públicos, evitando assim, o desperdício.

## **LEGALIDADE**

O princípio da legalidade assegura a supremacia da lei escrita, essencial para a existência de um Estado Democrático de Direito. Esse princípio exige que todas as ações do Estado e de seus agentes sejam baseadas em lei, e que essas leis estejam fundamentadas na constituição. Caso contrário, poderão ser consideradas inconstitucionais.

As leis estabelecem normas que devem ser cumpridas tanto pelos responsáveis por sua aplicação quanto por seus destinatários. Os agentes públicos devem exercer seus poderes e cumprir essas normas, sob pena de anulação dos atos ilegais. No Estado, não há espaço para

liberdade total e vontade plena e pessoal, pois a eficiência do setor público depende do cumprimento das leis. O princípio da legalidade visa evitar a arbitrariedade dos governantes, prevenindo que o poder público aja de forma excessiva e independente sobre a sociedade:

[...] o Estado concentra um enorme poder nas mãos dos governantes e de seus funcionários, e não fosse o claro estabelecimento desse princípio constitucional, certamente o poder exercido pela Administração Pública sobre os cidadãos seria exorbitante. (COELHO, Ricardo Corrêa. O público e o privado na gestão pública. Florianópolis. 2009, p. 52-53).

No Brasil, vigora o Direito Escrito ou Positivo que possui origem romana, que exige que todas as leis sejam escritas. No entanto, como o Estado possui o Poder Regulamentar, que tudo que ele produz se constitui em Lei. Para ser considerada lei, deve ser autoaplicável, geral, abstrata e coercitiva, além de seguir as formalidades e quórum necessários para sua aprovação.

A auto aplicabilidade significa que a norma pode ser aplicada sem a necessidade de outros atos, exceto quando explicitamente previsto, como a necessidade de decretos regulamentares ou tempo específico para vigência. A generalidade indica que a norma deve ser geral, aplicável a categorias de indivíduos, mercadorias ou entidades, e não a casos específicos. A abstração exige que a norma trate de situações abstratas, não de casos concretos. O caráter coercitivo impõe que a lei tenha aplicação obrigatória e não seja apenas uma recomendação, com sanções previstas para quem não a cumprir.

## **IMPESSOALIDADE**

Como bem nos ensina, Coelho (2009):

[...] os atos administrativos serão sempre impessoais em um duplo sentido: no de quem age – que é o Estado e não a pessoa do agente; e no do objetivo da ação – que é o interesse público e não o interesse das pessoas particulares atingidas pela ação estatal. (COELHO, Ricardo Corrêa. O público e o privado na gestão pública. Florianópolis. 2009, p. 57).

O princípio da impessoalidade deve guiar todos os atos da Administração, tanto internos quanto externos. Os atos públicos são realizados em nome do Estado, com os agentes públicos apenas executando-os. Este princípio assegura que as ações administrativas sejam impessoais de duas maneiras: primeiro, porque é o Estado que age, não o agente individual; segundo, porque as ações visam o interesse público, e não interesses privados.

## **MORALIDADE**

O princípio da moralidade, que se relaciona diretamente com a conduta do agente público. Para que os governantes sigam esse princípio, é essencial que os servidores e agentes públicos demonstrem comportamentos alinhados com valores morais considerados essenciais e desejáveis para o interesse público. Além disso, exige-se dos servidores públicos lealdade à instituição que servem, cumprimento das normas que a regulam, e obediência às ordens superiores, desde que estas sejam legais.

A chamada moralidade administrativa, conforme entendimento de Meirelles (1998):

[...] Não se trata [...] da moral comum, mas sim da moral jurídica, entendida como ‘o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração’ [...] A moral comum, [...] é imposta ao homem para sua conduta externa; a moral administrativa é imposta ao agente público para sua conduta interna, segunda às exigências da instituição a que serve e a finalidade de sua ação: o bem comum” (MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 1998, p.86).

O §4º do art. 37 da Constituição Brasileira de 1988 busca garantir a observância do princípio da moralidade por gestores e servidores públicos, punindo aqueles que não o seguem em suas ações administrativas, conforme descrito abaixo:

[...] os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível”. (BRASIL, §4º do art. 37 da Constituição Federal de 1988. P. 41).

Também merece menção o Decreto regulamentar nº 1.171, de 1994, que institui o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. No Capítulo I, Seção I, Incisos II, o decreto estabelece explicitamente.

A moralidade requer que os Servidores Públicos demonstrem integridade e honestidade tanto em suas funções quanto como cidadãos. Conforme estabelecido no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Ex. Federal, Capítulo I, Seção I, Inciso I, destacado:

A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele. (BRASIL, Decreto regulamentar nº 1.171. 1994).

O princípio basilar da moralidade também garante que os atos públicos realizados pelos agentes públicos sejam realizados em benefício do interesse público. Em contraste, a imoralidade ocorre quando um agente público utiliza o poder estatal para atender a interesses particulares. Portanto, Coelho defende:

[...] Imoral o abuso do poder assim como o seu uso em benefício próprio ou de terceiros; a aceitação de propinas, a prática da usura, a malversação e desvio dos recursos do patrimônio público. (COELHO, Ricardo Corrêa. O público e o privado na gestão pública. Florianópolis. 2009, p. 58).

## **PUBLICIDADE**

O princípio da publicidade, que foca na transparência e na visibilidade social necessárias a todos os atos da Administração Pública. Os atos estatais devem ser acessíveis ao público em múltiplos aspectos, pois são emitidos pelo governo no interesse público e destinados ao conhecimento geral. A publicação em um órgão oficial é crucial para que os atos administrativos produzam efeitos legais, tornando-os acessíveis ao público em geral. Esse princípio é essencial para a validade dos atos públicos.

Nas palavras preciosas de Meirelles (1998), afirmou que a publicidade como princípio:

[...] é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos. Daí por que as leis, atos e contratos administrativos que produzem consequências

jurídicas fora dos órgãos que os emitem exigem publicidade para adquirirem validade universal, isto é, perante as partes e terceiros [...] A publicidade não é elemento formativo do ato; é requisito de eficácia e moralidade” (MEIRELLES, 1998, p.87).

A publicidade exige que todos os atos administrativos sejam divulgados no Diário Oficial, garantindo que sejam redigidos de acordo com a legalidade e com clareza, conforme destacado por Coelho (2009):

[...] todos os atos administrativos sejam escritos deriva, também, do princípio da publicidade. Devendo ser redigido de acordo com as normas e procedimentos decorrentes da aplicação do princípio da legalidade, tal como tratado anteriormente, a constância escrita é que permite a clareza e publicidade necessárias aos atos públicos. As manifestações orais, como os discursos, são importantes meios de comunicação política, mas não são capazes de assegurar a explicitação do interesse público nelas contidas. As palavras vão-se com o vento, além de serem passíveis de manipulação através da oratória. (COELHO, 2009, p. 59).

A publicidade garante que os efeitos externos dos atos administrativos comecem a valer e também possibilita o controle e a fiscalização desses atos pela sociedade. Conforme Meirelles (1998, p. 89-90) destaca:

[...] princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais – mandado de segurança (art. 5º, LXIX), direito de petição (art. 5º, XXXIV, “a”), ação popular (art. 5º, LXXIII), habeas data (art. 5º, LXXII), suspensão dos direitos políticos por improbidade administrativa (art. 37, § 4º), e para tanto a mesma Constituição impõe o fornecimento de certidões de atos da administração, requeridas por qualquer pessoa, para defesa de direitos ou esclarecimentos de situações (art. 5º, XXXIV, “b”) (MEIRELLES, 1998, p. 89-90).

A publicidade como Princípio abrange todos os atos da Administração, garantindo que qualquer pessoa interessada tenha acesso e possa obter cópias, inclusive dos atos em processo ou finalizados, dos pareceres, despachos, atas de julgamentos de licitações, contratos firmados, comprovantes de despesas e prestação anual de contas, entre outros documentos.

Todos os contratos celebrados e atos expedidos administrativamente devem observar a esse princípio, exceto decisões e ações específicas que requerem sigilo para alcançar seus efeitos necessários, como aquelas relacionadas à segurança nacional. Dentro dessa perspectiva, apenas são excepcionais:

[...] admitido o sigilo nos casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior da Administração a ser preservado em processo previamente declarado sigiloso nos termos da lei [...] (MEIRELLES, 1998, p.89).

No entanto, tanto a publicidade quanto os atos sigilosos administrativos, excetuados em situações excepcionais, garantem que as decisões tomadas pelo Estado sejam sempre tomadas para atender ao interesse público e ao bem comum.

## **EFICIÊNCIA**

A Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998 inseriu no art. 37 da Constituição Federal/1988 o princípio da Eficiência, somando-se aos princípios já consagrados como

legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Antes dessa emenda, a eficiência já era valorizada na Gestão Pública, mas sua formalização refletiu influências globais do neoliberalismo na época, impulsionando uma reforma administrativa no Brasil. Como destacado por Muniz (2007, p. 86):

[...] “a noção de eficiência não é nova (não se concebe um Estado que se estruture sem o propósito de desempenhar, a contento, ações voltadas à satisfação das necessidades da sociedade), podendo ser verificadas na sua forma legal, pelo menos desde o Decreto-Lei nº 200/67, que reestruturou a Administração Pública Federal. O que se configurou novidade foi o espírito trazido pela reforma do Estado, trabalhada ideologicamente numa ideia de eficiência, experiência do setor privado. O realinhamento da função estatal estava simbolizado na ideia de eficiência gerencial no desempenho de suas atividades, tendo como objetivo inserir o Estado brasileiro na economia globalizada.” (MUNIZ, 2007, p. 86).

A CF/88, no art. 74, II, estabelece:

[...] “Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a fim de: (...) II- comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficiência e eficácia, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado” (BRASIL, II do art. 74 da Constituição Federal de 1988).

A Reforma do Estado de 1995, conduzida pelo MARE (Ministério Administração Federal e Reforma do Estado), teve um papel crucial ao introduzir o princípio da eficiência na Constituição. Essa reforma, de orientação neoliberal, visava transformar o modelo burocrático vigente na administração pública brasileira, adotando uma abordagem gerencial inspirada pelo setor privado, focada em resultados, redução de custos e menos controle da atividade-meio.

A eficiência, como princípio que busca racionalizar os recursos na administração pública, afeta todas as áreas, incluindo a tributária, onde é fundamental utilizar eficazmente os recursos disponíveis do Estado, sejam eles humanos, patrimoniais ou financeiros, garantindo a melhor relação custo-benefício. Como mencionado por Coelho (2009, p. 60) sobre o princípio da eficiência:

[...] É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo benefício. (COELHO, 2009, p. 60).

A eficiência é um dos deveres do Gestor do Estado Brasileiro, já que todo agente público deve cumprir as atribuições do seu cargo, não observando somente a legalidade, entretanto, com rendimento funcional, perfeição e prontidão, visando assim, alcançar resultados cada vez melhores na prestação do serviço público a população. O citado princípio determina que os gestores que administram a coisa pública, pratiquem a boa administração. Como ensina Modesto (2007, p. 6):

[...] “pode ser percebido também como uma exigência inerente a toda atividade pública. Se entendermos a atividade de gestão pública como atividade necessariamente racional e instrumental, voltada a servir ao público, na justa proporção das necessidades coletivas, temos de admitir como inadmissível

juridicamente o comportamento administrativo negligente, contraprodutivo, ineficiente.” (MODESTO, 2007. p. 6).

Em 30 de outubro de 2019, foi publicada a pesquisa sobre o índice FIRJAN de Gestão Fiscal, no qual avaliou 73,9% dos municípios brasileiros com gestão fiscal difícil ou crítica. São 3.944 cidades nessa situação e a análise dos fatores que explicam esse quadro evidencia a profundidade da crise fiscal brasileira e conclui que:

- Quase dois mil municípios não são capazes de gerar localmente recursos mínimos para arcar com as despesas da estrutura administrativa;
- 50% das prefeituras gastam metade do orçamento com pessoal;
- Mais da metade apresenta dificuldade para pagar fornecedores;
- Quase metade do país tem nível crítico de investimento, destinando apenas 3% das receitas a essas despesas.
- 1.856 prefeituras não se sustentam, ou seja, não geram receitas suficientes para financiar sua estrutura administrativa. (índice FIRJAN de Gestão Fiscal. 2019)

## **OUTROS PRINCÍPIOS**

A melhor Doutrina reconhece ainda outros princípios que estão expressos na CF/88, mas fora do art. 37 da Magna Carta e outros Princípios implícitos, senão vejamos:

### **CONTRADITÓRIO E AMPLA DEFESA**

Previsto no LV do art. 5º da Constituição, o Contraditório e a Ampla Defesa, estabelece: “Art. 5º, LV - aos litigantes, em processo judicial ou administrativo, e aos acusados em geral são assegurados o contraditório e ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes;”

O Princípio em análise garante a defesa prévia nos processos judiciais e administrativos, sob pena de anulação das Decisões/Acórdãos, já que é obrigatória a oportunidade da parte de se manifestar sobre o assunto ou fato a ele que está sendo imputado.

### **RAZOABILIDADE E PROPORCIONALIDADE**

Pela Razoabilidade e Proporcionalidade, devem ser utilizados padrões médios de aceitabilidade da sociedade, ou seja, o ato deve ser proporcional, mesmo quando da aplicação de pena, seja administrativa ou judicial ao fato realizado ou dano causado.

Assim, até mesmo em momentos que existe certa discricionariedade dada ao Servidor Público, mesmo nestas horas, ele deve observância às normas que regulamentam as ações. Como por exemplo o enquadramento de multas aplicadas pelos Tribunais de Contas em seu Regimento Interno.

### **CONTINUIDADE (DO SERVIÇO PÚBLICO)**

A atuação administrativa é contínua, ininterrupta e o serviço público não pode sofrer interrupção quando pode causar danos, como funções de segurança e iluminação pública fornecida aos hospitais de alta complexidade.

Da mesma forma que o princípio anterior, até mesmo os direitos devem ser exercidos sem prejudicar a prestação do serviço público a sociedade, como por exemplo a greve do servidor público, conforme estabelece o VII, do art. 37 da CF/88, a seguir transcrito: “Art, 37, VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica; “

## **OS DEZ MANDAMENTOS NA GESTÃO PÚBLICA:**

Criado pelo Professor Elias Cruz da Silva, durante a ministração do curso promovido pela Escola de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, com o tema “Gestão Pública”, realizado na Câmara Municipal de Itacoatiara/AM (2019), os Dez Mandamentos para os gestores públicos, sobretudo dos pequenos municípios, em todos os Poderes, apresentaremos a seguir:

- I. Não comerás a merenda dos alunos, nem dos pacientes;
- II. Não levarás para casa medicamentos e remédios da “UBS”;
- III. Não ordenarás a despesa sem prévio empenho;
- IV. Não usarás o veículo de serviço para uso particular;
- V. Não assinarás o ponto do colega de trabalho em sua ausência;
- VI. Não assessorarás seu chefe com soluções ilegais;
- VII. Não levarás para casa material de expediente e cartucho de impressão;
- VIII. Não efetuarás saque nas contas bancárias do Órgão em espécie;
- IX. Não nomearás os parentes até o 3º grau para cargos públicos; e
- X. Não direcionarás as licitações e contratos, nem cobrarás “agrados”. (SILVA, 2019, online).

## **DEMOCRACIA PARTICIPATIVA**

A democracia para Dahl (2001, p. 29) pode ser “(re) inventada” em qualquer época, necessitando somente de condições adequadas para existir. Seu núcleo é a igualdade, conforme demonstrado pelos Vikings ao responderem à indagação: qual é o nome de seu Senhor? Resposta: Nenhum, e continuou, somos todos iguais.

Conquanto o valor central da democracia seja a igualdade e o governo para todos e por todos de alguma forma, a exclusão sociopolítica existe mesmo em regimes democráticos, principalmente em comunidades civis periféricas e semiperiféricas em que há indivíduos não cidadãos. Para transformar essa realidade, Santos (2002) defende que “o caminho para a emancipação social é a globalização contra-hegemônica - igualdade no jogo político de construção do interesse público - em paralelo à democracia representativa.

Touraine (1996) diz que “a democracia deve edificar a soberania popular e garantir a liberdade do debate político, sendo, então, ao mesmo tempo substância e procedimento. Como substância.” Afirma Dahl (2001) que:

A igualdade deve ser qualificada pela participação efetiva na tomada de decisões em prol do bem comum, sendo um ideal a ser buscado sempre porque evita a tirania, confere direitos essenciais e protege os indivíduos, tendo por alicerce a liberdade - entendida como autodeterminação de se dar as próprias leis. (DAHL, 2001, online).

Assim, a democracia substancial eleva o indivíduo à condição de cidadão, ou seja, um agente proativo frente à efetivação do interesse público.

Portanto, como ensina Schumpeter (1942) e Bobbio (1979), a democracia “restringe-se ao processo eleitoral como forma de legitimar o governo representante da maioria. Essa visão não é suficiente para reger um Estado em igualdade de direitos, de forma que é necessário superar a representação e aliar novas formas”:

[...] a democracia, como processo, tem que superar ideia de representação em determinados órgãos estatais, partindo para a ideia e a construção de uma Constituição democrática, que estructure participação e a discussão nos órgãos do próprio Estado, na empresa, nas variadas organizações sociais, na comunidade, no bairro, no trabalho, na escola, na Universidade. (MAGALHÃES, 2008, p. 39).

A democracia hegemônica ou representativa já não é mais suficiente para legitimar o modo de definir os rumos em uma sociedade diversificada e que se reconhece como legítima detentora de direitos. Repensar a democracia sob o novo paradigma procedimental e participativa (dialógica) é a saída para se governar em prol do cidadão.

Partindo de um conceito de democracia participativa e dialógica, podemos ir percebendo outros impasses contemporâneos. Um desafio muito claro está na necessidade de democratizar o que no senso comum ainda é aceito como democracia, ou seja, desenvolver mecanismos para a democracia representativa, vítima do marketing, da concentração econômica e da opinião pública, possa ser mais democrática do que ela conseguiu no passado. Os exemplos do comprometimento e da necessidade de adaptar esta democracia representativa de forma que ela possa ser democratizada estão claros a nossa volta, pois se acentua nos momentos de graves conflitos de interesses. (MAGALHÃES, 2008. p. 123).

Colocando o cidadão nos debates sobre a atuação do Estado, este se transforma em Democrático de Direito, devendo garantir e assegurar o exercício dos direitos individuais e sociais a todos seus cidadãos. O Estado brasileiro se consubstancia em um Estado Democrático de Direito, conforme art. 1º da constituição Federal (CF), (BRASIL, 1988) em todos os níveis Federativos, o que propicia, em tese, a construção do experimentalismo democrático.

É característica essencial para a construção do processo democrático, que o Estado Federal brasileiro conceda autonomia política às organizações estatais territorialmente menores, e, por isso, mais próximas e mais sensíveis às diretrizes apontadas pela comunidade.

Boa governança e administração pública: o binômio entre o modelo gerencial e o modelo societal.

No nosso País, a política neoliberal concretizada através da administração gerencial referenciou instituições de propostas democráticas, mas objetivou o fortalecimento do capitalismo. A exigência da participação do povo, titular do poder, tem como base a construção de uma cidadania escrita no pacto de 1988.

Entre as diversas formas de participação social encontram-se, hoje, as ouvidorias que podem se constituir como mecanismos para alcançar uma participação mais efetiva na gestão estatal e, por conseguinte, consideradas como ferramentas de controle da função administrativa capaz de possibilitar a transparência e a responsabilização do agir administrativo frente ao bem comum.

## **CONTROLE SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

No art. 6º do Decreto Lei nº 200/67, foram estabelecidos os seguintes princípios fundamentais que deverão nortear a estrutura administrativa: do planejamento, da coordenação, da descentralização administrativa, da delegação de competência e do controle.

A população brasileira lutou pela democracia como sistema político de governança que traz como premissa a igualdade de todos, sem nenhuma discriminação. Portanto, a democracia ratifica a cidadania da população como valor intrínseco do ser humano como detentor de direitos individuais, políticos e sociais. E é esta cidadania substancial que desencadeia o direito ao controle exercido pela sociedade na função administrativa pública do Estado.

Dentro do Estado Democrático de Direito, entende Mello (2005, p. 25), que a função pública é a “atividade exercida no cumprimento do dever de alcançar o interesse público, mediante o uso dos poderes instrumentalmente necessários conferidos pela ordem jurídica”, enquanto a função administrativa é a “atividade que o Estado ou de quem lhe faça às vezes exerce dentro de uma estrutura e hierarquia submissos ao ordenamento jurídico”.

Nesse sentido a gestão do Estado pode ser entendida como a administração dos bens e na prestação de serviços na efetivação do interesse público. Assim, a fiscalização recai sobre os órgãos e sobre os servidores públicos, seja da Administração Direta ou Indireta e de qualquer dos Poderes. Logo, o sujeito passivo de controle é a totalidade de entidades e de órgãos que governam o Estado Brasileiro.

Por seu turno, “o controle da sociedade além de historicamente ser uma luta incessante da humanidade, é um direito fundamental do qual se infere na obrigação de prestar contas...” (SIRAQUE, 2009).

Na Primeira Conferência Nacional com o tema de “Transparência e Controle Social”, o controle exercido pela sociedade foi entendido como: [...] “a participação do cidadão no controle e acompanhamento da gestão pública. É o conjunto de atividades realizadas pela sociedade na fiscalização e no monitoramento das ações da Administração Pública.”

O ponto central deste controle é a consolidação do direito a uma administração eficiente, com Unidades Gestoras que a integram e que impede agentes públicos de privatizarem o bem comum. Em se tratando de ouvidorias, atualmente, pode se afirmar que são instrumentos de controle social na medida em que garante ao cidadão uma prestação de contas daquilo que reivindicou, bem como porque visa realizar para os cidadãos direitos que lhes são próprios, mas que, por herança cultural e dominação do poder lhes são conferidos como benesses sociais pelo Estado.

Dessa forma, o objeto do controle seriam as políticas executadas pelo Estado que conforme Grau Apud Gomes (2005, p. 67) são “todas as atuações do Estado, cobrindo todas formas de intervenção do poder público”, e os serviços prestados pelos órgãos públicos compreendidos como toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade, mas podem ser usufruídas singularmente pelos administrados e que o Estado assume como dever e o presta por si mesmo ou por quem lhe faça às vezes, sob o regime de Direito Público” (GOMES, 2005).

Portanto, o controle exercido pela sociedade sobre os órgãos do governo deve recair tanto no ciclo de formulação das políticas priorizadas quando da elaboração dos instrumentos de planejamento orçamentário, bem como sobre os serviços prestados pelo Estado, atingindo tanto a estrutura das Unidades Gestoras quanto aqueles que realizam a função do Estado em nome do próprio Estado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando a construção de uma democracia eficaz, além de aumentar a participação do povo, o acesso transparente ao planejamento e execução e claro, à informação pública, também se tornou importante, pois fortalece os princípios democráticos e traz benefícios para todos.

No reino da democracia, o sigilo pode levar à corrupção e criar obstáculos ao crescimento. Embora o acesso em tempo real à informação pública ainda não seja suficiente para combater integralmente a corrupção, ainda mostra uma medida básica que pode aumentar a consciência cívica. Dessa forma, a participação popular tem se mostrado eficaz e fundamental, bem como o desenvolvimento de uma cultura comum que sirva para estabelecer fóruns locais de formulação de políticas públicas, como as consultas à sociedade e o Orçamento Participativo, realizados para a elaboração do Plano Plurianual do Estado do Amazonas nos exercícios de 2019 e 2023.

Conclui-se assim, que o acesso à informação e a transparência dos relevantes atos públicos não envolvem o processo exato das atividades públicas, mas, sem eles, é mais difícil realizar o controle externo, incluindo o social, com êxito, pelo menos em medida razoável.

Destaca-se ainda, a necessidade de que os governos estimulem a presença da sociedade em audiências públicas, encontros e reuniões de planejamento e definição de implementação de tais políticas para o Orçamento Público Participativo para que consiga atingir o público jovem também; os programas de “Educação Fiscal” e “Olho Vivo no Dinheiro Público” devem ter maior menção nas escolas pesquisadas; o programa “Cidadão Nota 10” não existe há algum tempo, porém, os resultados apontaram que o sucesso do programa, havendo necessidade de novos investimentos em programas de mesmo porte e conteúdo.

Só nos resta desejar que as trocas de favores do modelo de Administração Patrimonialista, como o clientelismo, nepotismo e corrupção, sejam eliminados de vez e que fiquem na história e não mais no Setor Público Brasileiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, 2000: Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
- BRASIL, 1992: Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm). Acessado em 23 abr. 2024.
- Brasil. 1993: A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública. Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acessado em 17 abr. 2024.
- BRASIL, 1994: Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. (2000). Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/codigos/codi\\_conduta/cod\\_conduta.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm). Acessado em 21 fev. 2024.
- BRASIL, 1998: Lei nº 9.637 - de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que mencionam e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, 2017. Disponível em <http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1998/9637.htm>. Acesso em: 01 de maio de 2024.
- BRASIL. 2002: A Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm). Acesso em: 29 abr. 2024.
- BALEIRO, Aliomar, Introdução à ciência das Finanças. Forense, Rio de Janeiro, 1973.
- BARROS, Benedieto Ferri de. Lord Action: “O poder tende a corromper. E o Poder absoluto corrompe absolutamente. GRD, São Paulo, 2003.
- BOTELHO, Milton Mendes, Manual Prático de Controle Interno na Administração Pública Municipal. Juruá, 2014.
- BOTELHO, Milton Mendes, Controle Interno em Compras e Licitações Públicas Municipais. E-book, 2019, 1ª ed.
- CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. Controle interno na administração pública: uma perspectiva do modelo de gestão administrativa. 2007. 216 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&oobra=46495](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&oobra=46495). Acesso em: 25 out. 2011, 18h40.
- CASTRO, R. P. A. (2007). Sistema de Controle Interno: uma perspectiva do modelo de gestão pública gerencial. 1ª ed. Belo Horizonte: Fórum.
- COELHO, Ricardo Corrêa. O público e o privado na gestão pública. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CUNHA, M. R. Análise da eficiência dos indicadores econômicos, financeiros e sociais da mesor região mineira do Alto Paranaíba e triângulo mineiro: um enfoque no município de Rio Paranaíba, MG. Universidade Federal de Viçosa, Trabalho de Conclusão de Curso, 2011.
- DAHL, R. A. Sobre a democracia. Brasília. Ed. UNB. 2001.
- D’ANJOUR, M. F. et al. Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças. III SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006.
- FERRAZ, Luciano de Araújo. Controle da Administração Pública: elementos para a compreensão dos tribunais de contas. 1 ed. Belo Horizonte: Andamentos. 2019.
- JUNIOR, José Hernandez Perez. Auditoria de Demonstrações Contábeis: normas e procedimentos. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2018.
- MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. O município e a democracia participativa. Âmbito Jurídico. São Paulo. 2008.
- MARTINS, Cristiane Fortes Nunes. O Princípio da Eficiência na Administração Pública. :Caderno de estudos Ciência e Empresa / Faculdade das Atividades Empresariais de Teresina. Ano 5, n.2 (2008) Teresina:FAETE,2008. Disponível em: <http://www.faete.edu.br/revista/artigocristiane.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 23. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1998.
- MELLO, D. L. O Governo Municipal Brasileiro: Uma visão comparativa com outros países. Revista de Administração Pública, v. 27, n. 4, 2013.
- MENDES, C. C. A demanda por serviços públicos no Brasil: a abordagem do eleitor mediano revisitada. Universidade de Brasília, Brasília. Tese economia. 2015.

- MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio Constitucional da Eficiência. In: Revista de Direito Administrativo Econômico. Ed. 10, 2007. Disponível em: < <http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-10-MAIO-2017-PAULO%20MODESTO.pdf>> Acesso em: 03 abr. 2024.
- MUNIZ, Cibele Cristina Baldassa. O princípio da eficiência na administração pública brasileira. In: Revista Prisma Jurídico, Vol. 6, 2007. Disponível em: < <http://www4.uninove.br/ojs/index.php/prisma/issue/view/66/showToc>> Acesso em: 05 abr. 2012.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; JR, José Hernandes Perez; SILVA Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PLATT NETO, Orion Augusto; CRUZ, Flávio da; VIEIRA, Audí Luiz. Transparência das Contas Públicas: um enfoque no uso da Internet como instrumento de publicidade na UFSC. Revista Contemporânea de Contabilidade. Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 135-146, jan/jun 2024.
- PLATT NETO, Orion Augusto et al. Publicidade e Transparência das Contas Públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública. Contabilidade Vista e Revista. Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 75-94, jan/mar 2007.
- SÁ, Antônio Lopes de. Curso de Auditoria. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, José Antônio Gomes. Transparência na Administração Pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da Região Metropolitana de Salvador. Revista de Contabilidade da UFBA. v. 1, n. 1, p. 48-61, set/dez 2007.
- SILVA, Elias Cruz da. Apostila do Curso de Gestão Pública. Escola de Contas Públicas. Manaus. 2019.
- SILVA, Lino Martins da. Contabilidade Governamental: Um enfoque administrativo da nova contabilidade pública – 9ª ed. – São Paulo, Atlas, 2011.
- SOUZA, Auriza Carvalho et al. A relevância da transparência na gestão pública municipal. Revista Campus. Paripiranga, v. 2, n. 5, p. 6-20, dez 2009.
- TOLEDO JR., Flavio C. e ROSSI, Sérgio Ciquera. Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada Artigo por Artigo, Editora NDJ, São Paulo, 3ª. edição, 2013

**PLANEJAMENTO DO ESPAÇO URBANO NO BRASIL: APROPRIAÇÃO DO TERRITÓRIO E AS CONSEQUÊNCIAS VIVIDAS PELA SOCIEDADE**  
**URBAN SPATIAL PLANNING IN BRAZIL: LAND GRABBING AND THE CONSEQUENCES EXPERIENCED BY SOCIETY.**  
**ORDENACIÓN DEL TERRITORIO URBANO EN BRASIL: ACAPARAMIENTO DE TIERRAS Y CONSECUENCIAS QUE EXPERIMENTA LA SOCIEDAD**

José João Simão

josejaosimaosimao@yahoo.com.br

<http://lattes.cnpq.br/6199411572356870>

SIMÃO, José João. **Planejamento do espaço urbano no Brasil: Apropriação do território e as consequências vividas pela sociedade.** Revista Internacional Integralize Scientific. Ed. 36ª p. 39-51, junho/2024. Junho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

### RESUMO

A produção do espaço urbano acontece a partir da interferência antrópica, que transforma o espaço geográfico em lugares de apoio para a sobrevivência da população. Para suprir as necessidades da sociedade, deve desenvolver infra estruturas adequadas, que facilitem a sobrevivência dos habitantes locais. Para ocorrer o crescimento das cidades no Brasil, faz-se necessário restaurar os espaços degradados, implantar políticas públicas visando à qualidade de vida, sustentabilidade, a criação de áreas multifuncionais e criativas para o convívio coletivo. A falta de planejamento desencadeia o crescimento desordenado das áreas urbanas, causando problemas e envolvendo a população local, regional e até mesmo global. É necessário promover políticas públicas que especifiquem o adensamento das áreas geográficas urbanas já consolidadas, evitando o crescimento desproporcional em território inapropriado, podendo assegurar a compatibilidade de uso do solo, oferecendo equilíbrio no transporte, habitação e equipamentos socioculturais, dando prioridade ao adensamento residencial nos centros das cidades.

**Palavras-chave:** Planejamento. Uso. Apropriação do Território. Políticas Públicas.

### SUMMARY

The production of urban space happens from human interference, which transforms the geographical space in places of support for survival and, to meet the needs of the population should be developed adequate infrastructure providing facilities for local residents. With the growth of cities in Brazil it is necessary a restoration of degraded spaces, deploying public policies aimed at quality of life, sustainability and the creation of multifunctional areas and creative conviviality. With the lack of planning occurs an increase in disordered growth of cities or urban areas, generating several problems involving the local population, regional and even global. It is necessary to promote public policies that specify the densification of urban geographic areas already consolidated and may prevent the city expands further into your territory, and can ensure the compatibility of land use in urban areas, offering and appropriate balance between transport, housing and cultural and social equipment, giving priority to residential density in city centers.

**Keywords:** Planning. Use. Appropriation of the Territory. Public policy.

### RESUMEN

La producción del espacio urbano se produce a partir de la interferencia antrópica, que transforma el espacio geográfico en lugares de apoyo para la supervivencia de la población. Para satisfacer las necesidades de la sociedad, debe desarrollar una infraestructura adecuada, que facilite la supervivencia de los habitantes locales. Para el crecimiento de las ciudades en Brasil, es necesario restaurar espacios degradados, implementar políticas públicas dirigidas a la calidad de vida, la sostenibilidad y la creación de áreas multifuncionales y creativas para la convivencia colectiva. La falta de planificación desencadena el crecimiento desordenado de las áreas urbanas, causando problemas e involucrando a la población local, regional e incluso mundial. Es necesario promover políticas públicas que concreten la densificación de áreas geográficas urbanas ya consolidadas, evitando el crecimiento desproporcionado en territorios inadecuados, pudiendo asegurar la compatibilidad del uso del suelo, ofreciendo equilibrio en el transporte, la vivienda y los equipamientos socioculturales, dando prioridad a la densificación residencial en los centros de las ciudades.

**Palabras clave:** Planificación. Uso. apropiación del territorio. políticas públicas.

### INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado com base em pesquisas bibliográficas sobre a configuração e a apropriação territorial das cidades brasileiras, que se transformaram com a chegada da grande massa populacional vinda do interior para a cidade – êxodo rural. Diante disso, os centros urbanos mudaram suas paisagens assustadoramente de maneira agressiva, configuraram os espaços geográficos e mudaram drasticamente a relação sociedade-natureza. As pessoas instalaram e vêm se instalando em espaços vazios impróprios à moradia, muitas vezes pela facilidade da especulação imobiliária, lugares que fazem parte de reservas ecológicas, matas ciliares, encostas de morros, áreas de mananciais e outros.

No planejamento urbano, existem diretrizes para o uso e ocupação do solo, todavia, a expansão urbana continua desordenada e irregular, ferindo os princípios básicos de uma sociedade sustentável, causando um grande impacto ambiental. Em muitas cidades brasileiras, a apropriação do território é feita sem planejamento ou acompanhamento legal, assim aumentam a posse dos terrenos para as construções de habitações ou comércios, só depois é realizado o loteamento e implantação da infraestrutura. Mediante tudo isso, o ambiente é degradado, acontece a poluição do ar, das águas fluviais, deslizamentos, tornando o local impróprio para a moradia populacional, mesmo assim, muitos se apropriam do território.

Toda degradação do ambiente envolve as cidades brasileiras e parte das atividades que o ser humano exerce sobre o espaço geográfico, provoca um impacto ambiental significativo. No entanto, esse impacto pode ser positivo ou não, na grande maioria são negativos, acarretando a degradação e a poluição do ambiente.

O planejamento urbano de algumas cidades do Brasil, aconteceu devido ao desenvolvimento do empreendedorismo industrial e o processo de inchaço populacional, não foi acompanhado por um incremento de infraestrutura disponível, assim comprometeu, em algumas áreas, a condição de vida oferecida à população. Termos como favelização, cortiços, problemas urbanos, caos urbanos, transporte de massa, planejamento urbano, diagnóstico dos problemas, fazem parte do vocabulário dos que vivem nessas cidades. Todos esses problemas inseridos dentro do espaço urbano afetam diretamente o dia a dia das pessoas, deixando-as vulneráveis a sofrer danos por falta de infraestrutura adequada e planejada.

## **O ESPAÇO URBANO BRASILEIRO**

O planejamento do espaço urbano deveria estar diretamente ligado ao processo de desenvolvimento de programas para buscar melhorias ou revitalizar certos aspectos, como a qualidade de vida da população, dentro de uma dada área urbana ou de uma nova área urbana em uma determinada região.

Com o objetivo de proporcionar aos habitantes melhorias na qualidade de vida possível, o planejamento pode ordenar as cidades em termos de qualidade de infraestrutura, ou até mesmo resolver seus problemas. Como isso deve acontecer? É necessário listar os problemas e, em seguida, definir uma ordem de prioridade na implementação de uma solução. Finalmente, restaria implementá-la com técnicas adequadas, dependendo dos recursos disponíveis. Assim, o bem comum seria finalmente alcançado, desde que tal objetivo fosse perseguido honestamente.

VILLAÇA (1999) fala sobre a história do planejamento urbano no Brasil, que, por meio de pesquisas e investigações, procura entender a urbanização brasileira do presente e como está distribuída pelas cidades brasileiras. O Estado atual tem o papel de interagir junto à infraestrutura das cidades, desde a instalação do abastecimento de água, energia, até outros fatores que atendam aos habitantes de forma satisfatória.

Para que uma determinada prática ocorra sobre o espaço urbano, é necessária uma abordagem considerando todo o espaço urbano, realizando revisões para conservação, interferindo nas ações da população e levando em conta as decisões políticas nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal. O papel do Estado sobre o espaço urbano, no que se refere às transformações para beneficiar a população, é muito importante, sendo assim, os habitantes das áreas urbanas, de certa forma, são mais valorizados.

Segundo VILLAÇA (1999), o planejamento urbano se baseia em componentes para mudar as práticas do Estado sobre o espaço urbano, levando em consideração todas as questões que envolvem o zoneamento, plano diretor, entre outros. Diante do percurso histórico, parte de um princípio de que a mudança no espaço urbano poderia ter tomado um rumo diferente daquele que realmente ocorreu, mas faltou um planejamento urbano necessário para atender aos anseios da população. Assim, ficou evidente que não houve no Brasil um passado histórico com referências no planejamento.

A urbanização de algumas cidades brasileiras sofreu um processo de transformação, mas, de certa forma, não está ao nível das cidades dos países centrais. Mesmo passando por reivindicações populares e interesse econômico, ainda temos uma deficiência muito grande na urbanização das cidades no Brasil, pois o Plano Diretor, o Zoneamento, Embelezamento, entre outros, são insuficientes, e a população acaba sofrendo as consequências.

Para CARDOSO (1994), no período entre 1950 e 1980, aconteceu um processo histórico de planejamento urbano no Brasil, que se deu em meio à Ditadura Militar. Esse planejamento ocorreu sem muita participação popular, pois a Ditadura Militar impedia a participação política efetiva. Houve uma maior consolidação com a implantação da produção urbano-industrial, que necessitava de uma infraestrutura mais efetiva para integrar o Brasil.

O capitalismo industrial teve importância na participação efetiva e transformadora para incorporar medidas que resolvessem os problemas na urbanização brasileira. A partir dos anos 70, com a abertura das fronteiras brasileiras para o capital internacional, o Brasil integrou-se parcialmente na economia internacional e, com isso, o progresso e a modernidade nacional foram cada vez mais desenvolvidos em meio ao território. "O plano de Metas de Kubitschek estabeleceu as bases de ruptura com o planejamento e modernização restritos às 'ilhas de racionalidade', coexistindo com a administração rotineira do sistema político tradicional" (CARDOSO, 1975).

A nova concepção de abertura para o mercado exterior estimulava o modernismo, o desenvolvimento e o crescimento econômico, sendo assim, o "desenvolvimento" teria um crescimento significativo, integrando-se nacionalmente com o intuito de um novo momento para o país.

Segundo CARDOSO (1994), a urbanização rápida do Brasil causou uma quantidade enumerada de problemas sociais. Cada vez mais, havia a necessidade de interferência do governo nas questões sociais das pessoas que viviam nas áreas urbanas. Pautado nas

apropriações de propostas para solucionar os problemas do crescimento desordenado das cidades.

As soluções para tentar resolver esses problemas são emperradas nas questões políticas com diversos interesses distintos, fazendo com que haja um discurso vazio, distanciando cada vez mais da implantação de uma infraestrutura para implantar políticas públicas eficazes ou eficientes, no que se refere à resolução dos problemas.

Quando se refere ao poder público, a sua atuação no espaço urbano é expressa através do planejamento urbano e, de certa forma, distante do necessário para uma efetiva condição de mudança no meio urbano, pois o papel do estado frente à sociedade terá de ser redefinido no planejamento urbano nacional.

Segundo VAINER (1996), durante um longo período o debate acerca da questão urbana remetia, entre outros, os temas como o crescimento desordenado, reprodução da força de trabalho, equipamentos de consumo coletivo, movimentos sociais urbanos, racionalização do uso do solo, a nova questão urbana, agora, como nexos central a problemática da competitividade urbana.

O processo de planejamento trás solução aos problemas ou às questões que ocorrem nas cidades, aqueles não resolvidos pelos serviços urbanos atuais, quanto aqueles causados por ele. Diante disso, para ocorrer o planejamento urbano é necessária uma modificação importante, que se refere ao reconhecimento do fenômeno como algo dinâmico, e isso levaria a encarar a cidade como resultado de sua própria história e de alguma maneira evoluindo no tempo. A cidade passa a ser vista como “uma mercadoria a ser vendida, num mercado extremamente competitivo” (VAINER 2001), de certa forma com um determinado objetivo a cumprir.

A mudança na reforma urbana da cidade disponibilizaria para a sociedade local uma melhor qualidade de vida, tendo em vista as reformas estruturais para proporcionar ao povo mudanças estratégicas no seu modo de vida com uma proposta objetiva de disseminar políticas sociais modernas propondo mudanças sociais. (VAINER 2001) deixa claro que ao oferecer a cidade no chamado “marketing urbano” deve levar em conta características para atender do jovem ao idoso, ou seja, toda a população sem infringir certas vivências.

Outro esclarecimento para a questão do planejamento urbano, que visa atender aos anseios populacionais, é [...] “A ideia de que a existência dos “problemas urbanos” é recente. Tem origem no começo do século XX com os reformadores de moradias e os primeiros urbanistas, os filantropos e os assistentes sociais, que tinham de enfrentar a realidade das grandes metrópoles do mundo industrial. Mudar a cidade para mudar a sociedade e, particularmente, o povo, essa era a visão estratégica” [...]. (TOPALOV,1996).

A ideia explica que o processo de reforma urbana teve origem junto à chegada das indústrias nos continentes, sobretudo no Brasil. Nos países pioneiros na indústria, já havia uma transformação na infraestrutura, sendo necessária, pois a sociedade teria mais segurança e bem-estar para sobreviver em áreas urbanas, já que a classe trabalhadora necessitaria dessa reforma.

A urbanização brasileira tem passado pelas políticas de gestão empreendedora, onde a competitividade prevalece dentro do espaço geográfico, trazendo um processo de desenvolvimento para atender muitas vezes ao setor privado e não aos interesses da população, que às vezes são deixados de lado, ou seja, não são levados em consideração.

O êxodo rural contribuiu bastante para o crescimento das cidades brasileiras, sobretudo na Região Sudeste, principalmente a partir da segunda metade do século XX. Modificaram-se

pelas ações das atividades diárias das pessoas, cada uma com sua própria forma de apropriação do território, intervindo no espaço geográfico das mais variadas maneiras. Após essas intervenções, as mudanças aconteceram sem providências de um planejamento urbano, começando a surgir problemas por todos os lados de ordem econômica e social.

MONTE-MÓR (1981), explica que a partir dos anos 1964, o Brasil já se aproximava de sua “maioridade urbana”, isso quer dizer que grande parte da população passaria a viver nas cidades, passando a ser uma questão social e econômica. “O crescimento metropolitano era inegável e intenso em todas as suas dimensões – da concentração industrial às favelas”.

Com o crescimento tão acelerado das cidades brasileiras, principalmente as áreas metropolitanas, devido ao processo industrial, o urbanismo deixaria sua concentração nos centros, nos espaços considerados ricos, mas passaria, também, a contemplar as periferias para dar suporte ao desenvolvimento urbano. MONTE-MÓR (1981), ainda aponta que as metrópoles apresentariam problemas de cunho social e haveria uma solução: “O controle social e econômico”.

Alguns problemas são comuns a todo tipo de sociedade, independentemente do espaço urbano. Alguns deles podem ser considerados típicos da população urbana, como o trânsito caótico, alagamentos, falta de infraestrutura nas ruas e avenidas, entre outros. Esses problemas são encontrados nas cidades e ajudam a aumentar as consequências nos espaços urbanos.

A degradação dos espaços urbanos acontece por falta de uma infraestrutura bem planejada, pois a população mais carente sofre ainda mais com a falta de políticas sociais urbanas. E uma questão apontada por MONTE-MÓR (1981) para resolver os problemas na concentração urbana foi “o modelo de desenvolvimento econômico adotado após 1964”, que se baseava no forte crescimento ou intensificação industrial para dar suporte ao aumento populacional concentrado.

A criação e desenvolvimento da infraestrutura, atrelados ao crescimento das cidades no Brasil, devido à grande concentração industrial, foram um grande desafio. À medida que a malha urbana cresce desordenada e demasiadamente sem planejamento, a demanda por melhorias urbanas aumenta. E quanto mais rápido for o crescimento, maior é o desafio por uma construção urbanizada adequada para a população.

O crescimento populacional das cidades brasileiras deveria ser acompanhado por maiores ofertas de infraestrutura e serviços básicos, principalmente os relacionados ao saneamento básico, energia e habitação, demonstrando, dessa forma, preocupação com o meio urbano e com as condições mínimas de salubridade para a população. Porém, isso não aconteceu.

Outra questão que deve ser levada em consideração é a degradação urbana, a falta de planejamento, uso inapropriado do território e os impactos ambientais. Assim, os espaços públicos estão sendo trocados por condomínios fechados, aumentando ainda mais a divisão de classe e distanciando a sociedade, ou seja, criando uma cidade isolada.

Uma questão preocupante do problema urbano é a abertura do mercado imobiliário para especular espaços ou áreas nas cidades. Isso provoca uma fragmentação ou exclusão social, pois os interesses sociais não são levados em consideração na hora de comercializar um terreno ou lote. Não importa a localização geográfica da cidade, o que importa é a preocupação com os serviços básicos para atender às necessidades dos donos do terreno a ser negociado, porém os interesses da população são desconsiderados.

O planejamento urbano engloba concepções, planos e programas de gestão de políticas públicas, por meio de ações que permitam harmonia entre intervenções no espaço urbano e o atendimento às necessidades da população. O planejamento identifica as vocações locais e regionais de um território, estabelece as regras de ocupação de solo e as políticas de desenvolvimento municipal, buscando melhorar a qualidade de vida das pessoas. “Quando se procura compreender a especificidade das políticas sociais do século XX. O modelo de poder dominante se modifica, mas há traços essenciais do modelo disciplinante-repressivo que subsistem. Eles podem ser considerados arcaísmos e, em especial, testemunhos de resistência dos próprios grupos dominantes em modernizar-se”. (TOPALOV, 1996).

A transformação do espaço urbano é de interesse social, pois o modelo de modificação deve levar em consideração as mudanças ocorridas com o passar do tempo. Isso quer dizer que a sociedade está sempre em constante mudança, e a transformação urbana deve atender aos anseios e necessidades coletivas.

Para que haja mudança, é necessário entender a organização territorial de uma determinada área. Mediante isso, pode-se propor mudanças espaciais e, conseqüentemente, sociais, que consigam atender aos anseios e reivindicações populacionais.

Acredita-se que o planejamento urbano deve ser realizado a partir do princípio das necessidades populacionais. Portanto, em toda área urbana, é necessário um minucioso e detalhado estudo, levando em consideração o déficit dos serviços oferecidos aos habitantes. Também não podemos esquecer que a infraestrutura do espaço urbano deve ser oferecida com qualidade e disponibilidade para todos.

Para HARVEY (2005), o processo de produção da urbanização interfere nas mudanças sociais, principalmente quando há inserção do capitalismo, que produz a organização social e transforma o espaço geográfico. Pois se discute o papel das cidades no desenvolvimento das civilizações, o que acaba gerando uma organização social como resultado do empreendedorismo capitalista ou governança administrativa.

O empreendedorismo na governança urbana, a partir de representantes, tem por objetivo criar e disponibilizar para a sociedade local condições para elevar a qualidade de vida. Só assim poderá aumentar a oferta de serviços que os habitantes do local necessitam.

Há uma concordância geral de que a mudança tem a ver com as dificuldades enfrentadas pelas economias capitalistas a partir da discussão de 1973. A desindustrialização, o desemprego disseminado e aparentemente “estrutural”, a austeridade fiscal aos níveis tanto nacional quanto local, tudo isso ligado a uma tendência ascendente do neoconservadorismo e a um apelo muito mais forte (ainda que, frequentemente, mais na teoria do que na prática) à racionalidade do mercado e à privatização, representa o pano de fundo para entender por que tantos governos urbanos, muitas vezes de crenças políticas diversas e dotados de poderes legais e políticos muito diferentes, adotaram todos uma direção muito parecida. (HARVEY, 2005).

As dificuldades encontradas pelas economias capitalistas nas mudanças ocorridas no meio urbano estão entrelaçadas pelos aspectos básicos da sociedade, o que requer um planejamento envolvendo a governança local e o empreendedorismo urbano. A partir disso, deve ser traçado um modelo pelo qual todas as partes possam adotar um modo de urbanização que venha a atender aos anseios populacionais. Com isso, a organização socioeconômica passa, de certa forma, a ser abrangida com suas necessidades.

O empreendedorismo deve buscar uma parceria com o público-privado para que as iniciativas possam sair do tradicional e buscar mais fortalecimento, aumentando assim sua atuação nas cidades. Também, deve-se tomar cuidado com a parceria com o público-privado, pois corre-se um grande risco no desenvolvimento especulativo, desde quando o setor público assume o risco e o privado fica com os benefícios.

A atividade empreendedora surge em decorrência da explicitação das características que compõem o complexo movente e movido do capital, manifestando-se historicamente via diferentes modos de produção, dentre eles o feudalismo, capitalismo e o socialismo. Ganham uma importância ímpar com o desenvolvimento do neoliberalismo e a expansão do processo de globalização. A noção de empreender surge no bojo do desenvolvimento do capital com diferentes entendimentos, segundo o desenvolvimento das relações de produção de cada país dentro da governança urbana.

Verifica-se que o ato de idealizar e efetivamente colocar em prática o empresariamento urbano é o fato de fazer com que a cidade (com o espaço das relações sociais) se torne uma organização totalmente estruturada com o simples objetivo de receber investimentos, acréscimos econômicos e um desenvolvimento voltado apenas para a lucratividade e o bem do capital.

Quebra-se o conceito de cidade como ambiente de produção das relações sociais, que está devidamente especializado para o convívio dos seres que habitam, trabalham, estudam e praticam seus lazeres. É importante ressaltar, ainda, que o empresariamento urbano vem sendo denominado e caracterizado de formas diversas pelos autores do atual capitalismo.

## **APROPRIAÇÃO DO TERRITÓRIO NO BRASIL**

A apropriação do território é um agente modelador e reordenador, sendo moldado pela sua existência e importância com identidades regionais, valores e significados culturais de apropriações reconhecidas pela sua população, estabelecidos ao longo do tempo. Estes se manifestam segundo antigos conceitos e tradições responsáveis pela conservação do ambiente, da paisagem e de sua gente, que resistiram ao tempo, sendo necessário um grande cuidado e planejamento na sua apropriação.

A formação do território brasileiro passou por momentos históricos que cravaram marcas no espaço e no tempo. Um território marcado por momentos de entrada de novas formas de ocupação e exploração. Suas fronteiras internas são rompidas ao responder pelas demandas externas de um país continente tido como um “lugar do fazer”. (MACHADO, 2015).

A partir da chegada dos europeus e seus interesses, o Brasil teve seu território ocupado e configurado com culturas e costumes alterados, o que iniciou a instalação de mudanças em seu espaço geográfico. Dentro de suas fronteiras, a migração em direção ao interior do continente produziu relações de mudanças. Sobre este território também se realizam as ideologias. Construções ideológicas legitimam, historicamente, a ocupação e exploração dos lugares no Brasil, ou mesmo a ocupação e exploração do próprio Brasil. A ocupação teve mais tarde uma repercussão indesejada, devido à falta de planejamento.

O processo de formação do território brasileiro, tendo como linha de observação as mudanças ocorridas no país, causou uma dinâmica de distribuição e domínio sobre as terras e das relações estabelecidas entre este território, seu interior e os agentes externos. Com isso, a mudança ocorrida em seu decorrer levou a sociedade a se apropriar e a usar o território de forma errada, causando consequências dentro do ambiente ocupado. Os espaços produzidos internamente são resposta das necessidades de produção e consumo demandadas pelo sistema econômico vigente, e isso é visível no Brasil.

BRANDÃO (2005), afirma que o território brasileiro passa a ser um grande regulador autônomo das relações, dotado da propriedade de sintetizar e encarnar projetos sociais e políticos. Preconiza que ele tenha poder de decisão, desde que dotado de adequado grau de densidade institucional e comunitária. À ação pública caberia apenas animá-lo e sensibilizá-lo, construindo confiança e consensos duradouros.

A ocupação do território brasileiro acontece a partir de suas origens, organização sociopolítica e religiosa, além de centros de comando de uma ampla economia regional que se estruturou em seu entorno. Essa apropriação ou ocupação tem nesses aspectos a base para começar a se desenvolver e crescer satisfazendo aos anseios populacionais. No processo de apropriação do território, há a necessidade de uma análise espacial da configuração territorial, que deve ser relevada em sua dimensão espacial para se conhecer o seu processo de formação, pois a conquista e a ocupação acontecem a partir de uma análise econômica e da oferta empreendedora. Não podemos esquecer que, em grande parte, a posse do território é feita de maneira irregular, sem a presença e fiscalização dos meios legais.

O conceito de território pressupõe a existência de relações de poder, sejam elas definidas por relações jurídicas, políticas ou econômicas. Nesse sentido é uma mediação lógica destinada do conceito de espaço, que representa um nível elevado de abstração, ou de região, que manifesta uma das formas materiais de expressão da territorialidade, como o é, por exemplo, a nação. (EGLER, 1991).

A transformação do território brasileiro acontece quando esse território é utilizado como base de sustentação para as pessoas. A partir de então, pode-se observar a mudança ocorrida dentro dele, portanto seu conceito mudará para positivo ou negativo e muitas vezes é negativo, pois a interferência humana contribui bastante nessa mudança.

A apropriação do território é, sem dúvida, um aproximar-se dos dados físicos e demográficos, mas conhecer o território é mais do que saber o processo histórico, o tamanho do território e as características da população. Alguns aspectos deste território vão se converter em cenários da política a ser implementada. As condições de vida e trabalho do conjunto da população que ali permanece precisam ser compreendidas de fato se queremos construir caminhos para a superação da pobreza daqueles que até então estiveram excluídos da sociedade.

O território em si não é um conceito [...]. Ele só se torna um conceito utilizável para a análise social quando o consideramos a partir do seu uso, a partir do momento em que o pensamos juntamente com aqueles atores que dele se utilizam. (SANTOS 2002).

O território representa um conjunto de fatores que complementam a visão setorial até então predominante nos modelos de desenvolvimento econômico. Com isso, ele passa a ter um valor cultural e social agregado, aumentando o poder de validade. Pode ser ressaltada a

existência do empreendedorismo, que acaba valorizando ainda mais o território, dependendo da infraestrutura presente. São levantadas várias alternativas de desenvolvimento para os territórios, principalmente aqueles que ficaram excluídos do dinamismo global.

A industrialização, seguida de infraestrutura, são as alternativas mais promissoras para geração de emprego e renda, facilitando o desenvolvimento econômico e social e, de certa forma, preservando o meio ambiente local. Também, as alterações espaciais ocorridas no território são o resultado das estratégias de apropriação, que são realizadas muitas vezes pelos setores de empreendedorismo e com características nas áreas ocupadas pela urbanização.

O território é cada vez mais transformado para dar subsídio à população e quando o processo de apropriação territorial acontece em áreas de produção urbana, destaca-se a infraestrutura maquiadora. Isso se refere às atividades inseridas no circuito da produção industrial, que propõem um desenvolvimento espacial de maior quantidade e, às vezes, com maior qualidade.

A transformação e a apropriação do território devem acontecer de forma sustentável, pois a preservação do meio ambiente ocorre quando a mudança é realizada de forma planejada e, com isso, não há alteração no sistema ecológico e o equilíbrio prevalece, pois deve haver um desenvolvimento sustentável contribuindo para o crescimento urbano sem degradar a natureza.

## **IMPACTOS AMBIENTAIS PELA OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO**

O impacto ambiental ocorre pela alteração do meio ambiente realizada muitas vezes pela ação antrópica, prejudicando direta ou indiretamente o ecossistema de uma região, transformando as características e o modo de vida, seja da fauna ou da flora.

Com a interferência do empreendedorismo imobiliário para valorizar o local, a configuração do território é realizada a partir da apropriação do espaço geográfico pela população. Diante da ocorrência, muitas vezes, a ocupação do território não leva em consideração as características do meio ambiente, prevalecendo a degradação ou o chamado impacto ambiental, afetando animais, florestas, áreas de mananciais, o solo, águas (superficiais ou do subsolo), causando a alteração territorial sem um acompanhamento do planejamento urbano.

A degradação do meio ambiente também ocorre através da exploração mineral, do desenvolvimento industrial, do crescimento desordenado urbano, do desmatamento, entre outros, de modo que a paisagem natural passa a ser substituída pela paisagem cultural, oferecendo para a população um meio de sobrevivência ou civilização, sem medir, muitas vezes, o grau de impactos ambientais.

Para os fins protecionais, a noção de meio ambiente é muito ampla, abrangendo todos os bens naturais, artificiais e culturais de valor juridicamente protegido, desde o solo, as águas, o ar, a fauna, o que o homem produz como patrimônio histórico, o artístico, os bens turísticos, paisagísticos, os monumentos arqueológicos, além de variadas disciplinas urbanísticas e contemporâneas. (CARVALHO, 2008).

A preocupação da população com o meio ambiente surgiu muito tarde, embora os problemas tenham surgido muito antes e se agravado em meados do século XVIII, com o

surgimento da primeira Revolução Industrial. Daí em diante, houve um avanço na poluição ambiental, causando danos irreparáveis à vida nele existente.

O retrato atual da degradação ambiental no mundo é preocupante, pois, afinal, passaram muitas décadas para perceber e enfrentar esse acontecimento. Desta forma, pesquisas procuram discutir, através de suas respostas, quais os novos modelos de desenvolvimento que podem ser propostos e/ou implementados nos lugares afetados, em busca de caminhos que possam resgatar, na melhor hipótese, uma fração do que foi destruído no meio ambiente.

Para JUNIOR E COSTA (2013), o meio ambiente deixou de ser entendido simplesmente como sinônimo de natureza e passou a abarcar também desde nossas casas, local de trabalho e a cidade como um todo. Reforça-se, portanto, a necessidade de reflexão sobre seus usos.

O meio ambiente artificial é construído pela civilização e abarca todo o espaço habitado pelo homem, que está diretamente ligado ao conceito de cidade, pois a transformação ocorre pelo uso do solo para suprir os interesses populacionais, sem levar em conta o impacto causado no mesmo. Quando se fala na função social da cidade, verifica-se um objetivo da política de desenvolvimento urbano, que é cumprido quando se preocupa ou proporciona aos seus habitantes uma qualidade de vida melhor, satisfazendo todos os seus direitos fundamentais, sendo a livre circulação, o lazer, entre outros.

Grosso modo, os órgãos e secretarias de meio ambiente responsáveis pelo planejamento e gestão ambiental parecem ainda tratar a cidade apenas como um ambiente construído que provoca inúmeras externalidades negativas sobre os recursos ambientais que, logo, precisam ser melhor geridos, tais como o ar, a água, áreas verdes e recursos minerais e vegetais, dentre outros. (JUNIOR, COSTA e COSTA, 2010).

O uso urbanístico do solo, ar, água, áreas verdes e vegetais tem por finalidade efetivar o cumprimento das funções sociais da cidade, sem causar impactos, estabelecendo regras para o melhor aproveitamento do espaço geográfico e, com isso, a obtenção da sadia qualidade de vida para seus habitantes, tendo a necessidade de regular o parcelamento dos elementos naturais urbanos, podendo ser feito mediante o loteamento ou desmembramento, devendo compreender a criação de áreas de zoneamento seguro e correto para a apropriação sem maiores impactos ambientais.

Segundo FIORILLO (2002), o conceito de poluição, previsto no art. 13, § 1º, do Decreto nº 70.030/73, encontra-se em conformidade como o art. 3º, da Política Nacional do Meio Ambiente, ao preceituar que a poluição da água é “qualquer alteração química, física, ou biológica que possa importar em prejuízo à saúde, à segurança e ao bem-estar das populações, causar dano à flora e fauna, ou comprometer o seu uso para finalidade sociais e econômicas”. Portanto, qualquer emissão de poluentes na água vai comprometer a vida aquática, causando problema e alterando a natureza. Mesmo com a presença da lei, resíduos poluentes são lançados nas águas, proliferando bactérias e comprometendo espécies que sobrevivem apenas nesse ambiente.

FIORILLO (2002) ainda comenta sobre a alteração e degradação do ar, que acabam comprometendo todos os processos de regeneração do meio ambiente, pois a poluição atmosférica contribui e agrava a situação da vida no planeta. Portanto, as principais causas de poluição atmosférica são atividades industriais e o transporte que queima combustíveis fósseis, tudo isso é realizado pela ação antrópica.

Como o ar atmosférico é insuscetível de apropriação é considerado como bem indisponível e este tem sido um dos maiores focos de preocupação da legislação ambiental.

A Constituição da República de 1988, em seu art. 23, VI, estabelece que a proteção ao meio ambiente e o combate à poluição em qualquer de suas formas - inclusive a atmosférica - é de competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. E, no art. 24, VI, prevê a competência concorrente da União, dos Estados e do Distrito Federal para legislar sobre a proteção do meio ambiente e controle da poluição. Aos Municípios, nesta matéria, cabe complementar a legislação federal e a estadual no que couber, conforme dispõe o art. 30, 11. Mais adiante, o art. 225, caput, prevê que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado - incluindo aqui o ar como suporte físico-químico - 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. FIORILLO (2002).

A Constituição conferiu ampla proteção ao ar atmosférico e poder de controle sobre as atividades capazes de poluí-lo. Todavia, a legislação infraconstitucional necessita de um diploma específico, que trate da matéria de forma geral, estabelecendo uma política de redução de poluentes atmosféricos, com tributação específica para atividades poluentes e com adoção de incentivos a novas formas de tecnologia ou de produção de energia limpa.

O meio ambiente é o espaço em que ocorrem as interações dos seres vivos entre si e com o meio em que vivem. Há pouco tempo, tendia-se a considerar o ambiente apenas como a vizinhança, os arredores. No entanto, os profundos desequilíbrios e a crescente degradação ambiental provocados pela intervenção humana nas últimas décadas levaram o homem a compreender que o mundo é um só e que o desequilíbrio e a devastação ocorridos em determinados pontos do planeta podem comprometer o ambiente como um todo. Sabe-se também que os problemas globais, como as mudanças climáticas e a destruição da camada de ozônio, acabam por atingir direta ou indiretamente vários pontos da Terra.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cidades crescem e transformam-se a partir das ações antrópicas, cada habitante se apropria do território e intervém no espaço geográfico das mais variadas formas. A partir dessas intervenções, sem que sejam tomadas as devidas providências, problemas começam a surgir principalmente nas áreas urbanas sem um planejamento territorial. Esses problemas são causados pela acumulação de pessoas em áreas inapropriadas, que às vezes é a única maneira de adquirir uma moradia, trabalhar e sobreviver. Porém, alguns desses problemas são tipicamente gerados pela população, que de certa forma são responsáveis pela degradação do meio ambiente e são prejudicados diretamente com grande efeito negativo, mesmo porque, possuem poucos recursos para se defender ou se proteger da degradação ambiental e isso acaba mais evidente nas diferenças sociais dentro das áreas urbanas.

Com o crescimento desordenado das cidades, ocorre maior demanda por infraestrutura, aumenta o desafio tanto para a população quanto para o poder público. O saneamento básico, a coleta de lixo e o planejamento geral das cidades são serviços essenciais para atender à malha populacional, não podemos esquecer que os menos favorecidos estão em áreas degradadas, onde ocorrem deslizamentos, enchentes, prejudicando e colocando em risco a vida dos habitantes dessas áreas.

Neste sentido, é importante saber e entender como aconteceu a apropriação do território, pois a forma de sua conquista ou apropriação emite um estrato de suas características no atual momento. Envolvendo distintos sujeitos sociais, povos e culturas, afiguram-se complexos processos em escala local e global, que implicam não apenas nas lutas situadas num território contíguo à marcha da conquista – em disputas concretas de recursos materiais, fundos territoriais, entre outras.

O território se torna um campo de batalha ou disputa pelo poder público ou privado, seja ela (apropriação) pelo empreendedorismo imobiliário para obter lucro ou apenas pela população à procura de um espaço para compor sua moradia. Dessa forma, as concepções que afirmam a separação entre público e privado ou que consideram o Estado como mera correia de transmissão de uma classe ou aliança de classes se encontram num mesmo ponto.

Cabe ao poder público interferir nessa apropriação para desenvolver uma infraestrutura com melhor qualidade para a população necessitada, pois é sabido que os menos favorecidos sofrem com a falta de serviços adequados (saúde, transporte, segurança, entre outros). Havendo o planejamento urbano, atendido pelas políticas sociais, a apropriação do território acaba se tornando mais acessível a todos, principalmente às classes menos favorecidas.

Sabe-se que os impactos ambientais urbanos são causados muitas vezes pela ocupação desordenada em áreas inapropriadas, que sem um planejamento urbano e sem a interferência legal da apropriação territorial, as cidades crescem desordenadamente causando problemas e degradando o meio ambiente.

Muitas vezes, o impacto ambiental se dá devido ao rápido desenvolvimento econômico, sem o controle e manutenção dos recursos naturais e como consequência, temos a poluição de vários recursos naturais, como, por exemplo, a água. Também, sem um planejamento, além dos impactos nos recursos naturais, as relações sociais são alteradas devido à falta de infraestrutura, pois o meio ambiente é considerado um bem de interesse público, e sendo o bem particular ou público, este deve ser usufruído coletivamente. Sendo assim, falta apenas a conscientização geral, interferência de políticas sociais, leis ambientais atuantes e, sobretudo, um grande planejamento urbano que acomode todos de forma adequada, acima de tudo o desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, Carlos Antonio. Teorias, estratégias e políticas regionais e urbanas recentes: Anotações para uma agenda do desenvolvimento territorializado. 2004. P. 57-74.
- CARDOSO, Adauto Lucio e RIBEIRO, Luiz César de Queiroz. Espaços e Debates. Cidade Brasileira Século XX. Planejamento Urbano no Brasil: paradigmas e experiências. 1994.
- CARVALHO, Heloísa Tânia Da Ré. Graduação em ciências ambientais avaliação socioeconômica e ambiental em uma área impactada pela extração do carvão: estudo de caso no bairro colonial em Criciúma-sc, 2008.
- EGLER, Cláudio A. G. Questão regional e gestão do território no Brasil.
- FIORILLO, Celso Antônio Pacheco. Curso de direito ambiental brasileiro. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HARVEY, David. A produção capitalista do espaço. Do administrativo ao empreendedorismo: A transformação da governança urbana no capitalismo tardio. Capítulo VI. 2001.
- JUNIOR, Tarcisio Tadeu Nunes. COSTA, Heloisa Soares de Moura. COSTA, Geraldo Magela. Da crítica ao planejamento urbano-ambiental ao planejamento crítico.
- MACHADO, Maico Diego. Território, terra e fronteira: uma geografia histórica a luz da composição político-territorial do Brasil terra, território.
- MONTE-MÓR, Roberto Luís de Melo. Do urbanismo à política urbana: Notas sobre a experiência brasileira. P. 31-63.
- SANTOS, Milton (2001), *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*.
- TOPALOV, Christian. Da questão social aos problemas urbanos: Os reformadores e a população das metrópoles em princípios do século XX. P. 23-47.
- VAINER, Carlos. A Cidade do pensamento único: Desmanchando consensos. P. 75-101.
- VILLAÇA, Flávio. Uma contribuição para a história do planejamento urbano no Brasil. P. 171-211.

**GERAÇÕES E SUAS RELAÇÕES NO TRABALHO: COMPREENDENDO A DIVERSIDADE GERACIONAL PARA PROMOVER A COLABORAÇÃO**  
**GENERATIONS AND THEIR RELATIONSHIPS AT WORK: UNDERSTANDING GENERATIONAL DIVERSITY TO PROMOTE COLLABORATION**  
**LAS GENERACIONES Y SUS RELACIONES EN EL TRABAJO: ENTENDER LA DIVERSIDAD GERACIONAL PARA PROMOVER LA COLABORACIÓN**

João Paulo Rodrigues de Melo

prpaulo1985@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1778735082207917>

MELO, João Paulo Rodrigues de. **Gerações e suas relações no trabalho: Compreendendo a Diversidade Geracional para Promover a Colaboração**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.36, p. 52-60, Junho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

### RESUMO

Este artigo explora a dinâmica geracional no local de trabalho atual e como compreender e fortalecer as relações intergeracionais para uma colaboração eficaz e sucesso organizacional. Explorando as características de diferentes, incluindo os Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z, este artigo destaca a importância de compreender e valorizar a diversidade geracional para criar um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo.

**Palavras-chave:** Motivação. Diversidade. Local de Trabalho

### SUMMARY

This article explores generational dynamics in today's workplace and how to understand and strengthen intergenerational relationships for effective collaboration and organizational success. Exploring the characteristics of different people including Baby Boomers, Generation X, Millennials and Generation Z, this article highlights the importance of understanding and valuing generational diversity to create an inclusive and productive work environment.

**Keywords:** Motivation. Diversity. Work Environment

### RESUMEN

Este artículo explora la dinámica generacional en el lugar de trabajo actual y cómo comprender y fortalecer las relaciones intergeneracionales para una colaboración efectiva y el éxito organizacional. Al explorar las características de diferentes personas, incluidos los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z, este artículo destaca la importancia de comprender y valorar la diversidad generacional para crear un entorno de trabajo inclusivo y productivo.

**Palabras clave:** Motivación. Diversidad. Lugar de trabajo

### INTRODUÇÃO

Os locais de trabalho multigeracionais são uma fonte de diversidade e riqueza para uma organização.

As relações intergeracionais no local de trabalho podem ser influenciadas por diferentes perspectivas, estilos de trabalho e necessidades de comunicação. Embora mal-entendidos e modelos possam criar desafios, eles também são oportunidades para aprendizagem e colaboração mútuas.

Ao compreender e gerir plenamente as diferenças geracionais, os líderes podem criar um ambiente de trabalho colaborativo, criativo e inclusivo onde todas as gerações possam prosperar e ter oportunidades de sucesso na gestão.

## AS GERAÇÕES E SUAS RELAÇÕES NO TRABALHO

O local de trabalho atual é caracterizado por múltiplas gerações trabalhando juntas, com personalidades, valores e estilos de trabalho próprios. Para entender melhor o tema, é preciso saber o que é o termo geração e como definir um grupo de pessoas, por isso analisaremos suas diferenças com as gerações anteriores que ainda estão no mercado de trabalho.

Essas gerações são muito diferentes, embora novas gerações nasçam a todo momento, cada grupo é definido não pela idade, mas pelos acontecimentos históricos que os afetam.

De acordo com Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012, p.553): “O que constrói uma geração não se relaciona somente com um tempo cronológico de nascimento, não há um padrão temporal para formação de uma geração”.

O tempo é apenas um limite. Isto acontece, porque as pessoas hoje estão ligadas ao momento histórico em que vivem e se relacionam com os eventos do seu tempo, tais como os sociais, econômicos, históricos, culturais e políticos que afetam as suas vidas. (PICCININI, 2012).

Atualmente existem quatro gerações no mercado de trabalho: Baby Boomers, Geração X, Geração Y ou Millennials e Geração Z.

O choque de gerações é inevitável. Saber controlá-lo para produzir resultados significativos, eficazes e integrados em toda a equipe a diferenciam já fazem parte do dia a dia das empresas e hoje são insubstituíveis no mercado.

Pelizari e Fleury resume muito bem isso:

O conflito de gerações não é novidade e a globalização acirrou a concorrência e as empresas precisam contar com todos os talentos disponíveis e retê-los com seus conhecimentos. Em geral, o maior conflito está entre a geração X e a Y (PELIZARI e FLEURY, 2012).

Conhecer as características de cada geração, pode facilitar a convivência no ambiente de trabalho e além disso, uma pessoa pode pertencer a uma geração e ter características de outra geração.

Nas palavras de Santos:

O importante não é apenas de fazer comparações entre as gerações, mas de concebê-las num processo de reconhecimento das diferenças, vivenciando pela diversidade de gerações, favorecendo a gestão de pessoas (SANTOS, 2011).

A fim de entender as relações entre as gerações, faz-se necessário conhecer as características de cada uma.

A Geração Baby Boomer é uma coorte demográfica significativa que emergiu no período pós-Segunda Guerra Mundial. Conhecidos por sua ética de trabalho forte e compromisso com o sucesso, os Baby Boomers têm desempenhado papéis importantes em organizações ao redor do mundo.

Ter nascido num marco histórico influenciou a estabilidade e a independência desta geração. Naquela época, não havia muitos tipos e opções sobre o que fazer.

Os Baby Boomers são frequentemente caracterizados por sua lealdade às organizações, ética de trabalho forte e desejo de sucesso profissional. Cresceram em um período de

prosperidade econômica e estabilidade, o que influenciou suas atitudes em relação ao trabalho e à carreira. Com isso, esses funcionários tendem a permanecer nos mesmos cargos por muito tempo porque ocuparam cargos de gestão ou liderança na organização ao longo do tempo.

Segundo Mattewman (2012), os Baby Boomers são pessoas que acreditam que seus empregadores são responsáveis por planejar e treinar o trabalho de cada funcionário.

Os Baby Boomers desempenharam papéis-chave em suas organizações ao longo de suas carreiras, trazendo consigo experiência, conhecimento e liderança. Sua ética de trabalho forte e compromisso com a excelência foram fundamentais para impulsionar o crescimento e o sucesso de muitas empresas.

À medida que os Baby Boomers avançam em suas carreiras, enfrentam desafios únicos, como a adaptação às mudanças tecnológicas, a transição para a aposentadoria e a necessidade de transmitir seu conhecimento e experiência para as gerações mais jovens. No entanto, também têm oportunidades de continuar contribuindo para o sucesso organizacional por meio de mentorias e liderança.

A Geração X seguiu os Baby Boomers e é frequentemente descrita como uma geração de transição, entre os Baby Boomers e os Millennials, e possui características únicas que a distinguem.

Eles são conhecidos por valorizarem a independência, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Cresceram em um mundo em rápida transformação, testemunhando avanços tecnológicos e mudanças sociais significativas que moldaram suas perspectivas e atitudes em relação ao trabalho.

Mattewmann (2012) completa dizendo que as pessoas deste grupo se preocupam com suas próprias necessidades e diferente dos Baby Boomers que são fiéis a suas empresas e se preocupam com suas carreiras, estes estão em busca de estabilidade financeira.

Essa geração trouxe consigo uma mentalidade empreendedora, habilidades de adaptação e uma abordagem pragmática para resolver problemas. Sua experiência e conhecimento têm sido inestimáveis para impulsionar a inovação e a eficiência nas organizações em que trabalham.

A Geração X desempenha um papel fundamental no ambiente de trabalho contemporâneo, trazendo consigo uma combinação única de habilidades, experiência e perspectivas. Seu legado continuará a influenciar as organizações e as dinâmicas intergeracionais no local de trabalho, à medida que enfrentam os desafios e aproveitam as oportunidades em suas carreiras.

A geração X aprendeu a ouvir e a respeitar os seus chefes e trabalhou arduamente para ganhar mais, sabendo que precisavam de reservas de capital para quaisquer problemas que pudessem enfrentar (APRIGIO, 2013). Porém, por serem profissionais mais capacitados para exercer suas funções e tarefas, conseguem se adaptar às mudanças e apresentam uma postura mais rígida.

Os membros da Geração X enfrentam desafios únicos, tais como, a conciliação entre as demandas profissionais e familiares, a adaptação às novas tecnologias e a necessidade de se manterem relevantes em um mercado de trabalho em constante evolução. No entanto, também têm oportunidades de liderança e mentorias, onde podem compartilhar sua experiência e orientar as gerações mais jovens.

A Geração Y também conhecida como Os Millennials é exatamente o oposto da Geração X, pois são exigentes quanto aos papéis que desempenham na organização e têm menos medo das mudanças corporativas em termos de satisfação no trabalho, focando mais nas experiências do que nas aquisições materiais.

A Geração Y, representa uma parte significativa da força de trabalho global e traz consigo uma série de características únicas que estão redefinindo as expectativas e prioridades no ambiente de trabalho. Os Millennials são frequentemente descritos como uma geração digitalmente conectada, colaborativa e orientada para o propósito. Cresceram em um mundo de rápidas mudanças tecnológicas e têm uma forte ênfase no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem como no impacto social de seu trabalho.

“As pessoas dessa geração são consideradas ambiciosas, individualistas, instáveis, todavia, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos” (APRIGIO, 2012, p.25). É um grupo que aceita mais a diversidade. Esta geração gosta de trabalhar muito e é decisiva em suas ações, geralmente agindo sem permissão.

Os Millennials trazem consigo habilidades técnicas avançadas, uma mentalidade empreendedora e uma abordagem inovadora para resolver problemas. Sua criatividade e pensamento disruptivo têm sido fundamentais para impulsionar a inovação e a transformação digital nas organizações.

Apesar de seu potencial e entusiasmo, os Millennials enfrentam desafios significativos no ambiente de trabalho, como a concorrência acirrada por empregos, a pressão por resultados imediatos e a necessidade de equilibrar expectativas elevadas com oportunidades reais de crescimento. No entanto, também têm oportunidades únicas de liderança, mentorias e desenvolvimento profissional em organizações que valorizam sua contribuição e perspectiva.

A geração que segue os Millennials é conhecida por vários nomes, incluindo Geração Z, iGeneration, Plurals ou Centennial. Nascida do início dos anos 90 até o final da primeira década dos anos 2000 (SIGNIFICADOS, 2021). À medida que esta nova geração entra no mercado de trabalho, é importante compreender este grupo e como se relacionam com as gerações anteriores no que diz respeito às carreiras.

Segundo Toledo, eles nascem num mundo virtual, onde nunca conheceram um mundo sem internet:

Formada por indivíduos constantemente conectados através de dispositivos portáteis e, preocupados com o meio ambiente, a Geração Z não tem uma data definida. Pode ser integrante ou parte da Geração Y, já que a maioria dos autores posiciona o nascimento das pessoas da Geração Z entre 1990 e 2010. O “Z” vem de “zapear”, ou seja, trocar os canais da TV de maneira rápida e constante com um controle remoto, em busca de algo que seja interessante de ver ou ouvir ou, ainda, por hábito. “Zap”, do inglês, significa “fazer algo muito rapidamente” e também “energia” ou “entusiasmo”. (TOLEDO, 2012, p.3)

A Geração Z está começando a entrar no mercado de trabalho, trazendo características únicas moldadas por suas experiências digitais e contexto social.

Os membros da Geração Z são nativos digitais, que cresceram num mundo de rápidas mudanças tecnológicas e estão profundamente ligados à tecnologia e às redes sociais. Eles são conhecidos por sua capacidade de realizar multitarefas, serem criativos e querer fazer a diferença no mundo.

Os membros dessa geração trazem consigo uma variedade de competências valiosas, incluindo literacia digital, criatividade e novas perspectivas sobre problemas complexos.

A capacidade de pensar criativamente e de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas será um trunfo valioso para as organizações que procuram permanecer relevantes e competitivas.

Segundo Emmanuel (2020, p.17), para a Geração Z “a realidade das gerações nascidas em berço tecnológico é de rotina diária inteiramente ligada à conexão virtual” para esta geração, a tecnologia está tão presente na vida quotidiana que faz parte do seu próprio corpo, onde pode proporcionar uma variedade de entretenimento, comunicação e informação com o toque de um botão.

Esta geração está tão conectada ao mundo virtual que se sente desconectada do mundo real. Essa conexão direta permite que os alunos explorem muitos aspectos da Internet. Essa geração é mais exigente, crítica e exigente, quer que tudo seja perfeito, é isso que os internautas fazem. Os jovens da Geração Z admiram seus pais e avós como indivíduos que, graças à Internet, podem fazer qualquer coisa. A Internet torna esta informação omnipresente e facilmente acessível, mas os nativos digitais procuram-na. Conhecimento e compreensão. Esses dispositivos se tornaram mais atuais que outros na geração que nasceu e não na relação dos jovens. Segundo Toledo, essa nova geração está simultaneamente conectada ao mundo virtual e ao mundo real, e é uma busca rápida e dinâmica pelos temas atuais à medida que eles se desenrolam. Segundo eles, são mais eficazes na prevenção e mitigação de problemas.

Ceretta e Froemming (2011, p.19) afirma: “esses adolescentes da Geração Z nunca conceberam o mundo sem computador, chats e telefone celular”. Eles conheceram a Internet muito cedo e acompanharam o seu desenvolvimento. O pensamento e o comportamento desta geração foi influenciado pelo mundo tecnológico durante os seus anos de formação e por esse motivo estão entrando no mercado de trabalho com perspectivas únicas e diversas habilidades que são benéficas para as organizações que buscam inovar e se adaptar às mudanças.

À medida que esta geração assume responsabilidades profissionais, é importante reconhecer os seus pontos fortes e fornecer apoio para ajudá-los a maximizar o seu impacto positivo no local de trabalho.

Mas apesar de suas habilidades e entusiasmo, os membros da Geração Z enfrentam desafios ao entrar no mercado de trabalho, incluindo a competição por empregos, a necessidade de adquirir experiência prática e a adaptação às expectativas do ambiente corporativo. No entanto, também têm oportunidades únicas de contribuir para a diversidade de pensamento e impulsionar a inovação nas organizações.

## **AS MUDANÇAS GERACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS COLABORADORES**

À medida que as condições do mercado de trabalho mudam, muitas empresas continuam a ter dificuldades em saber como interagir e compreender estas pessoas e como podem ter sucesso no local de trabalho. Com a ascensão da Geração Z, um número crescente de terceira e quarta gerações trabalham juntas no mesmo local de trabalho.

Grubb explica:

Embora seja importante reconhecer que cada geração tem expectativas diferentes, é igualmente importante admitir os perigos de estereotipar as pessoas com base na idade. Ao gerenciar pessoas, lembre-se sempre que cada uma tem necessidades únicas, determinadas pelas circunstâncias da vida e pelos objetivos pessoais. (GRUBB, 2018, p.25)

No mercado de trabalho é importante saber gerir os colaboradores, independentemente da idade. Grubb acredita que a personalidade de cada pessoa está em constante mudança e não pode ser determinada pela profissão ou idade de uma pessoa. Claro que cada um tem a sua personalidade, mesmo que pertençam à mesma geração, não existe uma única geração porque a vida de cada um é diferente.

Para Grubb (2018, p.21) “os líderes seniores, os gestores e os profissionais de RH devem estar preparados para gerenciar quadros de pessoal e equipes funcionais envolvendo várias gerações com ideias radicalmente diferentes”. Devido às diferenças entre os colaboradores no mercado de trabalho, podem existir várias gerações no mesmo ambiente de trabalho e, portanto, cada uma delas possui uma ampla gama de expectativas e aspirações.

Quando várias gerações trabalham juntas numa organização, esta é muito diversificada, transcende a idade e está ligada a outros fatores como a cultura e o comportamento individual. Mesmo na mesma organização, quando colaboradores de diferentes níveis se reúnem, existem muitos conflitos de opinião, e ocorrem mudanças na gestão desses colaboradores. Para Chiavenato, a mudança de gestão é:

Um aspecto essencial de criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.(CHIAVENATO, 1999, p.406).

Para Chiavenato, a mudança é fundamental para a criatividade. Nem tudo está sempre em movimento, tudo está em mudança: pessoas, organizações, mercados, tecnologias. Os mercados crescem e afetam os indivíduos e as organizações para as quais trabalham.

Neste contexto, Lopes e Mecnas (2020) salientam que olhar para estas mudanças pode ser um exemplo incontornável para pessoas e organizações que tentam renovar-se ao longo do tempo e acompanhar as mudanças sociais. A reforma do mercado de trabalho é um novo desenvolvimento que envolve todos, desde organizações de todas as dimensões até aos seus participantes, empregados e trabalhadores. Para permanecer neste campo, você precisa acompanhar as tendências de criatividade.

## **AS GERAÇÕES E AS MUDANÇAS DE GESTÃO**

As mudanças de gestão envolvem atualização de estratégia e atualização de planos. Infelizmente, para muitas organizações esta situação é temida porque é difícil e arriscada. Embora esta situação seja iminente, muitas empresas ainda resistem à mudança. Por quê? Porque mudar é difícil (GRUBB, 2018, p.23). Para muitos gestores, é difícil aceitar que a sua organização precisa de mudar.

Porém, como as mudanças no mercado de trabalho são diferentes, as mudanças que ocorrem nas organizações são muito importantes. Para que as organizações tenham sucesso,

elas devem se adaptar a novas situações. Manter metas rígidas e práticas desatualizadas pode deixar sua organização em desvantagem no mercado de trabalho, dificultando a contratação de novos colaboradores. Grubb diz:

Ao gerenciar outras pessoas, você é diretamente responsável por ajudar cada uma delas a trabalhar melhor, e o sucesso nessa tarefa pode imbuí-lo de um sentimento intenso e maravilhoso. Portanto, ao refletir sobre o que é preciso para gerenciar e liderar outras pessoas, lembre-se que você precisará ajustar o seu estilo, para atender às necessidades individuais da sua equipe direta. E se você for mais velho ou mais moço do que o pessoal, mantenha o foco no objetivo de ajudá-los a fazer melhor o trabalho deles, não nas diferenças de idade. (GRUBB, 2018, p.26)

A autora Grubb explica o conceito de organizações que se adaptam a cada grupo de funcionários e a importância de compreender os funcionários e suas diferenças. As conexões mais complexas, aquelas através das quais tentamos compreender os indivíduos, são facilitadas pelas suas dúvidas. Tudo para tentar melhorar o trabalho que realiza e assim contribuir com a organização.

Os avanços tecnológicos estão mudando o comportamento das pessoas e provocando mudanças nas relações das organizações com seus colaboradores, onde anteriormente os supervisores eram desafiados a gerenciar as operações e alcançar resultados positivos. Outro desafio é promover uma melhor comunicação e convivência com organizações que buscam o equilíbrio. (LOPES; MECENAS, 2020, p.174).

Nas palavras de Liston:

Com o rápido aumento do quadro de colaboradores, tornou-se mais impessoal e menos próxima a relação das pessoas, sendo mais difícil manter o repasse dos valores da empresa, os quais, apesar de serem muito evidentes em gerações mais velhas, não são característicos dos mais jovens, que precisam ser ensinados para se adequarem à cultura da empresa. (LISTON, 2020, p.39).

As gerações mais velhas estão habituadas às normas organizacionais e são mais ativas do que a Geração Z. A colaboração intergeracional requer trabalho em equipe e exige relações internas onde os pontos fortes de todos podem ser aproveitados para alcançar objetivos comuns.

Dessa forma, aprendem uns com os outros e trocam informações e experiências em benefício da organização e de seus colaboradores. Isto promove a boa convivência no local de trabalho. (LISTON, 2020, p.45).

Esse comportamento organizacional é importante para as empresas porque as pessoas precisam ter um bom desempenho para atingir os objetivos organizacionais. Isto só é possível se as pessoas estiverem motivadas e agirem de acordo com o seu papel na organização. O comportamento organizacional refere-se aos valores, valores, atitudes e comportamentos dos funcionários, que por sua vez afetam o desempenho e a cultura organizacional.

Portanto, empresas que entendem o comportamento humano e investem em estratégias para aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores terão melhor desempenho no mercado porque seus colaboradores têm mais possibilidades de criatividade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os locais de trabalho multigeracionais são uma fonte de diversidade e riqueza para uma organização.

As relações intergeracionais no local de trabalho podem ser influenciadas por diferentes perspectivas, estilos de trabalho e necessidades de comunicação. Embora mal-entendidos e modelos possam criar desafios, eles também são oportunidades para aprendizagem e colaboração mútuas.

Ao compreender e gerir plenamente as diferenças geracionais, os líderes podem criar um ambiente de trabalho colaborativo, criativo e inclusivo onde todas as gerações possam prosperar e ter oportunidades de sucesso na gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: geração Y. *Revista de Administração do UNISAL*, v. 3, n. 3, 2013. Disponível: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/232>. Acesso: 16 setembro 2021
- BORGES, Maria de Lourdes; SILVA, Adelina G. da. Implicações de um cenário multigeracional no ambiente de trabalho: diferenças, desafios e aprendizagem. *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-Brasília DF*, 2013.
- CARMO, Patricia. Gerações de líderes e seus perfis de lideranças: um estudo sobre o relacionamento dos líderes de uma instituição de ensino superior. 2018. 58 f. (Monografia em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.
- CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos Ebape*. br, v. 10, p. 162-180, 2012.
- CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v.3, n.2, art.2, p.15-24, 2011. Disponível em: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/70-Texto%20do%20artigo-325-1-10-20111226%20\(10\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/70-Texto%20do%20artigo-325-1-10-20111226%20(10).pdf). Acesso: 02 setembro 2021
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CONFLITO DE GERAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO: a importância de uma gestão eficaz. PERRET, Querolin Malena e COSTA, Gisele Maria Tonin da, *Uruguai*, n.16, jan. 2018. Disponível em: [https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files\\_mf/7dd81009e310a0f81e97f6db67ff7fd9403\\_1.pdf](https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/7dd81009e310a0f81e97f6db67ff7fd9403_1.pdf). Acesso em: 22 out. 2021.
- EMMANUEL, Simone Parente Cummerow. *Geração Z. Quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital*. Rio de Janeiro: Copyright 2020.
- FREITAS, Suelem de. *Desafio empresarial: como as empresas podem reter o talento da geração Z*. 2019.
- GRUBB, Valerie M. *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. Autêntica Business, 2018.
- KÄMPF, Cristiane. A geração Z e o papel das tecnologias digitais na construção do pensamento. *Com Ciência*, n.131, p.0-0, 2011. Disponível em: [http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=en&nrm=iso](http://comciencia.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-76542011000700004&lng=en&nrm=iso). Acesso: 15 abril 2024
- KHOURY, K. *Liderança é uma questão de atitude*. 2 ed. São Paulo. Senac, 2009.
- LISTON, Jessica. *Diversidade geracional e a gestão de pessoas no ambiente corporativo: estudo de caso*. 2020. 60 f. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2020.
- LOPES, Mário Marcos; DE MECENAS, Domingos Sávio. Os desafios da gestão estratégica de pessoas no conflito de gerações nas organizações. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 23, n. 2, 2020.
- MARTINI, Pricila. *Impacto da geração Z na gestão empresarial*. 2017. 55 f. Dissertação (Monografia em MBA em Gestão Empresarial) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR de Curitiba, Curitiba, 2017.
- MATTHEWMAN, J. *Os novos nômades globais*. São Paulo: Clio Editora, 2012.
- MAURER, A. L. *As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: Contribuições para a gestão estratégica de operações*. 2013
- O QUE É GERAÇÃO Z. Significados, Pedro Menezes, 2021. Disponível em: <https://www.significados.com.br/filosofia/>. Acesso: 15 abril 2024.

- PELIZARI, C, Fleury, S. Gerações em Conflito nas Empresas. In Rev. Bras Guia Pessoal – Finanças, Carreira, Negócios, 20-25, 2012.
- PREZIOSI, Giuliana Arruda. A influência da sustentabilidade no engajamento da Geração Z no trabalho. 2021. Tese de Doutorado.
- ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/XpFk6WRKxs3TPTV4Lk3Pbcd/?lang=pt>. Acesso: 11 setembro 2021
- SANTOS, C. F. et al. O Processo Evolutivo entre as Gerações X, Y, e Baby Boomers. In: XIV SemeAd Seminários em Administração, 2011.
- TAPSCOTT, Don. A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
- TOLEDO, P. B. F. O Comportamento da geração Z e a influência nas atitudes dos professores. Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516548.pdf> . Acesso: 15 abril 2024

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ESTRATÉGIAS PARA O  
DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES**  
**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: STRATEGIES FOR EMPLOYEE  
DEVELOPMENT AND ENGAGEMENT**  
**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO Y  
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS**

João Paulo Rodrigues de Melo

prpaulo1985@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1778735082207917>

MELO, João Paulo Rodrigues de. **Gestão de Recursos Humanos: Estratégias para o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores.** Revista Internacional Integralize Scientific, Ed. n.36, p. 61-67, Junho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

### RESUMO

A gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial no sucesso das organizações, pois envolve estratégias para recrutar, desenvolver, reter e engajar os colaboradores. Neste artigo, exploraremos diversas práticas e abordagens adotadas pelas empresas para promover o crescimento pessoal e profissional dos funcionários, contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais. Serão discutidos temas como recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, avaliação de desempenho, gestão de carreira e sucessão, bem como estratégias para promover o engajamento e a retenção dos colaboradores.

**Palavras chaves:** Recursos Humanos. Gestão. Estratégias.

### SUMMARY

Human resources management plays a crucial role in the success of organizations, as it involves strategies to recruit, develop, retain and engage employees. In this article, we will explore various practices and approaches adopted by companies to promote the personal and professional growth of employees, thus contributing to the achievement of organizational objectives. Topics such as recruitment and selection, development and training, performance evaluation, career management and succession will be discussed, as well as strategies to promote employee engagement and retention.

**Keywords:** Human Resources. Management. Strategies.

### RESUMEN

La gestión de recursos humanos juega un papel crucial en el éxito de las organizaciones, ya que implica estrategias para reclutar, desarrollar, retener e involucrar a los empleados. En este artículo, exploraremos diversas prácticas y enfoques adoptados por las empresas para promover el crecimiento personal y profesional de los empleados, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales. Se discutirán temas como reclutamiento y selección, desarrollo y capacitación, evaluación del desempeño, gestión de carrera y sucesión, así como estrategias para promover el compromiso y la retención de los empleados.

**Palabras clave:** Recursos Humanos. Gestión. Estrategias.

### INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos é fundamental para o sucesso organizacional e inclui tudo, desde atrair e reter talentos até desenvolver e motivar os colaboradores, passando pela gestão do desempenho, resolução de conflitos e promoção de uma cultura organizacional positiva. Ao desempenhar essas funções de forma eficaz, o RH contribui significativamente para o sucesso e a sustentabilidade da organização moderna. Ao longo das últimas décadas, seu papel evoluiu significativamente, passando de uma função operacional para uma função estratégica. Neste artigo, exploraremos o papel crucial do RH na organização moderna, destacando suas responsabilidades, desafios e contribuições para o sucesso organizacional.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma área fundamental nas organizações, focada na gestão estratégica das pessoas que compõem uma empresa ou instituição. Ela engloba diversas práticas e políticas voltadas para atrair, desenvolver, motivar e reter talentos, visando o alcance dos objetivos organizacionais de forma eficiente e sustentável.

## **IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A gestão de recursos humanos é importante para garantir que todos os colaboradores, empregados ou não, estejam preparados e motivados para cumprir as suas responsabilidades. A gestão eficaz dos recursos humanos fortalece a missão e a visão da igreja e contribui para a criação de um ambiente saudável e produtivo.

A gestão de recursos humanos não é apenas uma questão de gestão, mas também uma manifestação de interesse e compromisso com o desenvolvimento coletivo dos colaboradores. Uma abordagem de RH bem-sucedida fortalecerá a missão da empresa, promoverá um ambiente de trabalho saudável e garantirá que todos tenham a oportunidade de trabalhar de forma eficaz e eficiente.

Da indução à retenção, treinamento e avaliação, cada etapa deve ser realizada com cuidado, compaixão e estrita adesão aos princípios pré-estabelecidos.

A gestão de recursos humanos desempenha um papel importante na gestão eficaz de uma organização. Uma organização de RH eficaz pode ajudar uma empresa a atrair, desenvolver e reter talentos e garantir que todos os funcionários estejam alinhados com a missão e os valores da organização.

Os principais objetivos e funções da gestão de recursos humanos são: Recrutamento e Seleção; Desenvolvimento e Treinamento; Avaliação de Desempenho; Gestão de Carreira e Sucessão; Engajamento e Retenção.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O Recrutamento e a seleção são essenciais no RH, trazendo talentos alinhados aos objetivos da empresa.

O recrutamento deve ser estratégico a partir de uma abordagem proativa que visa atrair talentos alinhados com a cultura e os objetivos organizacionais. Segundo Taylor e Collins (2000), "o recrutamento estratégico envolve a identificação de fontes de talentos, a construção de uma marca empregadora forte e a utilização de canais de recrutamento adequados para atrair candidatos qualificados".

Existem várias fontes de recrutamento disponíveis, incluindo anúncios de emprego, redes sociais, indicações de colaboradores, feiras de emprego e agências de recrutamento. De acordo com Milkovich e Boudreau (1997), "a diversificação das fontes de recrutamento pode aumentar a qualidade e a diversidade dos candidatos".

O recrutamento visa uma seleção baseada em competências que se concentram nas habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o selecionado desempenhar com sucesso uma determinada função. Segundo Bratton e Gold (2001), "a seleção baseada em competências permite uma avaliação mais precisa do potencial dos candidatos e sua adequação à cultura organizacional".

Uma fonte de recrutamento muito eficaz são as entrevistas comportamentais. As entrevistas comportamentais são uma técnica popular de seleção que visa avaliar o comportamento passado dos candidatos como indicador de seu desempenho futuro. De acordo com Janz (1982), "as entrevistas comportamentais são mais confiáveis e válidas do que as entrevistas tradicionais, pois se concentram em exemplos específicos de comportamento".

Além das entrevistas, outras técnicas de avaliação, como testes psicométricos, avaliações de habilidades e dinâmicas de grupo, podem ser utilizadas para avaliar a adequação dos candidatos à função e à cultura organizacional. Segundo Gatewood, Field e Barrick (2010), "a combinação de diferentes técnicas de avaliação pode fornecer uma visão mais abrangente do potencial dos candidatos".

O recrutamento e seleção são processos complexos que exigem uma abordagem estratégica e cuidadosa para atrair e selecionar os melhores talentos para a organização. Ao adotar práticas eficazes, como o recrutamento estratégico, seleção baseada em competências e entrevistas comportamentais, o departamento de Recursos Humanos pode garantir a entrada de colaboradores qualificados e alinhados com os objetivos organizacionais.

## **DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO**

O desenvolvimento e treinamento dos colaboradores são investimentos importantes que contribuem para o crescimento profissional e o sucesso organizacional. Ao identificar as necessidades de treinamento, desenvolver programas eficazes, avaliar sua eficácia e promover uma cultura de aprendizagem contínua, o departamento de Recursos Humanos pode garantir que os colaboradores estejam equipados com as habilidades necessárias para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho em constante mudança.

Investir no desenvolvimento e treinamento dos colaboradores é essencial para mantê-los atualizados e engajados em suas funções. Cascio e Boudreau (2016) ressaltam que "o desenvolvimento de talentos internos por meio de programas de treinamento e capacitação é uma estratégia eficaz para promover o crescimento profissional e reter os melhores profissionais".

Para que o investimento produza o resultado esperado algumas estratégias precisam ser aplicadas nesse processo, tais como:

1. **Identificação de Necessidades de Treinamento:** A identificação de necessidades de treinamento é o primeiro passo para desenvolver programas eficazes. Segundo Goldstein e Ford (2002), "a identificação de necessidades de treinamento envolve a análise das lacunas de desempenho existentes e futuras, a fim de determinar as áreas em que o treinamento é necessário".

2. **Desenvolvimento de Programas de Treinamento:** O desenvolvimento de programas de treinamento requer a seleção de métodos e técnicas adequadas para transmitir o conhecimento e desenvolver habilidades. De acordo com Noe (2010), "os programas de treinamento podem incluir uma variedade de métodos, como treinamento no trabalho, treinamento em sala de aula, e-learning, coaching e mentoria".

3. **Avaliação de Eficácia do Treinamento:** A avaliação da eficácia do treinamento é essencial para garantir que os objetivos de aprendizagem sejam alcançados e que o investimento em desenvolvimento pessoal seja justificado. Segundo Phillips (1996), "a avaliação do

treinamento pode ser realizada em vários níveis, incluindo reações dos participantes, aprendizado, transferência para o trabalho e resultados organizacionais".

4. Desenvolvimento de Liderança: O desenvolvimento de liderança é uma área importante do treinamento, pois líderes eficazes são fundamentais para o sucesso organizacional. De acordo com Avolio, Walumbwa e Weber (2009), "o desenvolvimento de liderança pode envolver o fortalecimento de habilidades de comunicação, tomada de decisão, resolução de conflitos e construção de equipes".

5. Aprendizagem Contínua: O treinamento não deve ser visto como um evento único, mas sim como um processo contínuo de aprendizagem ao longo da carreira profissional. Como ressaltado por Tannenbaum e Yukl (1992), "a aprendizagem contínua é essencial para manter os colaboradores atualizados com as mudanças no ambiente de trabalho e promover seu crescimento profissional".

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é importante para fornecer feedback aos colaboradores, identificar oportunidades de melhoria e monitorar o desempenho. Veremos algumas abordagens e práticas baseadas em pesquisas e teorias significativas na área.

A avaliação de desempenho desempenha um papel importante na gestão de recursos humanos, fornecendo informações valiosas sobre o desempenho individual dos colaboradores e contribuindo para a tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento de carreira, remuneração e reconhecimento. Conforme ressaltado por Carvalho e Nascimento (2010), "a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento dos colaboradores, promovendo a excelência e a melhoria contínua".

Existem diversos métodos e técnicas para avaliar o desempenho dos colaboradores, como avaliações por escalas de classificação, avaliações por resultados, avaliações por competências e avaliações 360 graus. De acordo com Chiavenato (2010), "a escolha do método de avaliação deve considerar a cultura organizacional, a natureza do trabalho e os objetivos da avaliação, garantindo sua eficácia e aceitação pelos colaboradores".

O feedback é uma parte fundamental da avaliação de desempenho, pois fornece informações aos colaboradores sobre seu desempenho e oportunidades de melhoria. Como destacado por Bergamini e Coda (2010), "o feedback deve ser claro, específico e construtivo, visando o desenvolvimento dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos organizacionais".

A avaliação de desempenho deve estar integrada à gestão de desempenho, que inclui o estabelecimento de metas, o acompanhamento do desempenho ao longo do tempo e o planejamento de ações de desenvolvimento. Conforme observado por Marras (2011), "a gestão de desempenho é um processo contínuo que visa maximizar o desempenho individual e organizacional, alinhando as expectativas e objetivos".

## **GESTÃO DE CARREIRA E SUCESSÃO**

A gestão de carreira e sucessão visa identificar e desenvolver talentos internos para ocupar posições-chave na organização. É um componente vital da gestão de recursos humanos,

pois visa promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores e garantir a continuidade dos talentos dentro da organização. Desempenha um papel fundamental no engajamento dos colaboradores e na construção de uma força de trabalho capacitada e preparada para assumir novos desafios. De acordo com Ferreira e Neves (2011), "a gestão de carreira e sucessão é essencial para atrair, reter e desenvolver talentos, garantindo a continuidade e o crescimento sustentável da organização".

O planejamento de carreira envolve o estabelecimento de metas profissionais e o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para alcançá-las. Segundo Dutra (2010), "o planejamento de carreira permite aos colaboradores assumir o controle de seu desenvolvimento profissional, identificando oportunidades de crescimento e avanço na organização".

A identificação e o desenvolvimento de talentos são componentes essenciais da gestão de sucessão, pois garantem a disponibilidade de líderes e profissionais capacitados para assumir posições-chave na organização. Conforme destacado por Marras (2011), "a identificação de talentos envolve a avaliação do desempenho e potencial dos colaboradores, bem como a criação de planos de desenvolvimento personalizados".

O plano de sucessão é um instrumento importante para garantir a continuidade organizacional, identificando e preparando sucessores para assumir cargos estratégicos na organização. Segundo Bergamini e Coda (2010), "o plano de sucessão deve incluir a identificação de cargos críticos, o mapeamento de talentos e o desenvolvimento de planos de desenvolvimento individual".

A gestão de carreira e sucessão é fundamental para garantir o desenvolvimento da carreira dos colaboradores e o sucesso organizacional, promovendo uma cultura de crescimento e preparando-se para o futuro.

## **ENGAJAMENTO E RETENÇÃO**

O engajamento e a retenção dos colaboradores são aspectos essenciais da gestão de recursos humanos. São elementos essenciais para o sucesso de qualquer organização, pois colaboradores comprometidos e satisfeitos tendem a contribuir de forma mais significativa para os objetivos da empresa.

O engajamento dos colaboradores está diretamente relacionado à sua motivação, produtividade e satisfação no trabalho. De acordo com Silva e Menezes (2018), "o engajamento dos colaboradores é crucial para a retenção de talentos e para o alcance dos objetivos organizacionais, pois colaboradores engajados tendem a ser mais produtivos e comprometidos com a empresa".

Um ambiente de trabalho positivo, que valoriza o bem-estar dos colaboradores, contribui significativamente para o engajamento e a retenção. Conforme destacado por Borges-Andrade e Abbad (2016), "um ambiente de trabalho saudável, que promove o respeito, a colaboração e o reconhecimento, tende a aumentar o engajamento e a satisfação dos colaboradores".

Oportunidades de desenvolvimento profissional, como treinamentos, programas de capacitação e planos de carreira, são fatores importantes na retenção de talentos. Segundo Tavares e Almeida (2017), "o investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores

demonstra o compromisso da empresa com seu crescimento e sucesso, aumentando sua motivação e engajamento".

Uma comunicação transparente e aberta é essencial para construir confiança e fortalecer o relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Conforme ressaltado por Gil e Costa (2019), "a comunicação transparente, que compartilha informações relevantes e promove o diálogo, contribui para o engajamento dos colaboradores e para a construção de um ambiente de trabalho positivo".

O reconhecimento e a valorização do trabalho dos colaboradores são fundamentais para promover o engajamento e a retenção. De acordo com Marques e Lima (2015), "o reconhecimento pelo bom desempenho, seja por meio de elogios, prêmios ou oportunidades de crescimento, fortalece o vínculo emocional dos colaboradores com a empresa".

Ao adotar práticas que promovam um ambiente de trabalho positivo, ofereçam oportunidades de desenvolvimento profissional, incentivem a comunicação transparente e valorizem o trabalho dos colaboradores, as empresas podem aumentar o engajamento e a satisfação de sua equipe, contribuindo para o alcance de seus objetivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de recursos humanos é essencial para criar e desenvolver uma equipe qualificada e motivada. Estratégias eficazes incluem recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, avaliação de desempenho, gestão de carreira e sucessão, engajamento e retenção com o objetivo de promover o sucesso e o crescimento sustentável.

Em suma, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial no sucesso organizacional, pois investe no potencial humano e na criação de um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e capazes de contribuir eficazmente para os objetivos da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O., & WEBER, T. J. Liderança: Teorias Atuais, Pesquisa e Futuras Direções. Revisão Anual de Psicologia, 60, 421-449. 2009
- BERGAMINI, C. W., & CODA, R. Feedback 360 Graus: Como Avaliar o Desempenho Pessoal e Profissional. São Paulo: Atlas. 2010
- BRATTON, J., & GOLD, J. Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Prática. Palgrave. 2001
- BORGES-ANDRADE, J. E., & ABBAD, G. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Artmed Editora. 2016
- CARVALHO, R. P., & NASCIMENTO, A. M. Avaliação de Desempenho: Conceitos e Métodos. São Paulo: Atlas. 2010
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010
- DUTRA, J. S. Gestão de Carreira: Em Busca de um Modelo Teórico para sua Efetividade. São Paulo: Atlas. 2010
- FERREIRA, A. B., & NEVES, M. C. Gestão de Carreira e Sucessão: Estratégias para o Desenvolvimento de Talentos. São Paulo: Atlas. 2011
- GATEWOOD, R. D., FIELD, H. S., & BARRICK, M. R. Seleção de Recursos Humanos. Cengage Learning. 2010
- GIL, A. R., & COSTA, M. A Importância da Comunicação Organizacional para o Engajamento dos Colaboradores: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Tecnologia. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 15(3), 61-82. 2019
- GOLDSTEIN, I. L., & FORD, K. J. Treinamento em Organizações: Avaliação de Necessidades, Desenvolvimento e Avaliação. Wadsworth Publishing. 2002

- JANZ, T. Comparação inicial de entrevistas de descrição de comportamento padronizado e entrevistas não estruturadas. *Revista de Psicologia Aplicada*, 67(5), 577-580. 1982
- MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico*. São Paulo: Saraiva. 2011
- MARQUES, A. F., & LIMA, F. Reconhecimento e Valorização dos Colaboradores: Estratégias para Promover o Engajamento Organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(2), 243-262. 2015
- MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. *Gestão de Recursos Humanos*. Irwin/McGraw-Hill. 1997
- NOE, R. A. *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal*. McGraw-Hill Education. 2010
- PHILLIPS, J. J. Mensuração de ROI em Programas de Desenvolvimento de Funcionários. Butterworth-Heinemann. 1996
- SILVA, A. L., & MENEZES, M. R. Engajamento Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Varejo. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 14(3), 253-276. 2018
- TANNENBAUM, S. I., & YUKL, G. *Treinamento e Desenvolvimento em Organizações de Trabalho*. Revisão Anual de Psicologia, 43(1), 399-441. 1992
- TAVARES, A. F., & ALMEIDA, F. O Impacto do Desenvolvimento Profissional na Retenção de Talentos: Um Estudo com Colaboradores de uma Empresa de TI. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 13(1), 37-57. 2017
- TAYLOR, S., & COLLINS, C. Recrutamento Organizacional: Melhorando a Visibilidade e Credibilidade da Função de Recrutamento. *Recursos Humanos e Planejamento*, 23(3), 15-29. 2000

## GERENCIAMENTO EFICIENTE DE UMA EMPRESA NA MODALIDADE MEI: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS

### EFFICIENT MANAGEMENT OF A MEI COMPANY: CHALLENGES AND STRATEGIES

### GESTIÓN EFICIENTE DE UNA EMPRESA MEI: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS

João Paulo Rodrigues de Melo

prpaulo1985@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1778735082207917>

MELO, João Paulo Rodrigues de. **Gerenciamento eficiente de uma empresa na modalidade mei: desafios e estratégias.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.36, p. 68-76, Junho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior

#### RESUMO

O presente trabalho não tem a intenção de ser um manual do MEI, por mais simples que seja, mas trata do assunto de forma genérica e resumida. Neste artigo é apresentado uma definição, processo de abertura e formalização de Microempreendedores Individuais, a tributação, as vantagens e desvantagens para o MEI e os desafios e gerenciamento eficiente da modalidade MEI.

**Palavras-chaves:** Microempreendedor Individual. Empreendedorismo. Gerenciamento.

#### SUMMARY

This work is not intended to be a MEI manual, however simple it may be, but deals with the subject in a generic and summarized way. This article presents a definition, opening and formalization process for Individual Microentrepreneurs, taxation, the advantages and disadvantages for the MEI and the challenges and efficient management of the MEI modality.

**Keywords:** Individual Microentrepreneur. Entrepreneurship. Management.

#### RESUMEN

Este trabajo no pretende ser un manual de MEI, por sencillo que sea, sino que trata el tema de forma genérica y resumida. Este artículo presenta un proceso de definición, apertura y formalización de los Microempresarios Individuales, la tributación, las ventajas y desventajas para las MEI y los desafíos y gestión eficiente de la modalidad MEI.

**Palabras clave:** Microempresario Individual. Emprendimiento. Gestión.

#### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o crescimento do empreendedorismo individual tem sido uma tendência marcante no Brasil, impulsionado em parte pela criação do Microempreendedor Individual (MEI). Esta modalidade simplificada de empresa tem permitido que milhões de brasileiros formalizem suas atividades empreendedoras, mas gerenciar um negócio como MEI requer habilidades específicas e uma compreensão profunda das responsabilidades e oportunidades envolvidas. Neste artigo, vamos explorar os desafios enfrentados pelos MEIs e oferecer estratégias para um gerenciamento eficiente, com base em referências bibliográficas relevantes.

#### BREVE HISTÓRICO DA MODALIDADE MEI

O surgimento da modalidade de Microempreendedor Individual (MEI) representa um marco significativo na história econômica do Brasil, proporcionando uma oportunidade de

formalização e inclusão para milhões de empreendedores de pequeno porte. Neste artigo, vamos traçar um breve histórico da criação do MEI e discutir os rumos da economia brasileira, com base em referências bibliográficas relevantes.

O MEI foi instituído no Brasil pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, como uma alternativa simplificada de formalização para empreendedores individuais de baixa renda. Essa legislação alterou a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (BRASIL nº 123/2006), introduzindo o MEI como uma categoria empresarial distinta.

Desde então, a modalidade MEI tem registrado um crescimento significativo, com milhões de empreendedores aderindo ao programa em busca de benefícios como a formalização do negócio, acesso a direitos previdenciários e facilidades tributárias.

Dentro desse contexto, é importante analisar e conectar quais foram os motivos que contribuíram para o êxito na adesão e legalização dos Microempreendedores Individuais, sobretudo levando em consideração aspectos comportamentais. Em última análise, a inclinação natural das pessoas é de conservar a situação atual, ou seja, permanecer na mesma condição. Dessa maneira, ao se formalizar, o MEI sai do status quo e toma uma decisão estratégica. Lenz afirma que

Trabalhadores por conta própria operam na informalidade porque a formalidade não lhes proporciona benefícios que sejam grandes o suficiente para tornar o processo burocrático de formalização e pagamento de impostos relacionados (Perry, Maloney, Arias, Fajnzylber, & Saavedra-chanduvi, 2007). Essa visão transforma a informalidade em uma escolha voluntária e racional, já que beneficia os trabalhadores autônomos (McKenzie & Seynabou Sakho, 2010; Neuwirth, 2011). Pesquisas recentes estão enfatizando essa visão para o Brasil (LENZ, 2017, p.11 - tradução).

## **ABERTURA E FORMALIZAÇÃO DE MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS (MEIS)**

Os Microempreendedores Individuais (MEIs) desempenham um papel significativo na economia, representando uma parcela importante dos pequenos negócios no Brasil. Neste artigo, vamos explorar a definição de MEIs, os passos para abrir e formalizar um negócio nessa modalidade, bem como os benefícios e obrigações associados.

### **DEFINIÇÃO DE MEI**

O MEI é uma modalidade simplificada de empresa, criada no Brasil pela Lei Complementar nº 128/2008, que permite a formalização de pequenos negócios. Para ser classificado como MEI, o empreendedor deve atender a critérios específicos, incluindo um faturamento anual limitado a R\$ 81.000,00 (valores para o ano 2024) ou proporcional ao período de atividade caso seja inferior a um ano e exercício de atividades permitidas pelo programa, que abrange uma ampla gama de categorias profissionais, desde comércio e serviços até atividades industriais (BRASIL, 2008).

O Portal do Empreendedor (2024) define um Microempreendedor Individual como uma pessoa jurídica sem complicações e com diversos benefícios. Também conforme Art. 966 do Código Civil de 2002 (BRASIL, 2002):

Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.  
Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa. (BRASIL, 2002).

## ABERTURA E FORMALIZAÇÃO

O processo de abertura e formalização de um MEI é relativamente simples e pode ser realizado de forma online, através do Portal do Empreendedor. Conforme portal do SEBRAE (2024), para a formalização de um MEI serão cinco etapas onde é necessário o preenchimento das informações no formulário de inscrição que está disponível no Portal do Empreendedor.

A formalização é fácil. Basta clicar em “Quero ser” e, em seguida, selecionar “Formalize-se” ou “Gov.br”. Os passos básicos incluem:

1. Consulta de Viabilidade: Antes de iniciar o registro, é recomendável verificar se a atividade desejada é permitida para MEI e se o local de atuação está em conformidade com as normas municipais.

2. Cadastro no Portal do Empreendedor: O empreendedor deve acessar o Portal do Empreendedor, preencher o formulário de inscrição com seus dados pessoais e informações sobre a atividade empresarial.

3. Emissão do CNPJ e Alvará Provisório: Após o cadastro, o MEI recebe automaticamente o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e um alvará provisório de funcionamento, que permite o início das atividades.

4. Pagamento dos Tributos: O MEI está sujeito ao pagamento mensal de tributos simplificados, que incluem o INSS, ISS e, eventualmente, o ICMS, dependendo da atividade exercida. O valor dos tributos é fixo e varia de acordo com a categoria profissional. Conforme art. 101 da Resolução CGSN nº 140/2018 (Alterada pelas Resoluções CGSN nº 141/2018 e Resolução CGSN nº 165/2022) o pagamento corresponde a: INSS (contribuição previdenciária do empresário): 5% do salário-mínimo ou 12% se for MEI Caminhoneiro; R\$ 1,00 (um real) de ICMS, se for comércio ou indústria; e R\$ 5,00 (cinco reais) de ISS, se for prestador de serviço.

5. Declaração Anual do Simples Nacional (DASN-SIMEI): Uma vez formalizado, o MEI deve fazer a Declaração Anual do Simples Nacional (DASN-SIMEI), informando o faturamento bruto do ano anterior.

## BENEFÍCIOS E OBRIGAÇÕES

Os MEIs desfrutam de uma série de benefícios, tais como a simplificação dos procedimentos tributários e previdenciários, acesso a direitos previdenciários como aposentadoria, auxílio-doença e salário-maternidade, além de possibilidade de abertura de conta bancária empresarial e obtenção de crédito facilitado. No entanto, também estão sujeitos a algumas obrigações, como o pagamento mensal dos tributos e a emissão de notas fiscais em determinadas situações.

Em suma, os Microempreendedores Individuais representam uma oportunidade valiosa para empreendedores que buscam formalizar suas atividades e contribuir para o

desenvolvimento econômico do país. Com um processo de abertura simplificado e uma série de benefícios oferecidos, a modalidade MEI tem se mostrado uma escolha popular e acessível para aqueles que desejam iniciar um pequeno negócio.

## **RUMOS DA ECONOMIA BRASILEIRA E O MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)**

No contexto atual da economia brasileira, os MEIs desempenham um papel importante como impulsionadores do empreendedorismo e da geração de empregos. Com a pandemia de COVID-19 e seus impactos econômicos, a flexibilidade e a agilidade dos MEIs têm se mostrado especialmente relevantes para a recuperação econômica.

Além disso, os MEIs têm sido reconhecidos como agentes de descentralização econômica e redução da informalidade, contribuindo para o desenvolvimento de diversas regiões do país e promovendo a inclusão produtiva de grupos sociais historicamente marginalizados.

Em paralelo ao crescimento dos MEIs, a economia brasileira enfrenta desafios e oportunidades em diversos setores. A retomada do crescimento econômico, a promoção da competitividade internacional e a redução das desigualdades sociais são questões-chave que influenciam os rumos da economia.

Além disso, a busca por uma maior sustentabilidade ambiental e a adoção de tecnologias inovadoras também moldam os rumos da economia brasileira, abrindo novas oportunidades de negócios e investimentos em setores como energia renovável, agricultura sustentável e tecnologia da informação.

No entanto, alguns desafios persistem para os MEIs, como a necessidade de acesso a crédito facilitado, capacitação em gestão empresarial e enfrentamento da concorrência desleal. Para enfrentar esses desafios e aproveitar plenamente o potencial dos MEIs como motores do crescimento econômico, é fundamental o apoio contínuo do governo, instituições financeiras e entidades de apoio ao empreendedorismo. Veremos como os MEIs influenciam e são influenciados pelos rumos da economia:

1. Impacto dos MEIs na Economia: Os MEIs representam uma parcela importante da economia brasileira, contribuindo para a geração de empregos, a formalização do mercado de trabalho e o aumento da arrecadação de impostos (GUIMARÃES, 2020).

2. Resiliência Econômica: Os MEIs frequentemente demonstram maior resiliência do que empresas maiores em períodos de instabilidade econômica devido à sua capacidade de adaptação rápida e flexibilidade operacional (DORNELAS, 2019). Sua capacidade de se adaptar rapidamente a novas condições de mercado e ajustar suas operações pode ajudar a estabilizar e impulsionar setores locais da economia.

3. Geração de Empregos: Os MEIs desempenham um papel significativo na geração de empregos, não apenas para eles próprios, mas também para outros trabalhadores que são contratados por esses pequenos empreendimentos (GUIMARÃES, 2020). Eles oferecem oportunidades de trabalho para eles próprios e, em alguns casos, também empregam outras pessoas, contribuindo assim para a redução do desemprego e para o crescimento econômico.

4. Estímulo à Inovação e Competitividade: Os MEIs frequentemente introduzem inovações em seus setores, impulsionando a competitividade e estimulando o crescimento econômico por meio da introdução de novas ideias e práticas (DANTAS & HADDAD, 2017).

5. Desenvolvimento Regional: Os MEIs desempenham um papel vital no desenvolvimento regional, especialmente em áreas menos desenvolvidas, ajudando a diversificar a economia local e promovendo a criação de empregos e renda em comunidades rurais e urbanas (VIEIRA & MACEDO, 2018).

6. Formalização da Economia: A modalidade MEI tem sido fundamental na formalização da economia, incentivando empreendedores informais a se tornarem parte do mercado formal, o que contribui para aumentar a arrecadação de impostos e fortalecer o sistema previdenciário (SEBRAE, s.d.).

7. Acesso a Crédito e Recursos Financeiros: Os MEIs muitas vezes enfrentam dificuldades no acesso a crédito e recursos financeiros. Políticas governamentais e programas de apoio podem ser implementados para facilitar esse acesso, permitindo que os MEIs expandam seus negócios e contribuam ainda mais para a economia (DORNELAS, 2019).

8. Desafios e Oportunidades: Apesar dos benefícios proporcionados pela modalidade MEI, os microempreendedores individuais também enfrentam desafios, como acesso limitado a crédito e recursos financeiros, concorrência desleal e falta de capacitação em gestão empresarial (DORNELAS, 2019).

9. Políticas Governamentais: A implementação de políticas governamentais que incentivam o empreendedorismo e oferecem suporte aos MEIs é essencial para promover o crescimento econômico sustentável e inclusivo (GUIMARÃES, 2020).

Os Microempreendedores Individuais desempenham um papel multifacetado nos rumos da economia brasileira, influenciando e sendo influenciados por fatores econômicos, sociais e políticos. Promover um ambiente favorável ao empreendedorismo e ao desenvolvimento dos MEIs é essencial para garantir uma economia mais dinâmica, inclusiva e resiliente.

Em suma, o desenvolvimento dos MEIs e os rumos da economia brasileira estão interligados, refletindo uma dinâmica complexa de desafios e oportunidades. A promoção do empreendedorismo e o estímulo à inovação são essenciais para impulsionar o crescimento econômico e promover uma sociedade mais inclusiva e sustentável.

## **VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CATEGORIA MEI**

A categoria de Microempreendedor Individual (MEI) oferece uma série de vantagens e desvantagens para os empreendedores que optam por essa modalidade de formalização. Vejamos esses aspectos relevantes.

### **VANTAGENS**

A formalização como MEI traz uma série de vantagens, entre elas podemos citar:

1. Simplicidade na Formalização: O processo de abertura de um MEI é simplificado, com baixos custos e pouca burocracia, o que facilita a entrada de empreendedores no mercado formal (DORNELAS, 2019).

2. **Tributação Simplificada:** Os MEIs contam com um sistema simplificado de tributação, com pagamento de impostos e contribuições em valores fixos mensais, o que facilita o controle financeiro e reduz a carga tributária (SEBRAE, s.d.).

3. **Acesso a Benefícios Previdenciários:** Os MEIs têm acesso a benefícios previdenciários, como aposentadoria por idade, auxílio-doença, salário-maternidade e pensão por morte, desde que contribuam regularmente para o INSS (GUIMARÃES, 2020).

4. **Facilidade de Acesso a Crédito:** A formalização como MEI pode facilitar o acesso a linhas de crédito específicas para empreendedores, permitindo investimentos no negócio e expansão das atividades (SEBRAE, s.d.).

## **DESVANTAGENS**

As Principais desvantagens para o MEI são:

1. **Limite de Faturamento:** Os MEIs estão sujeitos a um limite de faturamento anual, atualmente estabelecido em R\$81.000,00 (em 2024), o que pode limitar o crescimento do negócio (BRASIL, 2008).

2. **Restrições de Atividades:** Nem todas as atividades empresariais podem ser realizadas na modalidade MEI, o que pode restringir as opções disponíveis para empreendedores em determinados setores (BRASIL, 2008).

3. **Responsabilidade Ilimitada:** Os MEIs têm responsabilidade ilimitada sobre as dívidas contraídas no exercício de suas atividades empresariais, o que pode representar um risco financeiro significativo em caso de problemas no negócio (DORNELAS, 2019).

4. **Limitações de Contratação:** Os MEIs não podem ter sócios e são limitados na contratação de funcionários, o que pode afetar a capacidade de crescimento e expansão do negócio (GUIMARÃES, 2020).

Em conclusão, a categoria MEI oferece diversas vantagens para os empreendedores que desejam iniciar um negócio com baixo custo e simplicidade de formalização. No entanto, também apresenta algumas limitações e desafios que devem ser considerados na tomada de decisão sobre a escolha dessa modalidade empresarial.

## **DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE UMA EMPRESA NA MODALIDADE MEI**

Gerenciar uma empresa como Microempreendedor Individual (MEI) apresenta uma série de desafios que os empreendedores precisam superar para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio. Abaixo estão alguns dos principais desafios enfrentados pelos MEIs, apoiados por referências bibliográficas pertinentes:

1. **Gestão Financeira Eficiente:** Para muitos MEIs, a gestão financeira é um dos principais desafios. É crucial manter registros precisos das receitas e despesas, além de entender e cumprir as obrigações fiscais e tributárias (LIMA, 2017). Um dos maiores desafios para os MEIs é manter uma gestão financeira eficiente, controlando custos, gerenciando o fluxo de caixa e garantindo a saúde financeira do negócio (DORNELAS, 2019).

2. **Planejamento Estratégico:** A capacidade de planejamento estratégico é essencial para o sucesso de um MEI. Isso inclui definir metas claras, identificar oportunidades de mercado e

desenvolver planos de ação para alcançar objetivos de curto e longo prazo (GUIMARÃES, 2020).

3. Marketing e Vendas: Atrair e reter clientes é essencial para o sucesso de qualquer negócio, mas muitos MEIs enfrentam dificuldades na elaboração de estratégias eficazes de marketing e vendas, especialmente com recursos limitados (DORNELAS, 2019).

4. Conhecimento Tributário: A gestão tributária é um desafio constante para os MEIs, que precisam entender e cumprir suas obrigações fiscais dentro do regime simplificado de tributação. Isso inclui o pagamento de impostos mensais e a correta emissão de notas fiscais quando necessário (SEBRAE, s.d.).

5. Gestão do Tempo e Produtividade: Gerenciar o tempo de forma eficaz e manter altos níveis de produtividade é um desafio para muitos MEIs, que muitas vezes precisam equilibrar várias responsabilidades e tarefas (GUIMARÃES, 2020). Como muitos MEIs operam sozinhos ou com uma equipe reduzida, a gestão do tempo torna-se um desafio significativo. É importante priorizar tarefas e otimizar processos para maximizar a eficiência (CHIAVENATO, 2016).

Enfrentar esses desafios requer habilidades de gestão, planejamento estratégico e capacidade de adaptação por parte dos empreendedores MEI. O apoio de redes de apoio, capacitações e consultorias pode ser fundamental para superar esses obstáculos e alcançar o sucesso nos negócios.

## **ESTRATÉGIAS PARA UM GERENCIAMENTO EFICIENTE**

Gerenciar eficientemente um empreendimento na modalidade Microempreendedor Individual (MEI) requer a implementação de estratégias práticas e eficazes. Abaixo, são apresentadas algumas estratégias fundamentais, respaldadas por referências bibliográficas pertinentes:

1. Capacitação e Desenvolvimento Profissional: Investir em capacitação e desenvolvimento profissional é essencial para aprimorar as habilidades de gestão do MEI. Participar de cursos, workshops e programas de treinamento oferecidos por instituições como o Sebrae pode fornecer conhecimentos fundamentais para o sucesso do empreendimento (SEBRAE, s.d.). Cursos online, workshops e mentorias são recursos valiosos nesse sentido (DORNELAS, 2019).

2. Utilização de Ferramentas de Gestão: Adotar ferramentas de gestão, como softwares de controle financeiro, planilhas de acompanhamento de despesas e aplicativos de gestão de tempo, pode facilitar o gerenciamento das atividades do MEI e garantir maior eficiência operacional (DORNELAS, 2019). Utilizar ferramentas de automação e tecnologia pode simplificar processos administrativos, como controle financeiro e gestão de clientes. Existem aplicativos e softwares específicos para MEIs que facilitam essas tarefas (LIMA, 2017).

3. Foco no Atendimento ao Cliente: Colocar o cliente no centro das operações é uma estratégia fundamental para o sucesso do MEI. Garantir um atendimento de qualidade, entender as necessidades dos clientes e buscar constantemente melhorias nos produtos ou serviços oferecidos podem ajudar a construir uma base sólida de clientes e promover a fidelização (DORNELAS, 2019).

4. Monitoramento de Resultados: Estabelecer indicadores-chave de desempenho e monitorar regularmente os resultados do negócio é essencial para avaliar a eficácia das

estratégias adotadas e identificar áreas que requerem melhorias. Isso permite ao MEI tomar decisões informadas e alinhar suas ações aos objetivos estabelecidos (GUIMARÃES, 2020).

5. Networking e Parcerias: Construir uma rede de contatos sólida e estabelecer parcerias estratégicas com outros empreendedores, fornecedores e instituições pode proporcionar oportunidades de crescimento e colaboração. Participar de eventos do setor, grupos de discussão e redes sociais profissionais pode ampliar o alcance do MEI e abrir portas para novas oportunidades de negócios (DORNELAS, 2019). Estabelecer conexões com outros empreendedores e profissionais do setor pode proporcionar oportunidades de colaboração e aprendizado mútuo. Participar de eventos, grupos de networking e associações comerciais pode ser vantajoso para os MEIs (CHIAVENATO, 2016).

6. Atualização Constante: Manter-se atualizado sobre as tendências do mercado, novas tecnologias e regulamentações relevantes para o negócio é fundamental para o sucesso a longo prazo do MEI. A busca por conhecimento e a adaptação às mudanças do ambiente empresarial são essenciais para permanecer competitivo e relevante no mercado (SEBRAE, s.d.).

7. Planejamento Estratégico: Elaborar um plano de negócios e definir metas claras é fundamental para orientar as ações e decisões do MEI. Um planejamento estratégico ajuda a manter o foco nos objetivos de longo prazo e a identificar oportunidades de crescimento (DORNELAS, 2019).

Gerenciar uma empresa na modalidade MEI pode ser desafiador, mas com as estratégias certas e um compromisso com o aprendizado e a melhoria contínua, é possível alcançar o sucesso empresarial.

Implementar essas estratégias pode contribuir significativamente para o gerenciamento eficiente de um MEI, promovendo o crescimento sustentável e o sucesso do empreendimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de uma empresa pode ser o diferencial para alavancar os negócios ou mesmo sustentar qualquer organização que deseje subsistir. Para ser um bom administrador, você precisa desenvolver algumas competências essenciais. Veja algumas delas: Foco nos objetivos do negócio, que devem estar sempre em evidência nas ações; Disciplina para controlar todas as áreas do MEI; Organização com as atividades do negócio, desde o controle do caixa até a emissão de notas fiscais e manutenção de conversas com clientes; Capacidade de liderança, uma vez que crescer significa delegar responsabilidades e ter uma equipe sob seu comando; Excelente comunicação para lidar com clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros; Flexibilidade para se adaptar a qualquer cenário e manter uma rotina de gestão efetiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 24 mar. 2024.
- BRASIL. Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, para prever a possibilidade de o empresário e a sociedade empresária adotarem o regime de tributação do Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas, de que trata o Decreto-Lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm). Acesso em: 24 mar. 2024.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 24 de abril de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm). Acesso em 24 mar. 2024.
- BRASIL. Portal do empreendedor. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br>. Acesso em: 24 mar. 2024.
- BUTIGNON, Rosemeire Lima. MEI - Como formalizar e gerenciar empresas. São Paulo: Expressa, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública: Uma Introdução. Editora Elsevier. 2016
- DANTAS, E. B., & HADDAD, E. A. Perfil do Microempreendedor Individual (MEI) e sua influência no crescimento das micro e pequenas empresas (MPes) no estado de Sergipe. Revista Economia & Tecnologia, 13(1), 127-140. 2017
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios. Editora Campus. 2019
- GUIMARÃES, F. G., et al. Impacto dos microempreendedores individuais na economia brasileira: um estudo comparativo. Revista Ciências Administrativas, 26(2), 1-15. 2020
- JULIANO, Márcio de Cássio. Empreendedorismo. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A. 2016
- LENZ, Anna-Katharina. Studies on entrepreneurship and formalization in Brazil / Anna-Katharina Lenz. – 2017. 110 f. Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
- LIMA, M. Contabilidade para Micro e Pequenas Empresas: Teoria e Prática. Editora Atlas. 2017
- SEBRAE. (s.d.). Microempreendedor Individual (MEI): Tudo o que você precisa saber. Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/artigos/o-que-e-ser-mei,fd7d007da8f80710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- SEBRAE. Tire suas dúvidas sobre o MEI (Microempreendedor Individual). <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tire-suas-duvidas-sobre-o-mei-microempreendedor-individual,e31c13074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 24 mar. 2024.
- VIEIRA, J. B., & Macedo, R. (2018). O microempreendedor individual (MEI) e suas contribuições para a economia brasileira. Revista Gestão e Desenvolvimento, 15(1), 17-31.



Publicação Mensal da INTEGRALIZE

Aceitam-se permutas com outros periódicos.

Para obter exemplares da Revista impressa, entre em contato com a Editora Integralize pelo (48) 99175-3510

**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC**

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande,

CEP 88032-005.

**Telefone: (48) 99175-3510**

**<https://www.integralize.onlin>**