



INTERNATIONAL  
**INTEGRALIZE**  
SCIENTIFIC

**ed.37**

JULHO/2024





INTERNATIONAL  
**INTEGRALIZE**  
SCIENTIFIC

**ed.37**

JULHO/2024

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. 37ª ed. Julho/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- 37ª ed. Julho/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**

Prof. PhD 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

#### **Técnica Editorial**

Rayane Souza

#### **Auxiliar Técnica**

Rayane Rodrigues

#### **Editores Auxiliares**

Reviane Francy Silva da Silveira

James Melo de Sousa

Priscila de Fátima Lima Schio

Lucas Teotônio Vieira

Permitida a reprodução de pequenas partes dos artigos, desde que citada a fonte.



**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

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC - ISSN/2675-520

CIÊNCIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRATION  
SCIENCES



**ed.37**

JULHO/2024



## CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**DESAFIOS NA CRIAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO FAMILIAR: FORTALECENDO O ALICERCE FINANCEIRO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS .....08**

**Autor:** WANDSON VICENTE DA SILVA

**Contato:** wandsonvicente@gmail.com

**Orientador:** Prof. Dr. Ederson Farias

CHALLENGES IN CREATING FAMILY FINANCIAL PLANNING: STRENGTHENING THE FINANCIAL FOUNDATION OF BRAZILIAN FAMILIES

DESAFÍOS EN LA CREACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

FAMILIAR: FORTALECIENDO LA BASE FINANCIERA DE LAS FAMILIAS BRASILEÑAS

**CRESCIMENTO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL: A INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO AO LONGO DA HISTÓRIA.....26**

**Autor:** ELAINE CRISTINE DE SOUSA LUIZ

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

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

GROWTH AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN BRAZIL: THE INFLUENCE OF INNOVATION THROUGHOUT HISTORY

CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO EN BRASIL: LA INFLUENCIA DE LA INNOVACIÓN A LO LARGO DE LA HISTÓRIA

**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO.....41**

**Autor:** FELIPE RIVELLO DA SILVA

**Contato:** contato@feliperivello.com.br

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

INTERPERSONAL RELATIONSHIP IN THE CONTEXT OF PUBLIC SERVICE

LA RELACIÓN INTERPERSONAL EN EL ÁMBITO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**ORÇAMENTO PÚBLICO NO PÓS-PANDEMIA .....53**

**Autores:** ELIAS CRUZ DA SILVA - eliascsilva1@gmail.com

GISLAIDE CARINE TAVARES DA SILVA - gicarine.gs@gmail.com

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

PUBLIC BUDGET IN THE POST-PANDEMIC

PRESUPUESTO PÚBLICO EN LA POST PANDEMIA

**DESAFIOS PARA UMA NOVA GESTÃO PÚBLICA .....66**

**Autores:** ELIAS CRUZ DA SILVA - eliascsilva1@gmail.com

GISLAIDE CARINE TAVARES DA SILVA - gicarine.gs@gmail.com

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

CHALLENGES FOR NEW PUBLIC MANAGEMENT

DESAFÍOS PARA LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA



**DESAFIOS NA CRIAÇÃO DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO FAMILIAR:  
FORTALECENDO O ALICERCE FINANCEIRO DAS FAMÍLIAS BRASILEIRAS**  
**CHALLENGES IN CREATING FAMILY FINANCIAL PLANNING: STRENGTHENING  
THE FINANCIAL FOUNDATION OF BRAZILIAN FAMILIES**  
**DESAFÍOS EN LA CREACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA  
FAMILIAR: FORTALECIENDO LA BASE FINANCIERA DE LAS FAMILIAS  
BRASILEÑAS**

Wandson Vicente da Silva  
wandsonvicente@gmail.com

SILVA, Wadson Vicente. **Desafios na criação do planejamento financeiro familiar: fortalecendo o alicerce financeiro das famílias brasileiras.** Revista International Integralize Scientific. Ed. n.37, p.08-25, julho/2024. ISSN/ 2675-5203.

**Orientador:** Prof. Dr. Ederson Farias

## RESUMO

Em um cenário onde oito em cada dez famílias brasileiras estão endividadadas e um terço delas têm dívidas em atraso, este artigo destaca os desafios na organização das finanças para a construção de um futuro economicamente seguro e de qualidade. Observando a pesquisa do Instituto Locomotiva, o uso inadequado do cartão de crédito foi a fonte de 60% das dívidas em 2023, sugerindo que a falta de conhecimento sobre finanças é uma das principais causas de endividamento, conforme apontado por 36% dos entrevistados. A partir destes dados, este estudo propõe uma abordagem prática para o controle das finanças pessoais, utilizando ferramentas como WhatsApp e planilhas eletrônicas. Além disso, são fornecidos links para planilhas e aplicativos de orçamento para auxiliar os leitores em sua jornada de gestão financeira. A educação financeira é apresentada como um pilar essencial para a construção de uma sociedade consciente e responsável, permitindo decisões equilibradas e autônomas sobre o uso do dinheiro, prevenção do endividamento e o planejamento do futuro. Estudos anteriores, como os de Lusardi e Mitchell (2014), Cerbasi, (2015), corroboram a importância da organização financeira para a estabilidade econômica das famílias. O planejamento financeiro é destacado como um guia para descobertas, onde cada meta alcançada é uma conquista que enche não apenas os cofres, mas também a autoestima. O artigo conclui que este estudo pode servir como ponto de partida para uma transformação positiva nas práticas financeiras das famílias brasileiras, promovendo uma mudança cultural em direção a hábitos financeiros autossustentáveis.

**Palavras-chave:** Educação financeira. Planejamento financeiro. Consumo consciente.

## SUMMARY

In a scenario where eight out of ten Brazilian families are in debt and one-third of them have overdue debts, this article highlights the challenges in organizing finances to build a secure and quality economic future. Observing the Locomotiva Institute research, the inappropriate use of credit cards was the source of 60% of debts in 2023, suggesting that the lack of financial knowledge is one of the main causes of indebtedness, as pointed out by 36% of respondents. Based on these data, this study proposes a practical approach to personal finance control, using tools such as WhatsApp and spreadsheets. Additionally, links to budget spreadsheets and applications are provided to assist readers on their financial management journey. Financial education is presented as an essential pillar for building a conscious and responsible society, allowing balanced and autonomous decisions about money use, debt prevention, and future planning. Previous studies, such as those by Lusardi and Mitchell (2014) and Cerbasi (2015), corroborate the importance of financial organization for the economic stability of families. Financial planning is highlighted as a guide to discoveries, where each goal achieved is a conquest that fills not only coffers but also self-esteem. The article concludes that this study can serve as a starting point for a positive transformation in the financial practices of Brazilian families, promoting a cultural shift towards self-sustaining financial habits.

**Keywords:** Financial education. Financial planning. Conscious consumption.

## RESUMEN

En un escenario donde ocho de cada diez familias brasileñas están endeudadas y un tercio de ellas tienen deudas atrasadas, este artículo destaca los desafíos en la organización de las finanzas para construir un futuro económico seguro y de calidad. Observando la investigación del Instituto Locomotiva, el uso inapropiado de tarjetas de crédito fue la fuente del 60% de las deudas en 2023, sugiriendo que la falta de conocimiento sobre finanzas es una de las principales causas de endeudamiento, como señaló el 36% de los encuestados. A partir de estos datos, este estudio

propone un enfoque práctico para el control de las finanzas personales, utilizando herramientas como WhatsApp y hojas de cálculo. Además, se proporcionan enlaces a hojas de cálculo y aplicaciones de presupuesto para ayudar a los lectores en su viaje de gestión financiera. La educación financiera se presenta como un pilar esencial para la construcción de una sociedad consciente y responsable, permitiendo decisiones equilibradas y autónomas sobre el uso del dinero, la prevención del endeudamiento y la planificación del futuro. Estudios anteriores, como los de Lusardi y Mitchell (2014) y Cerbasi (2015), corroboran la importancia de la organización financiera para la estabilidad económica de las familias. La planificación financiera se destaca como una guía para descubrimientos, donde cada meta alcanzada es una conquista que llena no solo los cofres sino también la autoestima. El artículo concluye que este estudio puede servir como punto de partida para una transformación positiva en las prácticas financieras de las familias brasileñas, promoviendo un cambio cultural hacia hábitos financieros autosostenibles.

**Palabras clave:** Educación financiera. Planificación financiera. Consumo consciente

## INTRODUÇÃO

A educação financeira vem crescendo como um campo de estudo necessário na sociedade Brasileira, conforme evidenciado por diversas pesquisas recentes. Este artigo tem como objetivo explorar a temática do planejamento financeiro familiar e os desafios associados à sua implementação. Em um mundo atual interconectado, a habilidade de gerenciar as finanças pessoais tornou-se essencial para a vida cotidiana. Contudo, o conhecimento financeiro ainda carece de atenção adequada em nossa sociedade, especialmente entre as classes econômicas C, D e E no Brasil.

Esta pesquisa aborda as dificuldades contínuas que as famílias enfrentam para gerir suas finanças, mesmo com a disseminação digital do conhecimento sobre o tema. A questão central que orienta este estudo é: qual é o maior obstáculo que impede as famílias de implementar um planejamento financeiro eficiente e como superá-lo?

Segundo dados do Instituto Locomotiva, divulgados pelo portal UOL Economia em 7 de dezembro de 2023, oito em cada dez famílias brasileiras estão endividadadas, e um terço delas têm dívidas em atraso. Além disso, o uso inadequado do cartão de crédito foi a fonte de 60% dos débitos em aberto em 2023, superando a porcentagem de 2022, que era de 56%. A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) indica que a proporção de famílias endividadadas aumentou para 77,6% em dezembro de 2023, embora tenha sido menor do que em dezembro de 2022, quando era de 78,0%.

As raízes do endividamento podem ser atribuídas a uma série de fatores, destacando-se a falta de planejamento financeiro como principal causa, conforme apontado por 36% dos entrevistados. Outros motivos incluem desemprego (34%), gastos inesperados com saúde (30%), emprestar o nome para efetuar compras ou contratar serviços (16%), compras de alto valor (11%), investimentos malsucedidos (10%) e falta de controle nos gastos familiares (8%). Esses dados reforçam a necessidade de promover a educação financeira como um instrumento fundamental na prevenção do endividamento e na construção de um futuro financeiramente seguro para as famílias brasileiras.

Dentre os objetivos desta investigação, destaca-se a melhoria do nível de conhecimento financeiro das famílias, a identificação dos principais entraves ao planejamento financeiro e a proposição de estratégias de educação financeira para reduzir esses desafios. Este estudo busca compreender os fatores que levam as famílias brasileiras ao endividamento e à incapacidade de pagar suas dívidas.

A justificativa para este trabalho de pesquisa está embasada em sua relevância social e econômica. Ao enfrentar os desafios financeiros familiares e propor soluções que buscam

impactar positivamente não apenas a gestão doméstica, mas também o cenário macroeconômico. Quando propõe ações para reduzir o endividamento familiar e promover o bem-estar financeiro, consequentemente, melhorando a qualidade de vida das famílias, são metas alinhadas às demandas da sociedade contemporânea.

No âmbito crítico, é importante considerar a visão do objeto de estudo de maneira analítica, reconhecendo não apenas suas potencialidades, mas também suas limitações. É imprescindível reconhecer que a implementação de programas de educação financeira pode encontrar barreiras contextuais e estruturais, exigindo adaptações contínuas para garantir sua eficácia.

Adicionalmente, a falta de acesso a informações claras e compreensíveis sobre finanças e a complexidade percebida do controle financeiro, aliadas à escassez de tempo, são fatores que podem desencorajar o engajamento ativo das famílias na gestão de suas finanças. Esses aspectos destacam a importância de abordagens acessíveis e pragmáticas na promoção do conhecimento financeiro, visando tornar os conceitos mais compreensíveis e aplicáveis no cotidiano familiar. Por fim, considera-se que a falta de incentivo governamental e a ausência de políticas públicas voltadas para a educação financeira, principalmente nas escolas brasileiras, são obstáculos significativos para a promoção do planejamento financeiro familiar. A influência de hábitos culturais e socioeconômicos na gestão financeira das famílias, como o consumismo por pressão social, também merece atenção. Segundo Kiyosaki, "A maioria das pessoas, se receber mais dinheiro, apenas se endividar mais" (KIYOSAKI, 2018, p. 45). Esta perspectiva contribui para uma compreensão mais ampla do desafio enfrentado pelas famílias brasileiras no contexto de sua gestão financeira.

Como ressaltado por Ben Zruel em "Eu vou te ensinar a ser rico" (2016), a armadilha do "crédito fácil" e o uso imprudente do cartão de crédito são grandes desafios. Essa perspectiva contribui para uma compreensão mais ampla do desafio enfrentado pelas famílias brasileiras no contexto de sua gestão financeira.

A alfabetização financeira demanda um compromisso contínuo de aprendizado e prática, requerendo disposição para fazer perguntas, buscar respostas e aplicar o conhecimento adquirido. Posto isso, o conhecimento financeiro é essencial para construir uma sociedade consciente e responsável, capacitando indivíduos a tomar decisões autônomas e seguras sobre o uso do dinheiro, planejar o futuro e evitar o endividamento. De acordo com Lusardi & Mitchell (2013) "A alfabetização financeira desempenha um papel importante na influência da tomada de decisões financeiras, e a causalidade vai do conhecimento para o comportamento." (LUSARDI & MITCHELL, 2013, p. 43). Este artigo abordará o planejamento financeiro não apenas como uma ferramenta, mas como um guia para uma jornada de descobertas e aprendizados, no qual cada meta conquistada contribuirá para o fortalecimento da autoestima e de hábitos financeiros mais saudáveis.

## FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma abordagem estratégica que visa gerir de maneira eficaz os recursos financeiros de um indivíduo ou organização para atingir metas específicas. Este processo compreende várias etapas, incluindo a definição de objetivos financeiros, a análise da situação financeira atual, a elaboração de um plano de ação, e a implementação e monitoramento desse plano para garantir que os objetivos sejam alcançados.

Cerbasi (2015) enfatiza que:

Seu planejamento financeiro familiar não será eficiente se você não tiver equilíbrio orçamentário, o que se traduz por gastar menos do que ganha e investir a diferença com regularidade. Alcançar e manter o equilíbrio orçamentário mês a mês é fundamental para viabilizar a realização de seus sonhos, já que os sonhos têm custo (CERBASI, 2015, p. 26).

Essa fala do autor ressalta a importância do equilíbrio orçamentário como pilar essencial para a saúde financeira familiar. Segundo Cerbasi, é necessário viver abaixo das possibilidades e investir regularmente para alcançar metas financeiras de longo prazo. Esse princípio é fundamental para qualquer estratégia financeira, pois uma gestão cuidadosa das finanças é crucial para construir uma base financeira sólida.

Para compreender plenamente o planejamento financeiro, é vital começar pela definição clara de seus fundamentos. Isso inclui entender conceitos básicos que orientam as decisões financeiras, como renda, despesas, investimentos e a importância de manter um orçamento equilibrado. Uma gestão financeira eficaz não apenas facilita a realização de objetivos pessoais e familiares, mas também contribui para uma maior estabilidade econômica e qualidade de vida.

## **DEFINIÇÃO E CONCEITOS**

### **RENDA E DESPESAS**

Existem vários conceitos em um planejamento financeiro. Inicialmente, será abordado a renda, que é o montante recebido por um indivíduo ou família, ela pode ser classificada como ativa, quando obtida diretamente por meio do trabalho, como salários, ou passiva, quando provém de investimentos ou outras fontes que não requerem um esforço contínuo. A renda constitui a base sobre a qual todas as demais decisões financeiras são fundamentadas. Por exemplo, um professor que recebe um salário possui uma renda ativa, enquanto alguém que possui um imóvel alugado usufrui de uma renda passiva.

Em seguida, destacam-se as despesas, que representam os custos associados ao cotidiano. Elas podem ser essenciais, ou seja, indispensáveis para a sobrevivência e qualidade de vida, como moradia, alimentação básica e saúde, ou não essenciais, que podem ser eliminadas do orçamento sem comprometer a subsistência, como entretenimento, viagens e compras de luxo. Por exemplo, o pagamento do aluguel e da conta de luz são despesas essenciais, enquanto uma ida ao cinema constitui uma despesa não essencial. Além disso, as despesas podem ser fixas, como o aluguel ou o pagamento de um financiamento, ou variáveis, como os gastos com alimentação e entretenimento.

A compreensão dessas categorias de renda e gastos é fundamental para uma gestão financeira eficiente. Ben Zruel observa que “As pessoas que têm controle, um dia construirão

a própria liberdade financeira, enquanto os gastadores viverão a vida toda como escravos do dinheiro” (ZRUEL, 2016, p. 52). Dessa forma, a habilidade de identificar e controlar os gastos é essencial para manter a saúde financeira e evitar o endividamento.

## ECONOMIZAR E INVESTIR

De acordo com Cerbasi (2019) em seu livro: *A riqueza da vida Simples*. Diz que: “O que determina nossa saúde financeira são nossos gastos. Em outras palavras, não é a nossa renda, mas sim o nosso consumo que determina se teremos ou não dificuldades financeiras, se somos ricos ou não” (CERBASI, 2019, p.12). Economizar, nesse contexto, refere-se à prática de otimizar o rendimento do dinheiro, visando um aumento no poder de compra.

É válido destacar que economizar não se limita apenas a poupar dinheiro; trata-se, na verdade, de adotar uma abordagem consciente em seu uso. A capacidade de gastar com sabedoria, adquirindo apenas o necessário, é fundamental. Antes de realizar uma compra, é essencial refletir sobre a necessidade da aquisição da mesma. É importantíssimo considerar se ela é realmente indispensável. Caso contrário, a recomendação é economizar com a intenção de investir.

Já o investimento, por outro lado, envolve a aplicação de recursos financeiros com a expectativa de obter um retorno. Por exemplo, uma pessoa que deposita parte de seu salário em uma conta poupança está poupando. Já aquela que compra ações de uma empresa está investindo. A diferença entre poupança e investimento reside no nível de risco e no retorno esperado: enquanto a poupança geralmente apresenta baixo risco e retorno modesto, o investimento tende a envolver maior risco, porém com a possibilidade de retornos mais elevados.

Segundo Ben Zruel (2016, p. 107):

"Fomos 'programados' a vida toda para a sobrevivência. Conseguimos sobreviver independentemente das condições. Com o dinheiro, a lógica é a mesma: damos um jeito de pagar nossas contas básicas mesmo quando não temos condições, mesmo estando desempregados. Por outro lado, não fomos 'programados' para crescer e investir dinheiro (ZRUEL, 2016, p. 107).

Essa perspectiva reforça a importância de desenvolver uma mentalidade financeira voltada não apenas para a sobrevivência, mas também para o crescimento e a criação de riqueza por meio de investimentos conscientes e informados.

## ORÇAMENTO

Segundo Cerbasi (2015, p. 28-34) um orçamento financeiro deve seguir a seguinte estrutura:

- a) Periodicidade de controle;
- b) Relação das receitas;

- c) Receita líquida no período;
- d) Relação das despesas fixas;
- e) Relação das despesas eventuais;
- f) Saldo disponível;
- g) Aplicações financeiras;
- h) Sobra de caixa.

Um orçamento é uma ferramenta essencial no planejamento financeiro, envolvendo a criação de um plano detalhado de como a renda será alocada, considerando tanto as despesas quanto as metas de poupança e investimento. Cerbasi (2015) sugere que a periodicidade do controle orçamentário seja mensal, embora em algumas situações possa ser necessário um controle mais frequente (CERBASI 2015, p. 28-29).

Por exemplo, se um plano mensal não é suficiente para gerenciar as finanças, Cerbasi recomenda reduzir o intervalo para controle quinzenal ou até semanal. Esse ajuste permite identificar problemas mais rapidamente e corrigi-los de forma ágil, desenvolvendo uma maior disciplina financeira ao longo do tempo.

Além disso, quando o dinheiro entra na conta mais de uma vez por mês, como em casos de adiantamento salarial, Cerbasi sugere dividir o orçamento mensal em duas partes, ajustando o controle financeiro de acordo com a frequência de entrada de dinheiro.

Um orçamento bem elaborado ajuda a evitar gastos excessivos e garante que haja dinheiro suficiente para cobrir todas as despesas necessárias e alcançar metas financeiras. Cerbasi (2015) destaca a importância de listar todas as fontes de renda, incluindo salários, bônus, presentes em dinheiro e rendimentos extras (CERBASI 2015, p. 29).

Para empreendedores, é essencial separar as finanças pessoais das empresariais. A receita líquida pessoal deve ser calculada subtraindo-se todos os impostos e deduções da renda bruta, fornecendo uma visão clara do dinheiro disponível para gastos ou investimentos.

De acordo com Gustavo Cerbasi, a necessidade de detalhar todas as despesas fixas, aquelas que se repetem por mais de três meses ou ocorrem em períodos específicos do ano. Ele sugere organizar as despesas em categorias como habitação, saúde, transporte, educação e lazer, facilitando a visualização de como o dinheiro está sendo gasto (CERBASI, 2015, p. 30-31).

Para as despesas eventuais, que não ocorrem regularmente, Cerbasi propõe três critérios: gastos não planejados, gastos relevantes em momentos específicos e a combinação desses dois critérios. Esse planejamento permite antecipar picos de consumo e ajustar as despesas fixas para acomodá-los, evitando surpresas financeiras (CERBASI, 2015, p. 31-32)

Após cobrir todas as despesas, o saldo disponível deve ser usado para realizar sonhos futuros, como viagens ou melhorias na casa, investindo em vez de gastar tudo. Antes de fazer grandes compras, é recomendável analisar o saldo dos próximos meses para decidir o momento adequado (CERBASI, 2015, p. 32-33).

Por fim, Cerbasi enfatiza a importância da sobra de caixa como um medidor do sucesso orçamentário. Se todas as despesas e poupanças estão lançadas no orçamento e o saldo não é negativo, isso representa uma vitória financeira, indicando um bom gerenciamento das finanças



e controle sobre os gastos e metas de poupança (CERBASI, 2015, p. 33)

O Autor destaca que a "sobra de caixa" é uma maneira importante de medir o sucesso do seu orçamento mensal. Se todas as suas decisões de consumo e poupança foram registradas no orçamento e o saldo disponível (sobra de caixa) não ficou negativo, isso significa que você fez escolhas financeiramente saudáveis e equilibradas. Em outras palavras, se ao final do mês você ainda tiver dinheiro disponível e não gastar mais do que planejou, parabéns! Isso representa uma vitória financeira, indicando que você gerenciou bem suas finanças e manteve o controle sobre seus gastos e metas de poupança. Esse indicador positivo mostra que suas decisões financeiras foram acertadas durante o período analisado.

## **GERENCIAMENTO DE RISCOS**

O gerenciamento de riscos é um componente relevante do planejamento financeiro, englobando estratégias como a aquisição de seguros para proteger contra perdas financeiras inesperadas e a diversificação de investimentos para mitigar riscos. Por exemplo, adquirir um seguro automotivo pode resguardar uma parte do patrimônio contra eventos inesperados como furto, roubo ou evento climático. Da mesma forma, investir em uma variedade de ativos diferentes reduz o risco de perdas em uma única área.

Compreender e aplicar os princípios dessa ferramenta permite às pessoas tomarem decisões financeiras mais conscientes e eficazes, facilitando o alcance de metas financeiras e a construção de um futuro autônomo e estável. Como enfatizado por Housel, "a margem para imprevistos ajuda a protegê-lo de coisas inimagináveis, que podem ser os eventos mais catastróficos com os quais vamos nos deparar" (HOUSEL, 2021, p. 119). Dessa forma, a diversificação e a proteção contra riscos são estratégias cruciais para garantir a segurança financeira a longo prazo.

Assim, a adoção de medidas de gerenciamento de riscos não apenas protege contra perdas, mas também promove uma gestão financeira mais robusta e resiliente. Ao integrar esses conceitos no planejamento financeiro, é possível minimizar os impactos negativos de eventos adversos e otimizar as oportunidades de crescimento e segurança econômica.

## **OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

O planejamento financeiro é um processo detalhado e complexo, onde os objetivos financeiros atuam como guias fundamentais, orientando as escolhas e dando significado e propósito à gestão financeira pessoal. Essas aspirações não são apenas destinos financeiros, mas refletem os sonhos e desejos pessoais ou familiares que moldam a visão de um futuro desejado. Cada meta representa um caminho exclusivo, refletindo as prioridades e valores únicos de cada indivíduo.

No cerne desse entendimento está a percepção de que os objetivos financeiros ligam o presente ao futuro desejado. Eles são faróis que iluminam o caminho, inspirando a disciplina necessária para superar desafios e tomar decisões alinhadas com a visão traçada. Seja a compra de uma casa, a educação dos filhos ou a aposentadoria, cada meta é uma peça essencial no quebra-cabeça da vida financeira.

Os principais objetivos que um planejamento financeiro bem estruturado pode ajudar a



alcançar incluem:

- Estabelecer metas financeiras claras para o futuro.
- Adquirir bens de consumo, imóveis, automóveis ou realizar viagens.
- Reduzir o estresse financeiro e aumentar a segurança financeira.
- Aumentar a economia de dinheiro e reduzir as despesas desnecessárias.
- Elevar a riqueza financeira e melhorar a qualidade de vida.
- Ajudar a planejar a aposentadoria e garantir um futuro financeiro seguro.
- Alcançar a independência financeira

Esses propósitos podem ser categorizados em metas de curto, médio e longo prazo. Gitman (2010, p. 107) destaca que:

O primeiro passo do planejamento financeiro pessoal é definir suas metas. Enquanto uma empresa objetiva maximizar a riqueza dos acionistas, as pessoas normalmente têm diversos objetivos importantes. De modo geral, as metas pessoais podem ser de curto prazo (um ano), médio prazo (dois a cinco anos), ou longo prazo (seis anos ou mais). As metas de curto e médio prazos sustentam as de longo prazo. Evidentemente, os tipos de metas pessoais de longo prazo dependem da idade da pessoa ou da família e mudarão junto com a situação individual (GITMAN, 2010, p. 107).

Essa segmentação facilita a gestão financeira e oferece uma visão mais ampla, permitindo a adaptação estratégica ao longo do tempo. Por exemplo, a construção de um fundo de emergência pode ser uma meta de curto prazo, enquanto o investimento em uma educação de qualidade para os filhos pode ser uma meta de médio prazo. Gitman sugere que “Você deve estabelecer suas metas financeiras pessoais de maneira cautelosa e realista. Cada meta deve ser bem definida e contar com nível de prioridade, prazo e estimativa de custo” (GITMAN, 2010, p. 107).

Partindo dessa perspectiva, é recomendado o uso do método SMART, que propõe que as metas sejam especificadas (Specific), ou seja, as metas devem ser claras e diretas, descrevendo o que se espera alcançar; mensuráveis (Measurable), isto é, deve haver algum critério para determinar se a meta foi ou não alcançada; alcançáveis (Achievable), em outras palavras, as metas devem ser realistas e possíveis de serem alcançadas com os recursos disponíveis; relevantes (Relevant), quer dizer, as metas devem ser importantes e significativas para o indivíduo ou organização; e por fim, temporais (Time-bound), isto significa que as metas devem ter um prazo definido para serem alcançadas (DORAN, 1981, p. 35-36).

Os objetivos financeiros evoluem à medida que a vida se desdobra. Promoções, novas responsabilidades familiares e mudanças econômicas podem influenciar a redefinição dessas aspirações. A conexão emocional com esses propósitos é crucial para o sucesso do planejamento financeiro, pois não se trata apenas de números, mas de sonhos realizados e experiências vividas.

Portanto, ao explorar as metas da gestão financeira, é importante não apenas listar intenções, mas compreender as histórias que essas metas contam sobre a identidade e as aspirações individuais. Cada objetivo representa um capítulo na narrativa da vida financeira, refletindo valores e prioridades pessoais. Essa jornada deve ser encarada não apenas como uma observação, mas como a criação ativa de uma narrativa financeira que prospere e ressoe com a essência da trajetória pessoal.

## FERRAMENTAS E ESTRATÉGIAS PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO EFICAZ

Ferramentas e estratégias financeiras são recursos essenciais que, quando aplicados corretamente, podem impactar positivamente a trajetória de uma vida financeira. Será dado início a criação de um planejamento financeiro, por meio do primeiro passo que é registrar minuciosamente os gastos, pois sem esse conhecimento, o progresso se torna desafiador.

Muitas pessoas atravessam décadas sem fazer esse simples registro, dificultando a busca por orientação financeira. Reconhecer a importância dessa mudança e estar preparado para assumir o controle financeiro de maneira consciente é essencial.

Nessa seção será abordado os seguintes questionamentos:

- Por que criar um planejamento financeiro?
- Por que dedicar tempo a uma nova rotina de controles pessoais?
- É justificável investir tempo, um bem escasso, em uma nova rotina de controles pessoais para aprimorar a sensação de segurança, mesmo quando se percebe um equilíbrio financeiro sem práticas conscientes de um planejamento financeiro?

A gestão financeira é um processo contínuo que requer disciplina, consciência e capacidade de adaptação às mudanças nas circunstâncias pessoais e econômicas. Para indivíduos das classes econômicas C (famílias com renda entre 4 a 10 salários mínimos mensais), D (famílias com renda entre 2 a 4 salários mínimos) e E (famílias com renda até 2 salários mínimos ou sem rendimento), que podem enfrentar desafios adicionais devido à vulnerabilidade social e à falta de educação financeira, o planejamento financeiro é ainda mais crucial.

Gustavo Cerbasi (2019), fala em um trecho do livro “A riqueza da vida simples, que:

Independentemente de quanto você tem ou ganha, se fizer escolhas conscientes, pautadas em uma vida de qualidade – mas não de luxo – no presente, seu futuro pode ser muito mais tranquilo e sem privações. Sua vida pode ser muito mais rica do que foi até hoje, desde que você refine sua percepção do que realmente quer e fortaleça sua habilidade de decidir (CERBASI, 2019, p.12).

Cerbasi enfatiza a importância de fazer escolhas conscientes e ponderadas, independentemente da renda. Ele sugere que uma vida de qualidade não precisa ser luxuosa e que, ao fazer escolhas conscientes no presente, é possível garantir um futuro mais tranquilo e sem privações. A riqueza da vida é medida não apenas em termos financeiros, mas também em satisfação pessoal e realização.

Para iniciar o processo de elaboração do planejamento financeiro, seguem algumas etapas práticas e que tendem a serem eficazes:

## AUTOCONHECIMENTO FINANCEIRO

Nesta seção, serão abordados os seguintes aspectos:

- Analisar e compreender o comportamento individual em relação ao dinheiro.
- Identifique padrões de gastos e hábitos financeiros, possibilitando uma base sólida para as próximas etapas.

- 

Arcuri (2018, p.46), diz que:

Para definir prioridades e planejar sua vida financeira, você precisa de *autoconhecimento*. Conhecer-se bem significa entender quais são seus valores e, com base neles, definir seus propósitos, ou seja, o que é realmente importante para você (ARCURI, 2018, p. 46).

O autoconhecimento é essencial para uma gestão financeira. Segundo Arcuri, compreender o que é realmente importante é o primeiro passo para assumir o controle das finanças. Isso envolve um "check-up financeiro" detalhado, que inclui a análise do consumo, receitas e investimentos, semelhante a um exame médico, mas focado nas finanças.

O consumismo representa um desafio moderno que pode levar a gastos desnecessários, influenciados pelo ambiente, marketing e pressão social. Compreender o perfil de consumo é o primeiro passo para a reabilitação financeira. O link para acesso ao teste encontra-se disponível a seguir: Clique aqui no link (<https://meubolsofeliz.com.br/teste/teste-que-tipo-de-consumidor-voce-e/>).

Após a conclusão do teste, é crucial refletir sobre os resultados. Eles correspondem efetivamente ao estilo de vida e às reações diante das situações de consumo? Existem aspectos sobre os hábitos de consumo que surgiram durante a avaliação e que até então não haviam sido considerados? Avaliar os pontos positivos e negativos identificados é fundamental para uma gestão financeira.

Ben Zruel, (2016, p.31). Destaca que:

A programação mental, a sua mentalidade, é o fator principal que define se terá sucesso ou fracasso financeiro. Com frequência, as pessoas tentam melhorar sua situação financeira sem mudar sua programação mental. Infelizmente, essas tentativas serão muito frustrantes (ZRUEL, 2016, p. 31).

O autor destaca a importância da mentalidade no sucesso financeiro. Ele sugere que a forma como pensamos e percebemos o dinheiro é importantíssima. Muitas pessoas tentam melhorar sua situação financeira sem mudar sua mentalidade, o que pode levar a frustrações.

A programação mental é definida por Zruel como: “a soma de todos os conceitos, todas as crenças, as ideias e os conhecimentos que estão instalados em nossa mente consciente e subconsciente [...] que começam a ser programados desde que começamos a respirar”.

Alterar a programação mental, segundo Zruel, (2016, p.35) é um processo que pode ser longo e cansativo, mas é possível:

A velocidade da mudança vai depender de dois fatores. O primeiro é quão fundo estão enraizadas as crenças limitadoras dentro de você. E o segundo fator é quanto você está aberto para aprender a nova filosofia. [...]. Há várias maneiras de fazer isso. A primeira

é por meio da leitura; a segunda, por meio de áudios e seminários; e a terceira, com a convivência com pessoas bem-sucedidas. Mudar a nossa mentalidade é uma atitude indispensável (ZRUEL, 2016, p.35).

Ele sugere várias maneiras de facilitar essa mudança, como leitura, áudios, seminários e convivência com pessoas bem-sucedidas. A leitura de livros como "A Psicologia do Dinheiro" de Morgan Housel pode fornecer insights sobre a importância de entender algumas atitudes em relação ao dinheiro e como elas afetam as decisões financeiras. Além disso, a pesquisa de Housel indica que a mudança de mentalidade pode levar a uma maior resiliência e melhor desempenho em diversas áreas da vida

Vale salientar que, normalmente, o indivíduo é em sua essência quase totalmente moldado pelas vivências, observações e o meio social em que está inserido. A psicologia sugere que essas crenças limitadoras se formam na infância e são reforçadas ao longo da vida. Portanto, é primordial buscar experiências com pessoas fora do convívio, que possuem diferentes experiências de vida, culturas e formas de enxergar o mundo. Essa troca de experiências é crucial para o crescimento pessoal, espiritual e profissional.

O primeiro passo é entender seu perfil de consumo e, se necessário, mudar sua mentalidade. Embora a mudança possa ser difícil, é um ciclo de renovação necessário para o sucesso financeiro.

## ENTENDENDO SUAS FINANÇAS

O segundo passo é ter uma visão clara da situação financeira atual, incluindo renda, despesas, dívidas, economias e investimentos. Ferramentas como planilhas de orçamento são úteis aqui. Para Ben Zruel (2016, p. 51) é muito importante o registro de todos os gastos por menores que sejam:

A primeira coisa que você precisa fazer é ter um registro exato de ganhos e principalmente de gastos. [...] Para fazer isso, pode utilizar um aplicativo no celular, mas a maneira mais fácil é andar o dia todo com papel e caneta e anotar qualquer, eu vou repetir, qualquer centavo que saia do seu bolso (ZRUEL, 2016, p. 51).

Zruel destaca a importância de manter um registro preciso de todas as transações financeiras. Isso ajuda a adquirir controle sobre as finanças e tomar decisões informadas.

Para iniciar uma gestão financeira eficiente, é primordial considerar cada gasto como uma alocação estratégica de recursos. Compreender para onde o dinheiro está indo é fundamental para assumir o controle das finanças. Partindo dessa perspectiva será evidenciado uma abordagem prática que envolve o uso de um grupo no WhatsApp para monitorar despesas diárias. Seguem as etapas:

- a) Deve-se criar um novo grupo no WhatsApp, nomeando-o de forma que motive o investidor, como "Missão Financeira". O objetivo é estabelecer um espaço exclusivo para as atividades financeiras.
- b) Tornar-se um observador financeiro. A cada compra realizada, enviar uma mensagem

para o grupo com o montante gasto e a descrição da despesa.

- c) No final do dia ou da semana, deve ser transferido as informações do grupo para uma planilha ou caderno de controle de caixa. O importante é manter um registro organizado de todos os gastos.

Esta prática pode parecer simples, mas pode ter um impacto significativo. Estar consciente de cada gasto realizado ajuda a adquirir controle sobre as finanças. Segundo Ben Zruel “As pessoas que têm controle, um dia construirão a própria liberdade financeira, enquanto os gastadores viverão a vida toda como escravos do dinheiro” (ZRUEL, 2016, p. 52).

Para aqueles que não possuem planilhas eletrônicas, estão disponíveis links para download de arquivos financeiros em formato Excel. Esses recursos facilitam o registro e o controle de renda e despesas mensais:

- a) Planilha financeira completa de entrada e saída mensal de forma automatizada, não precisará fazer contas, basta digitar os valores das rendas e das despesas que já irá lhe dar um saldo final do mês atualizado:

Clique aqui no link a seguir para baixar:  
[https://drive.google.com/drive/folders/1GsdejUC4vsUewPYujSospJOibHZcCbnQ?usp=drive link](https://drive.google.com/drive/folders/1GsdejUC4vsUewPYujSospJOibHZcCbnQ?usp=drive_link)

- b) Estão disponíveis dois arquivos para download: um para registrar a renda (entrada de caixa) e outro para controlar as despesas (saída de caixa).

Para baixar a planilha de controle de despesas, acesse o link abaixo:  
[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CaqJLT-](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CaqJLT-cHHEA_rKNuyp_sWvgAbWUsl/edit?usp=drive_link&oid=104932663788763013649&rtpof=true&sd=true)

[cHHEA\\_rKNuyp\\_sWvgAbWUsl/edit?usp=drive\\_link&oid=104932663788763013649&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/15oFwa5aQCTQbaOa88zMNfvgElibfteLZ/edt?usp=drive_link&oid=104932663788763013649&rtpof=true&sd=true)  
 Para baixar a planilha de registro de renda, acesse o link abaixo:  
[https://docs.google.com/spreadsheets/d/15oFwa5aQCTQbaOa88zMNfvgElibfteLZ/edt?usp=drive\\_link&oid=104932663788763013649&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/15oFwa5aQCTQbaOa88zMNfvgElibfteLZ/edt?usp=drive_link&oid=104932663788763013649&rtpof=true&sd=true)

Para aqueles que não possuem um computador ou optam por não realizar anotações em papel, será apresentada uma alternativa adicional para o gerenciamento de orçamentos por meio do celular.

Serão apresentados dois aplicativos gratuitos para celular que desempenham a função de planilha eletrônica. As sugestões são:

- a) O aplicativo “Orçamento Fácil – Despesas”; Para baixar o aplicativo, acesse o link:

[https://play.google.com/store/search?q=Or%C3%A7amento%20F%C3%A1cil%20E%80%93%20Despesas=&hl=pt\\_BR&gl=US](https://play.google.com/store/search?q=Or%C3%A7amento%20F%C3%A1cil%20E%80%93%20Despesas=&hl=pt_BR&gl=US)

- b) O aplicativo “Minhas Economias / Finanças”. Para baixar a ferramenta acesse o link:

[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.minhas economias hl=pt BR&gl=US pli=1](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.minhas economias hl=pt_BR&gl=US pli=1)

Para fazer o download, basta acessar a Play Store no seu celular e pesquisar pelos nomes desses aplicativos apresentados.

Cerbasi, em seu trabalho de (2015, p. 38-39), oferece algumas recomendações para a elaboração de um orçamento pessoal. As sugestões são as seguintes:

Para que seu orçamento seja realmente eficaz [...] sugiro que as ações a seguir sejam incluídas: 1 - Dedique tempo à construção da planilha. Mesmo quando acreditar que já está pronta, faça algumas simulações, brinque com números, teste-a durante algumas semanas e você perceberá que sempre terá algum pequeno ajuste a fazer. Esse processo costuma durar de três a quatro meses, pois alguns de nossos gastos não ocorrem todos os meses. [...] 2 - Uma forma simples de economizar tempo no orçamento e garantir que um controle quinzenal ou mensal funcione é manter uma pasta, caixa de sapatos ou gaveta onde você depositará os comprovantes de gastos até a data de organizá-los na planilha. Adote o hábito politicamente correto de solicitar comprovantes de todas as suas compras, de preferência por meio de notas ou cupons fiscais. Na impossibilidade de obter os comprovantes, ande com um bloquinho para anotar os gastos não comprovados (CERBASI, 2015, p. 38-39).

Cerbasi enfatiza a importância de dedicar tempo à construção e ajuste de uma planilha de orçamento. Ele sugere a manutenção de uma pasta para os comprovantes de gastos até a data de organizá-los na planilha, e o hábito de solicitar comprovantes de todas as compras.

Agora que se sabe quanto se ganha e em que se gasta, é hora de refletir e tentar mudar alguns hábitos.

## ESTABELECENDO METAS FINANCEIRAS CLARAS

Para alcançar metas e aprimorar a situação financeira, Arcuri (2018, p. 29) destaca a necessidade de desenvolver uma habilidade de suma importância, a autodisciplina:

A autodisciplina é a habilidade de se impor metas, de ser o próprio crítico e “treinador”, e de não descansar enquanto não chegar ao resultado esperado. O autodisciplinado luta por um pódio imaginário e treina todos os dias para superar seu maior obstáculo: ele mesmo (ARCURI, 2018, p. 29).

Arcuri enfatiza que a autodisciplina envolve estabelecer metas para si mesmo, ser seu próprio crítico e persistir até que o resultado desejado seja alcançado. A autodisciplina é apresentada como uma habilidade essencial para o autodesenvolvimento e a realização pessoal. Ter metas financeiras claras e realistas é fundamental para um planejamento financeiro.

Esses objetivos podem variar desde economizar para uma compra importante, reduzir dívidas ou construir um fundo de emergência. Cerbasi (2015) recomenda, que em uma gestão financeira, as pessoas devam ter o seguinte pensamento:

Comece com a visão do fim. É no começo do mês, e não no final, que você tem condições de mandar no dinheiro e não deixar que ele mande em você. Antes de começar o mês, estude o orçamento do mês que acaba de fechar e veja quais gastos quer mudar ou reduzir, estabelecendo metas objetivas e, de preferência, por escrito. Por exemplo: *neste mês, gastei R\$ 200,00 em refeições em dias de semana e no próximo mês quero reduzir para R\$ 150,00. Farei essa redução cortando o refrigerante no almoço ou o café com pão na padaria; levarei de casa ou comerei em casa.* Para gastos variáveis, a regra é antecipar seu padrão de consumo ao longo do ano, tomando como base o gasto do ano anterior (CERBASI, 2015, p. 41).

Cerbasi aconselha que, antes de cada mês começar, você deve revisar seu orçamento do

mês anterior e definir metas claras para reduzir ou mudar certos gastos. Ele enfatiza a importância de estabelecer esses objetivos por escrito. Assim, cada indivíduo tem uma visão clara do que deseja alcançar e pode acompanhar seu progresso ao longo do tempo.

Arcuri (2024, p.5), em seu planner, explica que "metas financeiras são os objetivos que você estabelece para tornar-se um sonho realidade". Ela divide as metas em quatro categorias: metinha, meta, metona e metazona.

- a) **Metinha:** Refere-se a uma conquista em um curto período de tempo, como algumas semanas ou meses. Exemplo: compra de um tênis ou matrícula em um curso rápido.
- b) **Meta:** Leva em consideração um período um pouco maior de tempo, no curto prazo (1 à 3 anos). Exemplo: viagem internacional ou montar uma reserva de emergência.
- c) **Metona:** Envolve um planejamento para médio prazo. Exemplo: compra de um carro ou de um imóvel.
- d) **Metazona:** Refere-se a metas de longo prazo. Exemplo: mudança para outro país, aposentadoria ou independência financeira.

Arcuri sugere que investimentos para metinhas e metas sejam feitos em renda fixa com liquidez diária, como CDBs, LCs, LCI, LCAs e Tesouro Direto (Arcuri, 2024, p. 5). Para metonas e metazonas, recomenda-se investir de acordo com o perfil de investidor. Se conservador, em renda fixa, incluindo o Tesouro IPCA+. Se mais experiente, explorar investimentos de renda variável, como ações, FII e fundos de ações (Arcuri, 2024, p. 5).

Arcuri ainda fornece em seu livro "me poupe" (Arcuri, 2018, p. 34-35), que objetivos devem ser autênticos, importantes e justificáveis:

Autêntico, importante e justificável. Autêntico: porque partiu de você o desejo de ter aquele produto, consumir aquele serviço ou realizar aquele sonho. Importante: porque faz diferença para você ter aquilo. Justificativa: porque não se trata de mais um relógio, celular ou carro que você resolveu comprar ao ser seduzido por uma propaganda ou ver outras pessoas comprando. Não é algo que você quer apenas porque todos os seus amigos têm (comportamento de manada). Um objetivo justificável é algo que faça sentido, que tenha significado para você e para a sua vida. A pergunta de 10 milhões de dólares é: o que esse bem material ou serviço vai me proporcionar que é tão importante para mim? (ARCURI, 2018, p. 34-35).

Estabelecer metas autênticas, importantes e justificáveis garante que os objetivos estejam alinhados com os valores pessoais e aspirações de cada indivíduo. Isso assegura uma gestão financeira que não apenas prospera, mas também ressoe com os valores e sonhos individuais e familiares.

## **PRIORIZANDO O PAGAMENTO DE DÉVIDAS**

Para aqueles que estão endividados, priorizar o pagamento da dívida é uma estratégia muito boa. Isso pode envolver a negociação de taxas de juros mais baixas com os credores ou a consolidação da dívida para facilitar o gerenciamento. Cerbasi (2015) enfatiza a importância de criar um "Mapa de Vencimentos":

Mapa de vencimentos. Mesmo que você siga a recomendação de organizar seus



gastos pela ordem cronológica das datas de vencimento (o que ajuda a evitar atrasos), é recomendável manter à vista um mapa dos vencimentos dentro de cada mês. Esse mapa também ajuda a nos programarmos melhor para evitar atrasos, pois nos dá a visão de todos os compromissos por data de vencimento. (Cerbasi, 2015, p. 41).

O autor destaca que esta ferramenta é de suma importância para a gestão das finanças, pois permite uma visão geral de todos os compromissos financeiros. Esse mapa serve como um lembrete visual das datas de vencimento, ajudando a evitar atrasos e a se programar financeiramente.

Para criar essa ferramenta, deve ser organizado as contas de forma cronológica. Por exemplo:

1. Aluguel - vence no dia 5
2. Conta de luz - vence no dia 7
3. Conta de água - vence no dia 10
4. Conta de internet - vence no dia 25
5. Cartão de crédito - vence no dia 30

Agora, será possível organizar essas informações. Pode ser feito isso em uma planilha, ou aplicativo de bloco de notas ou até mesmo numa folha de papel. O importante é que seja fácil de visualizar e acessar. A seguir a tabela 1, evidencia essa estrutura.

Tabela 1- Exemplo de um mapa de vencimento simples

Vencimento	Descrição	Valor	Data de PG
<b>Dia 05</b>	Aluguel da Casa	R\$ 200,00	<b>Dia 04</b>
<b>Dia 07</b>	Conta de luz	R\$ 100,00	<b>Dia 10</b>
<b>Dia 10</b>	Conta de água	R\$ 70,00	<b>Dia 10</b>
<b>Dia 25</b>	Conta de internet	R\$ 100,00	<b>Dia 25</b>
<b>Dia 30</b>	Cartão de crédito	R\$ 25,00	<b>Dia 29</b>

Fonte: Elaboração do autor, 2024

Com foco em priorizar o pagamento de gastos e evitar mais dívidas em formato de juros por conta do esquecimento. Gustavo Cerbasi (2015, p.42) dá a seguinte dica:

Débito automático em conta. Programar seus pagamentos em débito automático ajuda a poupar tempo e evitar atrasos, bem como melhora seu relacionamento com a instituição financeira. [...] Pense duas vezes antes de cadastrar em débito automático contas de telefonia, TV por assinatura e internet. Evite, definitivamente, automatizar o pagamento de assinaturas de revistas e jornais e de mensalidades de serviços que você pretenda apenas experimentar (CERBASI, 2015, p. 42).

O autor está defendendo uma abordagem equilibrada para o uso do débito automático, que envolve a automatização de pagamentos fixos e regulares, mas mantém o controle manual sobre despesas variáveis e experimentais.

Se está na classe de pessoas que gastam mais do que ganham, Ben Zruel (2016, p.57-59) sugere duas opções de escolhas para mudar essa situação:

Se você gasta mais do que ganha todos os meses, então vive um padrão de vida que não é seu. [...] Acontece que a última coisa que um ser humano está disposto a admitir é que todas as decisões que tomou a respeito do dinheiro nos últimos anos foram equivocadas. [...] Nós temos duas opções, querido leitor. A primeira é fazer as mudanças necessárias e doloridas. Quando falo em mudança de padrão de vida, isso quer dizer, às vezes, precisar mudar tudo. Talvez seja preciso mudar de um aluguel caro para um aluguel mais barato. Se você já paga um aluguel barato, talvez a solução seja voltar para a casa dos pais por um tempo, ou escolher uma escola para as crianças com mensalidade menor. Se isso não for suficiente, talvez a solução seja colocá-las em uma escola pública. Se tem um carro, talvez esteja na hora de vendê-lo e andar de ônibus. Outras mudanças também podem ser feitas, mas, custe o que custar: elas precisam ser feitas! (ZRUEL, 2016, p. 57-58).

Zruel argumenta que se você gasta mais do que ganha, está vivendo um padrão de vida que não é sustentável. Admitir erros financeiros passados pode ser difícil, mas mudanças significativas no estilo de vida são necessárias para alcançar a estabilidade financeira.

Ele também destaca: “A redução no padrão de vida acontecerá até o momento em que seus gastos básicos se tornem menores que seus ganhos!” (ZRUEL, 2016, p.58)

Para ilustrar a fala do autor, será suposto um cenário em que uma pessoa se encontra no pé de uma montanha alta, há duas alternativas para atingir o topo. Uma dessas alternativas é o teleférico, que oferece conforto, ar condicionado e uma vista panorâmica. No entanto, esse teleférico está sempre em risco de queda, o que representa viver além dos próprios meios, gastando mais do que se ganha. Esta alternativa pode parecer confortável e fácil inicialmente, mas há sempre o risco de endividamento, que pode gerar inadimplência e culminar em um colapso financeiro.

A outra alternativa é subir a montanha a pé, um caminho árduo e difícil. Esta trajetória envolve esforço, cansaço e possivelmente momentos de desânimo. No entanto, trata-se de um caminho seguro, que garante a chegada ao topo com persistência. Este percurso representa a gestão financeira consciente, que pode ser desafiadora e exigir sacrifícios, como a redução de gastos desnecessários e viver dentro dos próprios meios. Contudo, ao final, alcança-se a estabilidade financeira e uma qualidade de vida.

Partindo do exposto, é necessário decidir entre o teleférico instável ou a subida segura, porém árdua. Cada escolha possui suas consequências e deve ser feita com consideração das implicações a longo prazo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação financeira é um pilar importantíssimo para a construção de uma sociedade mais consciente e responsável. Ao longo deste artigo, exploraram-se as diversas facetas do planejamento financeiro e sua importância na vida cotidiana das famílias brasileiras. Desde a falta de acesso a informações claras até a influência de hábitos culturais e socioeconômicos, identificaram-se os desafios enfrentados por muitos ao tentar gerenciar suas finanças de forma satisfatória.

Os dados apresentados revelam uma realidade preocupante, com a maioria das famílias enfrentando endividamento e dificuldades financeiras (Instituto Locomotiva, 2023). No entanto, também se destacou a necessidade de promover a educação financeira como uma ferramenta na prevenção desses problemas e na construção de um futuro financeiramente seguro. Segundo Zruel (2016, p. 13-14), "O mundo atual é voltado para o consumismo. Poupar diante de tantas propagandas, ofertas de oportunidades, novos produtos, serviços e promoções é uma tarefa um tanto difícil."

É importante reconhecer que a jornada rumo à alfabetização financeira não é fácil e demanda compromisso contínuo. É preciso disposição para aprender, fazer perguntas e aplicar os conhecimentos adquiridos no dia a dia. Cada passo dado nessa direção representa não apenas um avanço no aspecto financeiro, mas também uma conquista pessoal que fortalece a autoestima e a perspectiva de vida. Cerbasi (2015, p. 28) sugere que "ter um plano bem organizado é crucial para alcançar a estabilidade financeira."

Portanto, conclui-se que o planejamento financeiro não é apenas uma ferramenta, mas sim um guia para uma jornada de autodescoberta e aprendizado. Ao promover a educação financeira, não apenas se capacita os indivíduos a tomarem decisões conscientes sobre suas finanças, mas também contribui para uma sociedade onde todos têm a oportunidade de alcançar seus objetivos financeiros e desfrutar de uma vida com qualidade e segurança alimentar.

Que este estudo possa servir como um ponto de partida para uma transformação positiva nas práticas financeiras das famílias brasileiras e na construção de um futuro mais próspero. Como Cerbasi (2019, p. 12) destaca, "Independentemente de quanto você tem ou ganha, se fizer escolhas conscientes, pautadas em uma vida de qualidade – mas não de luxo – no presente, seu futuro pode ser muito mais tranquilo e sem privações."

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCURI, Nathalia. Me poupe! 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. Recurso digital. Formato: ePub. ISBN 978-85-431-0582-6.
- ARCURI, Nathalia. Planner financeiro anual (2024). Disponível em: <https://content.app-us1.com/aw488/2023/12/12/39ce9d83-bb40-454b-9dcd-e7fcd9a38240.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.
- CERBASI, Gustavo. A riqueza da vida simples. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. p. 187. Recurso digital. Formato: ePub. ISBN 978-85-431-0746-2.
- CERBASI, Gustavo. Como organizar sua vida financeira. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015. p. 204. Recurso digital. Formato: ePUB. ISBN 978-85-431-0259-7.
- DORAN, George T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, [S.l.], v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. Tradução de Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Título original: Principles of managerial finance. ISBN 978-85-7605-332-3.
- GOOGLE PLAY. Aplicativo: Minhas Economias | Finanças. Disponível em: [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.minhaseconomias&hl=pt\\_BR&gl=US&pli=1](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.minhaseconomias&hl=pt_BR&gl=US&pli=1). Acesso em: 03 fev. 2023
- GOOGLE PLAY. Aplicativo: Orçamento fácil | Despesas. Disponível em: [https://play.google.com/store/search?q=Or%C3%A7amento%20F%C3%A1cil%20%E2%80%93%20Despesas=apps&hl=pt\\_BR&gl=US](https://play.google.com/store/search?q=Or%C3%A7amento%20F%C3%A1cil%20%E2%80%93%20Despesas=apps&hl=pt_BR&gl=US). Acesso em: 03 fev. 2023.
- HOUSEL, Morgan. A psicologia financeira: lições atemporais sobre fortuna, ganância e felicidade / Morgan Housel; tradução Roberta Clapp, Bruno Fiuza. – 1. ed. – Rio de Janeiro, RJ: Harper Collins Brasil, 2021.
- INFOMONEY. A proporção de endividados sobe a 77,6% em dezembro e a de inadimplentes cai a 28,8%, aponta CNC. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/proporcao-de-endividados-sobe-a-776-em-dezembro-e-a-de-inadimplentes-cai-a-288-aponta-cnc/>. Acesso em: 12 jan. 2024.
- KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. Pai rico, pai pobre. Tradução de Maria Monteiro. Rio de Janeiro:

- Elsevier, 2011. Recurso digital. Formato: PDF. ISBN 978-85-352- 5319-1.
- LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S. The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *Journal of Economic Literature*, v. 52, n. 1, p. 5-44, 2013. doi: 10.3386/w18952.
- LUSARDI, A.; MITCHELL, O. S. The Importance of Financial Literacy: Opening a New Field. *Journal of Economic Perspectives*, v. 37, n. 4, p. 137-154, 2023. doi: 10.3386/w31145.
- MEU BOLSO FELIZ. Teste: Que tipo de consumidor você é? Disponível em: <https://meubolsofeliz.com.br/teste/teste-que-tipo-de-consumidor-voce-e/>. Acesso em: 16 jan. 2024.
- MENEZES, Pedro. Classe Social. Toda Matéria, [s.d.]. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/classe-social/>. Acesso em: 10 jan. 2024
- SILVA, Wadson Vicente da. A importância do planejamento Financeiro: construindo um futuro consciente e autônomo - (Planilha financeira completa de entrada e saída mensal de forma automatizada). Disponível em: [https://drive.google.com/drive/folders/1GsdejUC4vsUewPYujSospJOibHZcCbnQ?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1GsdejUC4vsUewPYujSospJOibHZcCbnQ?usp=drive_link). Acesso em: 02 fev. 2024.
- SILVA, Wadson Vicente da. A importância do planejamento Financeiro: construindo um futuro consciente e autônomo - (planilhas de saída de caixa- Despesas) .Disponível em: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CaqJLT-cHHEA\\_rKNuyp\\_sWvgAbWUsl/edit?usp=drive\\_link&oid=104932663788763013649&rt=sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1CaqJLT-cHHEA_rKNuyp_sWvgAbWUsl/edit?usp=drive_link&oid=104932663788763013649&rt=sd=true). Acesso em: 02 fev. 2024.
- SILVA, Wadson Vicente da. A importância do planejamento Financeiro: construindo um futuro consciente e autônomo - (planilha de renda mensal). Disponível em: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/15oFwa5aQCTQbaOa88zMNFvgElibfteLZ/edit?usp=drive\\_link&oid=104932663788763013649&rt=sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/15oFwa5aQCTQbaOa88zMNFvgElibfteLZ/edit?usp=drive_link&oid=104932663788763013649&rt=sd=true). Acesso em: 02 fev. 2024.
- UOL ECONOMIA. A cada dez brasileiros, oito estão endividados, mostra pesquisa. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/agencia-brasil/2023/12/07/a-cada-dez-brasileiros-oito-estao-endividados-mostra-pesquisa.htm>. Acesso em: 28 dez. 2023
- ZRUEL, Ben. Eu vou te ensinar a ser rico: três passos simples para quitar as dívidas em doze meses e construir sua liberdade financeira. São Paulo: Editora Gente, 2016

**CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL: A  
INFLUÊNCIA DA INOVAÇÃO AO LONGO DA HISTÓRIA**  
GROWTH AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN BRAZIL: THE INFLUENCE OF  
INNOVATION THROUGHOUT HISTORY  
CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO EN BRASIL: LA INFLUENCIA DE LA  
INNOVACIÓN A LO LARGO DE LA HISTÓRIA

Elaine Cristine de Sousa Luiz

prof.elaineluz@gmail.com

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

LUIZ, Elaine Cristine de Sousa. **Crescimento e desenvolvimento econômico no Brasil: A influência da inovação ao longo da história.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.37, p. 26 – 40, julho/2024. ISSN/2675 – 5203.

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

## RESUMO

Este artigo explora a evolução dos conceitos de crescimento econômico e desenvolvimento econômico no Brasil, destacando suas inter-relação e a importância da inovação nesse contexto. O objetivo é compreender como a inovação diferencia e conecta o crescimento e desenvolvimento econômico ao longo da história e na atualidade do Brasil. Enquanto o crescimento econômico é frequentemente medido pelo aumento da produção e da renda per capita, o desenvolvimento econômico abrange melhorias estruturais mais amplas, incluindo avanços sociais e culturais. A inovação desempenha um papel crucial ao introduzir novas tecnologias, processos e produtos que aumentam a produtividade e a qualidade de vida, e a educação é fundamental para promover essa inovação. Também discute-se a importância do Manual de Oslo e do Manual de Frascati como referências internacionais para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica e atividades científicas. A questão central é: Como a inovação diferencia e inter-relaciona os conceitos de crescimento econômico e desenvolvimento econômico ao longo da história e na atualidade do Brasil? Para abordar essa questão, a metodologia inclui uma revisão de literatura especializada e análise de dados históricos e contemporâneos. A revisão de literatura será realizada através de plataformas acadêmicas como o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e Google Acadêmico, selecionando conceitos relevantes e estudos de casos específicos. As referências foram escolhidas com base na relevância e contribuição de autores como Bresser Pereira (2003), Caio Prado Júnior (1961), Celso Furtado (2020) e Joseph Schumpeter (1942) para a compreensão dos temas abordados. Além disso, serão utilizados dados quantitativos e qualitativos de fontes oficiais, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), entre outros para análise da relação entre inovação e desenvolvimento econômico no Brasil.

**Palavras Chaves:** Crescimento econômico. Desenvolvimento econômico. Inovação. Educação. Empreendedor.

## SUMMARY

This article explores the evolution of the concepts of economic growth and economic development in Brazil, highlighting their interrelationships and the importance of innovation in this context. The objective is to understand how innovation differentiates and connects growth and economic development throughout Brazil's history and today. While economic growth is often measured by increases in output and per capita income, economic development encompasses broader structural improvements, including social and cultural advances. Innovation plays a crucial role in introducing new technologies, processes and products that increase productivity and quality of life, and education is key to promoting this innovation. The importance of the Oslo Manual and the Frascati Manual as international references for collecting and interpreting data on technological innovation and scientific activities is also discussed. The central question is: How does innovation differentiate and interrelate the concepts of economic growth and economic development throughout Brazil's history and today? To address this issue, the methodology includes a review of specialized literature and analysis of historical and contemporary data. The literature review will be carried out through academic platforms such as the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (IBICT) and Google Scholar, selecting relevant concepts and specific case studies. The references were chosen based on the relevance and contribution of authors such as Bresser Pereira (2003), Caio Prado Júnior (1961), Celso Furtado (2020) and Joseph Schumpeter (1942) to understanding the topics covered. In addition, quantitative and qualitative data from official sources will be used, such as the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) and the Ministry of Science, Technology and Innovation (MCTI) and Instituto

de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), among others for analysis. the relationship between innovation and economic development in Brazil.

**Keywords:** Economic growth. Economic development. Innovation. Education. Entrepreneur.

## RESUMEN

Este artículo explora la evolución de los conceptos de crecimiento económico y desarrollo económico en Brasil, destacando sus interrelaciones y la importancia de la innovación en este contexto. El objetivo es comprender cómo la innovación diferencia y conecta el crecimiento y el desarrollo económico a lo largo de la historia de Brasil y en la actualidad. Si bien el crecimiento económico a menudo se mide por aumentos en la producción y el ingreso per cápita, el desarrollo económico abarca mejoras estructurales más amplias, incluidos avances sociales y culturales. La innovación juega un papel crucial en la introducción de nuevas tecnologías, procesos y productos que aumentan la productividad y la calidad de vida, y la educación es clave para promover esta innovación. También se discute la importancia del Manual de Oslo y el Manual de Frascati como referencias internacionales para la recopilación e interpretación de datos sobre innovación tecnológica y actividades científicas. La pregunta central es: ¿Cómo diferencia e interrelaciona la innovación los conceptos de crecimiento económico y desarrollo económico a lo largo de la historia de Brasil y en la actualidad? Para abordar este tema, la metodología incluye una revisión de literatura especializada y análisis de datos históricos y contemporáneos. La revisión de la literatura se realizará a través de plataformas académicas como el Instituto Brasileño de Información en Ciencia y Tecnología (IBICT) y Google Scholar, seleccionando conceptos relevantes y estudios de casos específicos. Las referencias fueron elegidas en función de la relevancia y contribución de autores como Bresser Pereira (2003), Caio Prado Júnior (1961), Celso Furtado (2020) y Joseph Schumpeter (1942) para la comprensión de los temas tratados. Además, se utilizarán datos cuantitativos y cualitativos de fuentes oficiales, como el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI) y el Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), entre otros, para el análisis de la relación entre innovación y desarrollo económico en Brasil.

**Palabras clave:** Crecimiento económico. Desarrollo económico. Innovación. Educación. Emprendedor.

## CRESCIMENTO ECONÔMICO: CONCEITOS E FATORES

O crescimento econômico e o desenvolvimento econômico são frequentemente confundidos, mas possuem distinções importantes. O crescimento econômico refere-se ao aumento quantitativo da produção de bens e serviços ao longo do tempo. Por outro lado, o desenvolvimento econômico implica mudanças estruturais que impulsionam a economia e melhoram significativamente a qualidade de vida da população.

Grandville (2016) discute o padrão de vida global, destacando que, historicamente, os esforços para melhorar as condições de vida foram frequentemente interrompidos por desastres naturais, epidemias e guerras, resultando em progressos lentos e frequentemente reversões abruptas. Atualmente, apenas uma fração da população mundial desfruta de um padrão de vida considerado aceitável. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2024), o Produto Interno Bruto (PIB) representa “o valor total dos bens e serviços produzidos pelas unidades produtoras residentes destinados ao consumo final, incluindo valores adicionados pelas atividades econômicas e ajustado pelos impostos líquidos de subsídios sobre produtos”.

Quadro I - Fatores que Influenciam Diretamente a Variação do PIB:

**Consumo da população:** quanto mais as pessoas gastam, maior será o crescimento da economia e mais o PIB cresce. Por outro lado, quanto menor for o consumo, mais o índice do PIB vai reduzir. (grifo nosso)



<p><b>Investimentos:</b> É a compra de bens que serão usados no futuro para produzir mais bens e serviços. Também investimento os dispêndios em equipamento de capital, estoques e estruturas, incluindo a compra de novos imóveis residenciais pelas famílias.</p>
<p><b>Compras do governo:</b> - incluem os gastos em bens e serviços dos governos municipais, estaduais e federal. Isso inclui os salários dos funcionários do governo e as despesas em obras públicas. Recentemente, as contas de renda nacional dos Estados Unidos passaram a ser chamadas pelo nome mais longo de despesa de consumo e investimento bruto do governo, mas neste livro usaremos a expressão mais tradicional e mais breve, compras do governo.</p>
<p><b>Exportações líquidas:</b> são despesas, por parte de estrangeiros, em bens produzidos internamente (exportações) menos despesas em bens estrangeiros por parte de residentes internos (importações).</p>

Fonte: MANKIW; GREGORY, 2012.

Os principais impulsionadores do crescimento econômico incluem trabalho, capital físico, capital humano e conhecimento tecnológico. A produtividade desempenha um papel crucial ao influenciar diretamente a oferta de bens e serviços e a renda per capita. Robert Solow, em seu modelo de crescimento econômico, salienta a importância do progresso tecnológico para um crescimento sustentado, enfatizando que "além do aumento do capital e do trabalho, o progresso tecnológico é essencial para melhorar a eficiência e a produtividade dos fatores de produção" (Solow, 1956).

A importância de indicadores econômicos como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o Coeficiente de Gini é fundamental para compreender a situação econômica de um país. O IDH, criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), abrange medidas de expectativa de vida, educação e renda per capita, oferecendo uma visão mais ampla do desenvolvimento humano. Por outro lado, o Coeficiente de Gini mensura a distribuição de renda e a desigualdade social dentro de uma nação, proporcionando um retrato crucial da justiça social. Esses indicadores juntos oferecem uma visão mais completa da saúde socioeconômica de um país, destacando não apenas seu crescimento econômico, mas também a equidade e a qualidade de vida de sua população (PNUD, 2023).

Distingue claramente entre crescimento econômico e desenvolvimento econômico, argumentando que o primeiro refere-se ao aumento quantitativo da riqueza ou do produto per capita, enquanto o último envolve melhorias qualitativas na economia, como uma melhor divisão social do trabalho, uso de tecnologias avançadas e gestão mais eficiente dos recursos naturais e do capital, (FUNAG, JAGUARIBE, p. 369, 2013).

Em suma, enquanto o crescimento econômico se concentra no aumento quantitativo da produção e da renda, o desenvolvimento econômico vai além, buscando melhorar a estrutura e a qualidade de vida da sociedade. Este último envolve mudanças profundas e irreversíveis que não apenas impulsionam a economia, mas também promovem equidade social, avanços tecnológicos, sustentabilidade e a possibilidade de justiça e igualdade. Portanto, para alcançar um desenvolvimento econômico robusto e sustentável, é fundamental promover políticas que incentivem a inovação e a transformação estrutural, garantindo assim uma sociedade mais justa e próspera para todos.



## **DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO: ENFOQUE ABRANGENTE**

O desenvolvimento econômico envolve melhorias nas estruturas econômicas e sociais, visando um aumento significativo na qualidade de vida. Para alcançar um desenvolvimento sustentável, é crucial que o crescimento econômico seja complementado por políticas inclusivas que promovam educação, saúde e a redução da pobreza. Exemplos notáveis de países que integraram eficazmente crescimento e desenvolvimento incluem Coreia do Sul e Japão, que adotaram políticas voltadas para educação de qualidade e inovação tecnológica (AMSDEN, 1989; CHANG, 2007).

No contexto dos debates sobre as dinâmicas do desenvolvimento econômico na América Latina, com ênfase no Brasil, analisa-se as falhas no progresso social apesar do crescimento econômico. Furtado argumenta que o desenvolvimento econômico deve ser analisado sob a ótica da acumulação de capital e da incorporação do progresso técnico, o que resulta no avanço das forças produtivas e na modernização dos padrões de consumo, aumentando a riqueza das nações e o bem-estar da população (FURTADO, 2020, p. 47).

Sen (1999) apresenta a teoria de expansão das liberdades substantivas, argumentando que o verdadeiro desenvolvimento econômico vai além do simples crescimento da renda per capita. Ele enfatiza que melhorias nas condições sociais, como liberdade política, direitos humanos, segurança econômica e acesso à educação e saúde, são essenciais para o desenvolvimento genuíno. Essa abordagem destaca a importância crucial da educação como um pilar do desenvolvimento.

Bresser-Pereira (2003, p. 31-32) afirma que o desenvolvimento econômico de um país ou estado-nação é o processo de acumulação de capital e incorporação de progresso técnico ao trabalho e ao capital, resultando no aumento da produtividade, dos salários e do padrão médio de vida da população.

Portanto, é essencial compreender que o verdadeiro desenvolvimento econômico vai além do crescimento da renda per capita. Envolve a criação de condições para que todos os segmentos da sociedade possam se beneficiar do progresso econômico. Políticas que promovem a equidade social, a inovação tecnológica e a sustentabilidade são fundamentais para garantir que o crescimento econômico se traduza em melhorias reais na qualidade de vida. O Brasil precisa de iniciativas que promovam o seu crescimento e desenvolvimento econômico.

## **DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO BRASIL: UMA BREVE ANÁLISE HISTÓRICA**

Durante o período da colonização portuguesa (1500-1822), a economia brasileira baseava-se na exploração de recursos naturais como pau-brasil e açúcar. O empreendedorismo estava principalmente ligado à agricultura e à exploração mineral, com uma estrutura econômica predominantemente extrativista e dependente da mão-de-obra escrava, o que resultou em pouca inovação tecnológica (PRADO Jr, 1961).

O Ciclo do Café e a Industrialização (1830-1930), no período colonial e imperial, desempenharam papéis cruciais na industrialização brasileira do século XIX. O café tornou-se um grande protagonista da economia nacional, impulsionando políticas de industrialização. A

construção de ferrovias para escoar a produção, conectando áreas produtoras como o Oeste Paulista ao Porto de Santos, foi uma resposta à necessidade de transporte eficiente. A burguesia do café investiu em outros setores, financiando a construção de ferrovias, bancos e impulsionando o comércio, com centros de produção emergentes em Jaú, Ribeirão Preto, Barretos, São José do Rio Preto e Bauru (DEAN, 1971).

Durante a Primeira República e o início da industrialização (1889-1930), o Brasil iniciou um processo de industrialização com o surgimento de indústrias têxteis, metalúrgicas e siderúrgicas, marcado pela urbanização e migração de trabalhadores do campo para as cidades (BAER, 1973).

Nos governos de Wenceslau Brás (1914–1918) e na Era Vargas, a economia industrial se desenvolveu a ponto de rivalizar com o café. Vargas (1930-1945) implementou políticas que estimularam a industrialização, como a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Petrobras. Nesse período, houve a criação de monopólios estatais em setores estratégicos e a intervenção do Estado na economia (SKIDMORE, 1967).

O chamado Milagre Econômico e Estagnação (1950-1980) representou a política de industrialização por meio da substituição de importações, uma estratégia de desenvolvimento que começou no setor de bens de consumo duráveis e culminou com a substituição de bens de capitais e intermediários pela produção doméstica através do Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) na década de 1970 (VELOSO, 2007).

No regime Militar (1964-1985) e na abertura econômica no governo Médici, foram implementadas políticas de desenvolvimento que incluíam a abertura para investimentos estrangeiros e a promoção da industrialização. Isso resultou no surgimento de grandes conglomerados empresariais em setores-chave da economia, como o automobilístico e o petroquímico (CARVALHO, 2006).

Na década de 1990, a explosão das empresas de tecnologia no Vale do Silício, como Netscape e Amazon, introduziu novos modelos de negócios que redefiniram indústrias estabelecidas (Lazonick, 2009). A era das "ponto com" também destacou a importância do capital de risco, que financiou muitas dessas empresas emergentes e permitiu seu crescimento (GOMPERS e LERNER, 2001).

No século XXI, as startups têm impulsionado a inovação tecnológica, transformando indústrias e modelos de negócios com soluções inovadoras. Essas empresas emergentes desafiam as grandes corporações e fomentam um ambiente dinâmico e competitivo.

A transição de uma economia agrária para uma industrializada não só reconfigurou as paisagens urbanas e econômicas, mas também influenciou profundamente a cultura e a identidade nacional. O processo de industrialização não foi homogêneo, com diferentes períodos e políticas gerando impactos variados na distribuição de riqueza, no desenvolvimento regional e nas relações de trabalho, moldando assim a trajetória econômica e social do país até os dias atuais (FURTADO, 2020).

Em resumo, a história econômica do Brasil é marcada por transições significativas e políticas variadas que moldaram sua estrutura econômica e social. Compreender essas transformações é fundamental para analisar o desenvolvimento contínuo do país e as estratégias necessárias para enfrentar desafios futuros. A contínua inovação e a criação de políticas inclusivas serão essenciais para promover um crescimento econômico sustentável e equitativo (BRESSER-PEREIRA, 2003).

## AS STARTUPS E A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

As startups frequentemente se destacam pela capacidade de identificar lacunas no mercado, desenvolver soluções inovadoras para novos modelos de negócios. Ao contrário de empresas já estabelecidas, que podem ser limitadas por estruturas hierárquicas e processos burocráticos, as startups operam com flexibilidade, criatividade e escalabilidade. São impulsionadas por mudanças disruptivas, introduzindo novas tecnologias e modelos de negócios que remodelam setores inteiros. A agilidade com que podem se adaptar às mudanças do mercado permite que capitalizem rapidamente em novas oportunidades, frequentemente deixando concorrentes mais tradicionais para trás. Essa capacidade de inovação contínua é fundamental para o sucesso, pois permite às empresas permanecerem em um ambiente de negócios em constante evolução.

De acordo com Ries (2011, p. 8), "a startup é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza". Esse conceito destaca a natureza flexível e adaptável das startups, permitindo que respondam rapidamente às mudanças do mercado. Além disso, Blank (2013) argumenta que "as startups são essencialmente experimentos em busca de um modelo de negócios sustentável", enfatizando a importância da inovação contínua e da adaptação rápida.

Quanto à adoção de tecnologias emergentes, as startups estão na linha de frente ao incorporar inovações como inteligência artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), blockchain e biotecnologia. Empresas como *DeepMind* (IA) e Moderna (biotecnologia) exemplificam essa tendência, com potencial para revolucionar suas respectivas indústrias (Brasil, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, (CGEE, 2022). Essas tecnologias emergentes não apenas oferecem novas soluções, mas também criam novas demandas e expectativas dos consumidores, redefinindo o que é possível em diversas áreas, desde a saúde até a logística.

O sucesso de uma startup depende de diversos fatores, incluindo a capacidade de inovar e criar, acesso a financiamento, talento humano e um ambiente regulatório favorável. Empresas como Google e Amazon são conhecidas por incentivar a experimentação e o desenvolvimento contínuo de novos produtos e serviços (AULET, 2017). O acesso ao capital é fundamental para o crescimento das startups, com investimentos de capital de risco, crowdfunding e incentivos governamentais sendo fontes importantes de recursos financeiros (GANS & STERN, 2003). Esse financiamento permite que as startups escalonem suas operações, invistam em pesquisa e desenvolvimento, e expandam para novos mercados.

A atração e a retenção de talentos qualificados, especialmente em áreas como ciência, tecnologia, engenharia e matemática, são vitais. Programas de educação e treinamento que fomentam habilidades tecnológicas avançadas são essenciais para sustentar a inovação (Fundação Alexandre de Gusmão, FUNAG, 2011). O desenvolvimento contínuo de competências dentro da empresa garante que as startups possam enfrentar novos desafios e aproveitar novas oportunidades à medida que surgem. Os ecossistemas de inovação, que incluem incubadoras, aceleradoras e redes de mentoria, oferecem o suporte necessário para o desenvolvimento das startups. Regiões como o Vale do Silício, em São Francisco, e Shenzhen, na China, são exemplos de ecossistemas prósperos que facilitam a inovação (Instituto Nacional de Pesquisa Industrial, INPI, 2020).

Dado o impacto significativo das startups no cenário econômico, é essencial explorar como as transformações tecnológicas têm influenciado o desenvolvimento econômico no Brasil. A integração de novas tecnologias e a inovação desempenham um papel central no crescimento econômico do país, trazendo mudanças profundas em diversos setores. No próximo texto, analisaremos essas transformações tecnológicas e seu impacto no desenvolvimento econômico do Brasil, destacando as principais áreas de avanço e os desafios enfrentados nessa jornada de modernização.

## **TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO NO BRASIL**

Nas últimas décadas, o Brasil experimentou grandes transformações tecnológicas, especialmente com a disseminação dos paradigmas eletrônico, biotecnológico e nanotecnológico. A inovação tecnológica assumiu um papel central na agenda de tomadores de decisão públicos e privados, refletindo-se em políticas e práticas empresariais. A Pesquisa de Inovação (Pintec), conduzida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), adota normas internacionais para mensuração da inovação, marcando uma mudança significativa na abordagem brasileira (ERBER, 2010; OECD, 2002).

A trajetória do empreendedorismo e do desenvolvimento econômico no Brasil é complexa, caracterizada por ciclos de exploração de recursos naturais, industrialização e inovação tecnológica. Políticas voltadas para industrialização e inovação têm sido cruciais para converter o crescimento econômico em desenvolvimento sustentável e inclusivo, beneficiando toda a sociedade. A inovação tecnológica emerge como um dos principais motores desse processo, contribuindo para a criação de novos mercados e o aumento da competitividade do país (SCHUMPETER, 1942).

Desde a década de 1960, com a criação do Manual Frascati pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a mensuração das atividades de pesquisa e desenvolvimento (P & D) se tornou mais sistemática (OECD, 2002). A Pintec, em conformidade com as diretrizes do Manual Frascati, oferece dados detalhados sobre as características das empresas brasileiras, suas inovações de produtos e processos, e os impactos dessas inovações.

Apesar dos avanços, o Brasil ainda enfrenta desafios significativos para transformar seu crescimento econômico em desenvolvimento sustentável. Entre os principais desafios estão a necessidade de melhorar a qualidade da educação, aumentar a eficiência dos investimentos em infraestrutura e criar um ambiente mais propício para a inovação. A inovação, quando adequadamente implementada, pode se tornar uma ferramenta poderosa para superar os desafios econômicos. Políticas públicas que incentivem pesquisa, desenvolvimento e inovação, juntamente com investimentos em educação e infraestrutura, são cruciais para assegurar um desenvolvimento inclusivo e sustentável, conforme relata o IPEA (2017). As transformações tecnológicas e a inovação são essenciais para o desenvolvimento econômico do Brasil. A implementação de políticas de estímulo à inovação e o uso de sistemas de mensuração eficazes, como a Pintec, são fundamentais para promover um crescimento que beneficie toda a sociedade. A história econômica brasileira demonstra que a inovação, aliada à industrialização, pode transformar o crescimento econômico em desenvolvimento sustentável e inclusivo. Contudo,

apesar dos avanços significativos em inovação tecnológica, persiste uma lacuna substancial entre a capacidade de inovar e a efetiva aplicação dessas inovações na economia real.

Portanto, a qualidade da educação ainda representa uma barreira crítica, limitando o desenvolvimento do capital humano necessário para sustentar a inovação. A infraestrutura inadequada e a burocracia excessiva também são obstáculos significativos que dificultam o ambiente de negócios, retardando o ritmo de transformação.

## O PAPEL DA EDUCAÇÃO E DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A qualidade da educação na formação de cidadãos críticos e inovadores é indiscutível. Educação de qualidade não apenas questiona o *status quo*, mas também propõe soluções criativas para os problemas sociais (MEC, 2017). Esse papel não se limita ao ambiente escolar formal, abrangendo cursos técnicos, universidades e aprendizado contínuo ao longo da vida (INSTITUTO PENÍNSULA, 2020).

O conceito de inovação tecnológica engloba a introdução de novos produtos, serviços e processos que melhoram resultados e desempenho. Exemplos de inovações tecnológicas que transformaram setores econômicos destacam como a educação de qualidade pode fomentar mudanças significativas.

No contexto atual, tecnologias emergentes como Inteligência Artificial, Internet das Coisas (IoT) e biotecnologia são fundamentais para o desenvolvimento econômico.

A interseção entre Educação e Inovação Tecnológica ressalta como um currículo adaptado às necessidades tecnológicas contemporâneas prepara os alunos para um futuro incerto, volátil e dinâmico. Casos de sucesso envolvendo parcerias entre instituições educacionais e empresas tecnológicas exemplificam como essa cooperação impulsiona a inovação.

Assim, o arcabouço necessário para articular políticas públicas de educação, empreendedorismo e inovação desempenha um papel crucial ao incentivar uma educação voltada para a inovação, através de incentivos fiscais, investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) e outras iniciativas (CGEE, 2019). Países como Estados Unidos, Coreia do Sul e Israel são exemplos de sucesso nesse sentido.

Apesar dos avanços, a implementação de uma educação que fomente a inovação enfrenta desafios significativos, incluindo barreiras culturais, econômicas e estruturais. A necessidade de identificar e aproveitar tendências futuras oferece oportunidades para preparar as próximas gerações de forma mais eficaz (SMITH, 2020).

A ligação entre educação de qualidade e oportunidades para todos está intimamente relacionada à inovação tecnológica, moldando não apenas o presente, mas também definindo o futuro de sociedades globais mais justas e equitativas, com foco nas novas gerações. (OECD, 2020).

O trabalho conjunto de políticas públicas de educação e empreendedorismo é fundamental para alcançar esse sucesso, preparando indivíduos com habilidades críticas, inovadoras e criativas através de um sistema educacional adaptável e voltado para o aprendizado contínuo (ANDERSON, 2018).

A colaboração entre instituições educacionais, setores tecnológicos, setores produtivos e stakeholders exemplifica como políticas públicas e iniciativas privadas podem alavancar o

potencial humano em direção a novos patamares de inovação e prosperidade. Esse esforço conjunto incentiva um ambiente de empreendedorismo inovador e fortalece a competência e a resiliência necessárias para enfrentar desafios empresariais. Um país forte é um país que tem parâmetros altos de inovação.

Portanto, compreender o ambiente empreendedor no Brasil é crucial para criar políticas e estratégias eficazes que impulsionam o desenvolvimento sustentável (MILLER, 2020).

## **O AMBIENTE EMPREENDEDOR NO BRASIL E SEUS DESAFIOS – PESQUISA GEM**

A importância do empreendedorismo no Brasil vai muito além da simples análise econômica; ela também é crucial para entender seu impacto social e global. Segundo a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022), o Brasil figura entre os sete países mais empreendedores do mundo, destacando-se pela iniciativa e resiliência demonstradas pelos brasileiros diante de desafios econômicos e sociais (GEM, 2022). Esta pesquisa não apenas quantifica o empreendedorismo, mas também oferece *insights* profundos sobre os fatores que impulsionam ou limitam o sucesso dos pequenos empreendedores no país.

A *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) foi criada em 1997 por pesquisadores dos Estados Unidos e da Inglaterra com o propósito de compreender e aprofundar o conhecimento sobre o empreendedorismo global e seus impactos econômicos e sociais. O relatório executivo da GEM (2022) analisa dados de mais de 110 países, proporcionando uma visão abrangente dos aspectos econômicos e sociais do empreendedorismo, destacando seu papel como catalisador para o desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo (GEM, 2022). No Brasil, a pesquisa envolveu entrevistas com aproximadamente 2000 empreendedores e 52 especialistas, evidenciando que o empreendedorismo pode desempenhar um papel crucial no combate à pobreza e na promoção da inclusão social (GEM, 2022).

A pesquisa também ressalta a necessidade urgente de articular políticas públicas que ofereçam suporte financeiro aos negócios. Essa articulação deve ser realizada por meio de uma aliança estratégica entre governo, setores produtivos, academia, empreendedores e também os *stakeholders*. Conforme destacado por Smith (2020), "o respeito pela ética é um fator crítico para o sucesso a longo prazo dos empreendedores, integrando questões éticas como parte essencial dos currículos empreendedores" (SMITH, 2020, p. 123). A ética não pode ser negligenciada, sendo fundamental para a sustentabilidade e a reputação dos negócios no mercado global. Além disso, a pesquisa GEM (2022) aponta que a falta de investimento em inovação continua sendo um desafio significativo para os empreendedores brasileiros. A maioria dos empreendimentos no Brasil não está envolvida em atividades inovadoras, o que limita seu potencial de crescimento e competitividade global (GEM, 2022). Superar esses obstáculos requer um ambiente que promova a criatividade, a pesquisa e o desenvolvimento, apoiando iniciativas que resultem na criação de novos produtos, serviços e processos com valor econômico e social agregado.

Como ressaltado por Moreira e Queiroz (2007), a inovação não se limita somente ao tamanho da empresa ou para os seus ativos, mas "sim à habilidade essencial de mobilizar conhecimento, tecnologia e experiência para criar produtos, processos, serviços ou modelos de negócios que conferem vantagem competitiva em um mercado cada vez mais disputado".



Neste contexto, compreender o panorama do empreendedorismo no Brasil é essencial para formular políticas e estratégias eficazes que não só impulsionam o desenvolvimento sustentável, mas também fomentam uma maior inclusão econômica e social no país. Para tanto, é crucial conhecer indicadores de inovação que possam mensurar e identificar modelos de sucesso, proporcionando insights valiosos para orientar decisões e investimentos que beneficiem toda a sociedade.

## MANUAL DO OSLO - INDICADOR DE RESULTADOS

A importância dos relatórios sobre inovação tem crescido substancialmente no contexto globalizado atual, tornando-se essencial para avaliar seu impacto e direcionar políticas eficazes. Nesse cenário, o Manual de Oslo, desenvolvido pela ( OCDE, 2018) em colaboração com o Eurostat, desempenha um papel central. Este manual não apenas fornece diretrizes detalhadas para a coleta e análise de dados sobre inovação, mas também auxilia pesquisadores e formuladores de políticas a compreender melhor como a inovação contribui para o desenvolvimento econômico e social.

Atualizado em sua última versão de 2005, o Manual de Oslo expandiu o conceito de inovação, distinguindo-a de atividades simplesmente inovativas e classificando-a em quatro categorias principais: produto, processo, marketing e organizacional. Cada uma dessas categorias apresenta características específicas que permitem uma análise mais precisa de seu impacto nos negócios e na economia ( OECD, 2005).

No contexto atual, onde tecnologias emergentes como inteligência artificial estão transformando indústrias inteiras ao introduzir novos modelos de negócios e desafiar paradigmas tradicionais, o Manual de Oslo se destaca como uma ferramenta estratégica essencial. Ele não só orienta a coleta de dados, mas também oferece um framework para o desenvolvimento de políticas que incentivem a inovação sustentável e ética.

Estudos indicam que investimentos substanciais em Pesquisa e Desenvolvimento ( P & D) estão diretamente ligados ao aumento da produtividade e da competitividade empresarial, destacando a importância de políticas que fomentem um ambiente propício à inovação (OECD, 2018). Além disso, o Manual de Oslo oferece contribuições valiosas sobre a estrutura organizacional das empresas, considerando aspectos como a força de trabalho, competências, estratégia e alianças estratégicas. A complexidade do processo de inovação e suas variações entre diferentes tipos de empresas e indústrias tornam difícil estabelecer definições claras, exigindo a adoção de convenções e exemplos ilustrativos para melhor compreensão das categorias e distinções recomendadas pelo manual.

Portanto, o Manual de Oslo não apenas proporciona uma base sólida para a análise de dados sobre inovação, mas também promove diretrizes cruciais para a tomada de decisões informadas em um mundo cada vez mais impulsionado pela tecnologia e pela mudança. Para enfrentar os desafios futuros e sustentar o crescimento econômico, é essencial continuar investindo em inovação e adaptando-se às novas demandas tecnológicas e de mercado. Somente assim poderemos garantir um desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo.

Apenas assim poderemos garantir um desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo. Além do Manual de Oslo, outro documento crucial é o Manual *Frascati*,



desenvolvido pela (OECD, 2012) para orientar a coleta e interpretação de dados sobre Pesquisa e Desenvolvimento ( P & D). Juntos, esses manuais oferecem um arcabouço robusto para a análise e formulação de políticas que não apenas impulsionam a inovação, mas também promovem a competitividade e o progresso econômico. Ao aplicar as diretrizes desses manuais, governos e organizações podem melhor entender e mensurar o impacto das atividades inovadoras, promovendo um ambiente propício à pesquisa, desenvolvimento e inovação.

## MANUAL DE FRASCATI - INDICADOR DE RESULTADOS

O Manual de Frascati é amplamente reconhecido como a principal referência para a coleta e análise de dados sobre Pesquisa e Desenvolvimento (P & D). Desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), ele oferece diretrizes metodológicas essenciais para calcular os investimentos em (P & D) realizados internamente, avaliar o número de profissionais envolvidos nessas atividades, classificar os setores econômicos de acordo com sua contribuição para a inovação e identificar as fontes de financiamento. Um encontro entre especialistas da (OCDE, 2002) na cidade de Frascati, Itália, em 1963 resultou na primeira edição do "*Standard Practice For Surveys and Experimental Development*", mais conhecido como Manual de *Frascati*.

Essa abordagem abrangente permite que governos, empresas e instituições de ensino compreendam melhor a dinâmica da inovação e formulem políticas e estratégias eficazes. Como destaca a OCDE (2015), o manual é uma ferramenta indispensável para promover o desenvolvimento sustentável e fomentar a colaboração internacional em ciência e tecnologia. Especificamente, o Manual de *Frascati* aborda vários indicadores cruciais, como despesas internas em P & D, pessoal envolvido, classificação dos setores econômicos conforme sua contribuição para a inovação e as fontes de financiamento envolvidas.

Quadro II - Indicadores do Manual de *Frascati*

Despesas Internas em (P & D):	Calcula os investimentos em (P & D ) realizados pelas organizações dentro do país, proporcionando uma visão clara sobre os recursos financeiros destinados à inovação.
Pessoal em (P & D):	Avalia o número de pesquisadores e técnicos envolvidos em atividades de (P & D), permitindo uma análise detalhada da capacidade humana dedicada à inovação.
Setores Econômicos:	Classifica os setores da economia de acordo com sua contribuição para a inovação, identificando quais áreas estão mais ativas em termos de desenvolvimento tecnológico e pesquisa científica.
Fontes de Financiamento	Identifica as fontes de financiamento para (P & D), como empresas, governo e instituições de ensino, destacando a origem dos recursos e a diversidade de investimentos na área.

Fonte: Elaboração da autora, 2024

Além do Manual de Oslo, outro documento crucial é o Manual Frascati, desenvolvido pela OECD para orientar a coleta e interpretação de dados sobre Pesquisa e Desenvolvimento

(P & D). Juntos, esses manuais oferecem um arcabouço robusto para a análise e formulação de políticas que não apenas impulsionam a inovação, mas também promovem a competitividade e o progresso econômico.

Ao aplicar as diretrizes desses manuais, governos e organizações podem melhor entender e mensurar o impacto das atividades inovadoras, promovendo um ambiente propício à pesquisa, desenvolvimento e inovação.

## **POLÍTICAS PÚBLICAS E INCENTIVOS À INOVAÇÃO**

As políticas de inovação estão ganhando destaque crescente nas agendas governamentais e empresariais ao redor do mundo. Reconhece-se amplamente que a inovação é um motor fundamental para o crescimento econômico, a competitividade e o desenvolvimento sustentável, criando um ambiente propício para a geração e a difusão de novas ideias, tecnologias, modelos de negócios e práticas.

De acordo com o Manual de Oslo, elaborado pela OECD/Eurostat (2018), a inovação pode ser definida como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, método de marketing, ou método organizacional novo na prática dos negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas." O Manual de Oslo avalia várias dimensões da inovação, incluindo despesas em pesquisa e desenvolvimento (P & D), inovação tecnológica, colaboração em (P & D) e patentes e propriedade intelectual, fornecendo diretrizes cruciais para a coleta e interpretação desses indicadores.

As políticas de inovação são estratégias desenvolvidas por governos, instituições e stakeholders com o objetivo de promover a inovação em diversas áreas da economia e da sociedade. Incluem instrumentos como financiamento à pesquisa e desenvolvimento (P & D), incentivos fiscais, criação de infraestruturas de apoio e regulamentações que favoreçam a implantação da inovação.

Desde o período pós-Segunda Guerra Mundial, países como os Estados Unidos e o Reino Unido têm investido pesadamente em ciência e tecnologia para reconstruir suas economias e ganhar vantagem competitiva. Essas iniciativas deram origem a um contínuo desenvolvimento das políticas de inovação, adaptando-se às mudanças tecnológicas e econômicas globais (IEDI, 2019). Um exemplo inspirador é a política de inovação adotada pela Finlândia, que a posicionou como um dos líderes globais em inovação, graças ao seu sistema educacional de alta qualidade, investimentos robustos em (P & D) e colaboração sólida entre universidades, empresas e governo.

No entanto, implementar políticas de inovação eficazes enfrenta diversos desafios, como a necessidade de financiamento contínuo, resistência a mudanças culturais e organizacionais, e a complexidade na avaliação dos resultados das políticas. As oportunidades no campo do empreendedorismo inovador são ampliadas pelo avanço das tecnologias digitais, contribuindo significativamente para o cenário contemporâneo.

Para explorar mais profundamente essas oportunidades, o próximo texto irá focar no empreendedorismo inovador, examinando como as startups e pequenas empresas estão transformando ideias inovadoras em soluções práticas que impulsionam o crescimento econômico e a competitividade global.

## EMPREENDEDORISMO INOVADOR

No cenário econômico contemporâneo, o empreendedorismo inovador emerge como um dos principais motores de desenvolvimento e transformação. Empreendedores que colocam a inovação no cerne de suas estratégias de negócios não apenas criam novos produtos e serviços, mas também redefinem mercados e padrões de consumo. Este artigo explora o conceito de empreendedorismo inovador, os elementos que contribuem para seu sucesso e como ele pode ser fomentado por políticas públicas e ambientes de apoio.

O empreendedorismo inovador, conforme definido por Joseph Schumpeter em sua teoria de destruição criativa, refere-se à prática de iniciar novos negócios ou revitalizar negócios existentes através da introdução de produtos, serviços, processos ou modelos de negócios inovadores (SCHUMPETER, 1942). Os empreendedores inovadores são agentes de mudança que promovem o desenvolvimento econômico ao substituir tecnologias e práticas obsoletas.

O sucesso no empreendedorismo inovador depende de diversos fatores interligados que criam um ambiente propício para a inovação e o crescimento. Uma cultura organizacional que valoriza a criatividade e a experimentação, exemplificada por empresas como Google e 3M, é fundamental (DYER, GREGERSEN, & CHRISTENSEN, 2011). Além disso, o acesso a financiamento adequado desempenha um papel crucial no desenvolvimento de ideias inovadoras, com mecanismos como capital de risco, financiamento coletivo e incentivos fiscais sendo essenciais (GOMPERS e LERNER, 2001).

A disponibilidade de talento qualificado também é crucial para o sucesso, destacando a importância de programas educacionais em STEM e iniciativas de requalificação profissional (WADHWA, SAXENIAN, & SICILIANO, 2012). Além disso, redes de suporte e mentoria oferecidas por incubadoras, aceleradoras e programas de mentoria desempenham um papel crítico ao orientar empreendedores nas etapas iniciais e no crescimento de suas empresas (COHEN, 2013).

No cenário econômico atual, a capacidade de empreender de forma inovadora não apenas impulsiona o crescimento econômico, mas também redefine os padrões de desenvolvimento e transformação. Empreendedores que adotam a inovação não só introduzem novos produtos e serviços, mas também desafiam e substituem tecnologias obsoletas, contribuindo para um futuro econômico mais dinâmico e inclusivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMSDEN, A. H. *Asia 's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press, 1989. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Asia\\_s\\_Next\\_Giant.html?id=f0hDv51qS6MC&redir\\_esc=yu](https://books.google.com.br/books/about/Asia_s_Next_Giant.html?id=f0hDv51qS6MC&redir_esc=yu)> Alice Hoffenberg Amsden - Google Livros>1989, Acesso em: 01 jul 2024.
- AULET, B. *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons, 2013. Disponível em: <<L-G-0009662356-0018667186.pdf> (e-bookshelf.de)>, 2017. Acesso em: 01 jun 2024.
- BAER, Werner. *Industrialization and economic development in Brazil*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1973.
- BLANK, Steve. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero:2013. Disponível em: Manual do proprietário de startups: o guia passo a passo para construir uma grande empresa Steve Blank, Bob Dorf - Google (books-google-com.translate.goog). Acesso em: 2 jun 2024.
- BRASIL, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). *Políticas Públicas de Educação e Inovação no Brasil*. Brasília: CGEE, 2019. Disponível em: <Resultados da pesquisa - Busca - CGEE>. Acesso em: 4 jun 2024.
- BRESSER-P. L. C. *Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula*, 2003. Disponível em: <00000-desenvolvimento-e-crise-no-brasil-5a-edicao.pdf>. Acesso em: 18 04 2024.

- CARVALHO, Gabriel de M. Acumulação de capital e inovação tecnológica: A experiência Brasileira durante o regimemilitar,2006.Disponível em:<[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8137/tde-06072007-104334/publico/TESE\\_GABRIEL\\_ALVES](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8137/tde-06072007-104334/publico/TESE_GABRIEL_ALVES). Acesso em: 04 jun 2024.
- CENTRO de Gestão e Estudos Estratégicos Panorama de Tecnologias Disruptivas no Brasil. Brasília: CGEE, 2022.
- CHANG, Ha-J. Kicking Away the Ladder: Development Strategy in Historical Perspective. Anthem Press, 2007.
- COHEN, S. The Art of Startup Fundraising: Pitching Investors, Negotiating the Deal, and Everything Else Entrepreneurs Need to Know. Wiley, 2013.
- DEAN, W..The Industrialization of São Paulo, 1880-1945, 1971. Disponível em:<[https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/4563597/mod\\_folder/content/0/3%C2%AA%20Semana/Dean-Grande%20Guerra-digital.pdf](https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/4563597/mod_folder/content/0/3%C2%AA%20Semana/Dean-Grande%20Guerra-digital.pdf)>. Acesso em: 17 jun 2024.
- DYER, J., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Harvard Business Review Press, 2011.
- ERBER, F. S. Inovação e estrutura industrial no Brasil. Brasília: IPEA, 2010. Disponível em:<<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3152/1/TD%201524.pdf>>. Acesso em: 05 jun 2024.
- EUROSTAT e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, Ed. Paris/ Luxembourg: Publishing, 2018.
- FUNAG - Fundação Alexandre de Gusmão. Coleção Hélio Jaguaribe. Brasília: FUNAG, 2013. Disponível em:<<https://funag.gov.br/biblioteca/download/colecao-helio-jaguaribe.pdf>. Acesso em: 08 jun 2018.
- FUNDAÇÃO Alexandre de Gusmão. Políticas de inovação no Brasil e nos Estados Unidos. Brasília: Inovação Tecnológica e Desenvolvimento: O Papel das Startups. Brasília: FUNAG, 2011.
- FURTADO,Celso.AsperançaMilitante,2020.Disponível em:<https://observadr.org.br/wpcontent/uploads/2020/06/LIVRO-E-BOOK-Celso-Furtado-CORRETO.pdf>>.Acesso em: 18 06 2024.
- GANS, Joshua, & STERN, Scott. When Does Funding Research by Smaller Firms Bear Fruit? Evidence from the SBIR Program. Economics of Innovation and New Technology, 2003. Acesso em: 03 jun 2024.
- GOMPERS, P. & LERNER, J. The money of Invention: How Venture Capital creates new. Harvard,2001.Disponível em:<<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10434>>.Acessoem:5 jun 2024.
- GRANDVILLE, OLIVIER DE LA. O bem-estar da sociedade e o crescimento econômico. In: Crescimento Econômico: Uma Abordagem Unificada. Cambridge University Press; 2016:3-25. Disponível em:<<https://www.cambridge.org/core/books/abs/economicgrowth/welfareofsocietyandeconomicrowth/6E2ACA12E9CE0B1990831B610F108D11>.<https://www.cambridge.org/core/books/abs/economic-growth/welfare-of-society-and-economic-growth/6E2ACA12E9CE0B1990831B610F108D11>.Acessoem:3jul 2024.
- GLOBAL Entrepreneurship Monitor (GEM). Global Entrepreneurship Monitor. Global Report. GEM, 2022.
- GOMPERS, P., & Lerner, J. The Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa de Inovação (Pintec),2022. Disponível em:<<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes & id=2102028>. Acesso em 2022.
- INSTITUTO de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI). Indústria do Futuro no Brasil e no Mundo. SãoPaulo,2019.Disponível em:[https://iedi.org.br/media/site/artigos/20190311\\_industria\\_do\\_futuro\\_no\\_brasil\\_e\\_no\\_mundo.pdf](https://iedi.org.br/media/site/artigos/20190311_industria_do_futuro_no_brasil_e_no_mundo.pdf). Acesso em: 08 jul. 2024.
- INSTITUTO Nacional de Pesquisa Industrial (INPI). Ecossistemas de Inovação: Estudo de Casos Internacionais. Brasília:INPI,2020.Disponível em:<[https://www.gov.br/inpi/ptbr/projetosestrategicos/inpigocios/arquivos/documentos/EcossistemasEmpreendedorismoInovadoresInspiradores\\_2020.pdf](https://www.gov.br/inpi/ptbr/projetosestrategicos/inpigocios/arquivos/documentos/EcossistemasEmpreendedorismoInovadoresInspiradores_2020.pdf)>. Acesso em: 9 jul. 2024.
- INSTITUTO de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Desafios da Inovação no Brasil: Políticas Públicas e PráticasEmpresariais.Brasília:IPEA,2017.Disponível em:[https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/20170705\\_politicas\\_de\\_inovacao.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/20170705_politicas_de_inovacao.pdf). Acesso em: 9 jul. 2024.
- INSTITUTO de Pesquisa Aplicada (IPEA).Produto interno bruto a preços de mercado - deflator implícito: variaçãoanual2024.Disponível em:<http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=1184389724&module=M#:~:text=O%20produto%20interno%20bruto%20%28PIB%29%20%20C3%A9%20o%20total,acrescida%20dos%20impostos%2C%201%C3%ADquidos%20de%20subs%2C%20ADdios%2C%20sobre%20produt>Acessoem:3jul2024
- LAZONICK, W. Sustainable prosperity in the new economy? Business organization and high-tech employment in the United States. upjohn institute, 2009.
- MANKIW, GREGORY. Introdução a Economia, 2012.
- MAZZUCATO, Mariana. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press, 2013. Disponível em:<<http://digamo.free.fr/mazzucato.pdf>>. Acesso em: 06 jun 2024.
- MELO, F. R. B. (Org.). Educação de qualidade: desafios e perspectivas. São Paulo: MEC, 2017.
- MILLER, R.A. Empreendedorismo e inovação no Brasil: estratégias para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Editora Cambridge University Press, 2020.

- MINISTÉRIO da Educação (MEC). Plano Nacional de Educação: 2014-2024. Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- MOREIRA, D. A. & Q. A. C. S. Inovação Organizacional e Tecnológica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ORGANIZATION for Economic Co-operation and Development (OECD). Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. Paris: OECD Publishing, 2002.
- OECD. The Measurement of Scientific and Technological Activities: Frascati Manual 2002: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. Paris: OECD Publishing, 2002. Disponível em: [https://www.oecd.org/en/publications/2002/12/frascati-manual-2002\\_g1gh2d91.html](https://www.oecd.org/en/publications/2002/12/frascati-manual-2002_g1gh2d91.html). Acesso em: 01 jun. 2024.
- OECD. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OECD Publishing, 2005. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE\\_ManualOslo3\\_2005\\_PT.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE_ManualOslo3_2005_PT.pdf). Acesso em: 01 jun. 2024.
- OCDE; EUROSTAT. Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados inovação. ed. Brasília: Finep, 2018. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/afinep/biblioteca/manualdeoslo.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2024.
- OCDE. Manual de Frascati: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre pesquisa e desenvolvimento experimental. Brasília: Finep, 2015. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE\\_ManualFrascati\\_2015\\_PT\\_BR.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE_ManualFrascati_2015_PT_BR.pdf). Acesso em: 16 jul. 2024.
- ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2020. Paris: OECD Publishing, 2020.
- PRADO JR., C. Formação do Brasil contemporâneo. companhia das letras, 1961. Disponível em: <http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/OMDE625/Sen/Sen-intro.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2024.
- PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Relatório de Desenvolvimento Humano. Nova York: PNUD, 2023-2024. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/guinea-bissau/news/relatorio-do-desenvolvimento-humano-2023-2024>. Acesso em: 07 jun. 2024.
- SEN, Amartya. Development as Freedom. Oxford University Press, 1999. Disponível em: <http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/OMDE625/Sen/Sen-intro.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2024.
- SCHUMPETER, J.A. Capitalismo, Socialismo Democracia. Rio de Janeiro: Editora Fundada da Cultura, 1961. Disponível em: <http://www.institutomillennium.org.br>. Acesso em: 1 jun. 2024.
- Smith, John. Ethical Entrepreneurship: The Role of Ethics in Business Success. New York: Routledge, 2020.
- SOLOW, R. M. A contribution to the theory of economic growth. the quarterly journal of economics, 70(1), 65-94, 1956. Disponível em: <http://piketty.pse.ens.fr/files/Solow1956.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2024.
- SKIDMORE, THOMAS E. Politics in Brazil, 1930-1964: an experiment in democracy. Oxford university, 1967.
- VELOSO, F. A era da substituição de importações. in: abreu, m. p. a ordem do progresso: cem anos de Política econômica republicana, 1889-1989. R.J: Elsevier, 2007.
- WADHWA, V., SAXENIAN, A., & SICILIANO, F. The immigrant exodus: why America is losing the global race to capture entrepreneurial talent. Wharton digital press, 2012



**RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO**  
**INTERPERSONAL RELATIONSHIP IN THE CONTEXT OF PUBLIC SERVICE**  
**LA RELACIÓN INTERPERSONAL EN EL ÁMBITO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Felipe Rivello da Silva

contato@feliperivello.com.br

<http://lattes.cnpq.br/9725384041379857>

SILVA, Felipe Rivello da. **Relacionamento interpessoal no contexto do serviço público**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.37, p. 41 – 52, julho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior – [fabiotterra@hotmail.com](mailto:fabiotterra@hotmail.com) - <https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

### RESUMO

Um relacionamento interpessoal saudável e eficiente em relações de trabalho públicas ou privadas é indispensável para uma maior qualidade de vida laborativa e produção de resultados positivos frente aos objetivos e interesses das organizações. No serviço público, inúmeros fatores podem comprometer a qualidade do relacionamento interpessoal, gerando conflitos que interferem diretamente no clima das organizações públicas, implicando em prejuízos ao interesse público e para a saúde e qualidade de vida dos próprios servidores. É importante identificar os fatores conflitantes existentes, promovendo uma gestão estratégica deles, para a construção de um relacionamento interpessoal saudável no serviço público. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o atual contexto do relacionamento interpessoal no serviço público. Utilizou-se da metodologia de revisão bibliográfica para fundamentar a pesquisa com resultados extraídos de fontes científicas, literárias e jornalísticas. Esta foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivo descritivo e feita sob procedimento bibliográfico. Os resultados encontrados demonstram que, no atual contexto do serviço público, fatores como os ruídos comunicacionais, a ausência de empatia, os desajustes nos trabalhos em equipe, a sobrecarga, a insatisfação salarial e muitos outros promovem um ambiente relacional que, em muitos setores públicos, são tóxicos para o clima organizacional, afetando a saúde e qualidade de vida dos serviços públicos em seus respectivos ambientes de trabalho, além de produzir prejuízos para o próprio interesse público. Diante desse cenário, a pesquisa pôde concluir a necessidade do manejo de uma gestão estratégica de conflitos no relacionamento interpessoal público, trabalhando positivamente com o reforço de questões como a empatia, a compreensão mútua, o trabalho em equipe, dentre outras, as quais são capazes de produzir um relacionamento interpessoal mais saudável entre os servidores, alterando assim positivamente o clima organizacional e beneficiando a todos os envolvidos.

**Palavras-Chave:** Brasil. Relacionamento interpessoal. Serviço público.

### SUMMARY

A healthy and efficient interpersonal relationship in public and private labor relations is indispensable for a higher quality of working life and the production of positive results in the face of the objectives and interests of organizations. In the public service, numerous factors can compromise the quality of interpersonal relationships, generating conflicts that directly interfere in the climate of public organizations, resulting in damage to the public interest and to the health and quality of life of the civil servants themselves. It is important to identify the existing conflicting factors, promoting their strategic management, for the construction of a healthy interpersonal relationship in the public service. The general objective of this research was to analyze the current context of interpersonal relationships in the public service. The methodology of bibliographic review was used to support the research with results extracted from scientific, literary and journalistic sources. This was qualitative research, of a basic nature, with a descriptive objective and carried out under a bibliographic procedure. The results show that, in the current context of public service, factors such as communicational noise, lack of empathy, maladjustments in teamwork, overload, salary dissatisfaction and many others promote a relational environment that, in many public sectors, are toxic to the organizational climate, affecting the health and quality of life of public services in their respective work environments, in addition to producing damage to the public interest itself. In view of this scenario, the research was able to conclude the need to manage a strategic management of conflicts in the public interpersonal relationship, working positively with the reinforcement of issues such as empathy, mutual understanding, teamwork, among others, which can produce a healthier interpersonal relationship among the servers, thus positively changing the organizational climate and benefiting all involved.

**Keywords:** Brazil. Interpersonal relationship. Civil service.



## RESUMEN

Una relación interpersonal sana y eficiente en las relaciones laborales públicas y privadas es indispensable para una mayor calidad de vida laboral y la producción de resultados positivos frente a los objetivos e intereses de las organizaciones. En la función pública, numerosos factores pueden comprometer la calidad de las relaciones interpersonales, generando conflictos que interfieren directamente en el clima de las organizaciones públicas, resultando en daños al interés público y a la salud y calidad de vida de los propios funcionarios públicos. Es importante identificar los factores conflictivos existentes, promoviendo su gestión estratégica, para la construcción de una relación interpersonal sana en el servicio público. El objetivo general de esta investigación fue analizar el contexto actual de las relaciones interpersonales en el servicio público. Se utilizó la metodología de revisión bibliográfica para sustentar la investigación con resultados extraídos de fuentes científicas, literarias y periodísticas. Se trató de una investigación cualitativa, de carácter básico, con objetivo descriptivo y realizada bajo un procedimiento bibliográfico. Los resultados muestran que, en el contexto actual del servicio público, factores como el ruido comunicacional, la falta de empatía, los desajustes en el trabajo en equipo, la sobrecarga, la insatisfacción salarial y muchos otros promueven un ambiente relacional que, en muchos sectores públicos, son tóxicos para el clima organizacional, afectando la salud y calidad de vida de los servicios públicos en sus respectivos entornos laborales. además de producir un daño al propio interés público. Ante este panorama, la investigación pudo concluir la necesidad de gestionar una gestión estratégica de los conflictos en la relación interpersonal pública, trabajando positivamente con el reforzamiento de temas como la empatía, la comprensión mutua, el trabajo en equipo, entre otros, que son capaces de producir una relación interpersonal más saludable entre los servidores, cambiando así positivamente el clima organizacional y beneficiando a todos los involucrados. **Palabras clave:** Brasil. Relación interpersonal. Función pública.

## INTRODUÇÃO

O relacionamento interpessoal desempenha um papel crucial no contexto do serviço público. É uma dimensão fundamental para garantir a eficiência e a eficácia das ações governamentais, bem como a satisfação dos colaboradores e dos cidadãos (SANTOS; CAFFÉ FILHO, 2017). No serviço público, as relações interpessoais ocorrem em diversos níveis, desde a interação entre colegas de trabalho até a comunicação com os cidadãos. Um relacionamento interpessoal saudável e produtivo é essencial para o bom funcionamento das organizações governamentais (MACÊDO, 2019).

No entanto, é preciso considerar a incidência de alguns fatores que podem reduzir a qualidade do relacionamento interpessoal no serviço público, a exemplo dos ruídos comunicacionais, da ausência de empatia, dos desajustes nos trabalhos em equipe, dentre outros. Fatores esses que, de acordo com Klein, Pereira e Lemos (2019) geram conflitos que alocam em risco a qualidade de vida no serviço público, prejudicando a comunicação da relação interpessoal entre serviços e, conseqüentemente, refletindo na qualidade dos resultados providos pelas atividades públicas.

A gestão de conflitos é uma habilidade essencial no relacionamento interpessoal no contexto do serviço público (LEAL; MÉLO; MÉLO, 2024). Conflitos podem ocorrer devido a diferenças de opinião, interesses ou objetivos, e é importante lidar com eles de forma construtiva. Mas, segundo as concepções de Burbridge e Burbridge (2012), a capacidade de identificar as fontes de conflito, ouvir ativamente todas as partes envolvidas e buscar soluções que atendam aos interesses de todos é crucial para manter um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

O primeiro passo para se promover uma relação interpessoal de maior qualidade no serviço público é identificar os conflitos existentes e, posterior a isso, buscar por estratégias de gestão dos conflitos, promovendo ainda práticas que elevem a qualidade relacional entre os servidores, a exemplo da promoção de práticas de comunicação efetiva, de empatia, de

compreensão mútua, dentre outras. Tybel (2018) menciona que tais práticas são capazes de melhorar o clima organizacional no serviço público dos mais variados setores.

Frente à finalidade de indicar práticas capazes de melhorar a qualidade do relacionamento interpessoal no contexto do serviço público, esta pesquisa teve a sua investigação de natureza bibliográfica conduzida pela seguinte problemática: Quais os conflitos existentes no relacionamento interpessoal no atual contexto do serviço público brasileiro?

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o atual contexto do relacionamento interpessoal no serviço público. A partir desta análise, foi possível identificar desafios existentes, apontando pontos a serem melhorados para o aprimoramento de um ambiente relacional de maior qualidade aos envolvidos.

Justificou-se socialmente a produção desta pesquisa pela identificação da necessidade de se buscar por estratégias que sejam capazes de expandir a qualidade do relacionamento interpessoal entre servidores públicos, sob reconhecimento da importância de se ampliar a qualidade de vida no trabalho, bem como a qualidade dos resultados produzidos pelo serviço público em razão do interesse de natureza pública. Para além disso, teve-se por motivação de desenvolvimento para esta pesquisa a responsabilidade sócio-profissional de profissionais habilitados na área e discentes do Curso de especialização de Mestrado em Gestão Comportamental para identificar pontos conflitantes nas relações interpessoais do serviço público e, valendo-se dos conhecimentos necessários, indicar medidas de superação, promovendo assim melhorias no setor.

O desenvolvimento da pesquisa encontra-se estruturado da seguinte forma: este primeiro capítulo lida com a exposição de pontos compreensivos que aludem a proposta da pesquisa, sendo esta a introdução; no segundo capítulo a pesquisa apresenta o seu desenvolvimento conduzido sob procedimento de revisão bibliográfica, abordando pontos relativos ao relacionamento interpessoal no atual contexto do serviço público, indicando desafios e conflitos existentes, abordando as benesses de um relacionamento interpessoal saudável dentro do serviço público e, por fim, analisando as teorias do relacionamento interpessoal, avaliando o impacto da gestão de conflitos e apontando estratégias comportamentais que são capazes de expandir a qualidade do relacionamento interpessoal entre servidores públicos; por fim, a pesquisa disponibiliza as suas considerações finais, onde expõe a resposta elucidativa do seu problema de investigação, aponta os principais resultados para demonstrar a satisfação dos seus objetivos, bem como traz uma breve tese conclusiva de natureza crítica sob perspectivas científicas emitidas pelo autor/pesquisador.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Nesta seção da pesquisa são trabalhados todos os seus objetivos, valendo-se do cotejo bibliográfico pré-selecionado para fundamentar os seus resultados, explorando pontos relevantes para compreender o relacionamento interpessoal no contexto do serviço público e dispor de estratégias comportamentais capazes de expandir a qualidade deste relacionamento no ambiente aqui analisado.

## RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO

No serviço público, o relacionamento interpessoal envolve a interação entre gestores, servidores públicos, cidadãos e outros atores político-administrativos (OLIVEIRA; PIZZONI, 2021). Para Klein, Pereira e Lemos (2019) a qualidade dessas relações influencia diretamente a eficácia das ações governamentais, a satisfação dos colaboradores e a imagem do serviço público perante a sociedade. Um relacionamento interpessoal harmonioso e eficaz contribui para a construção de um ambiente de trabalho saudável, produtivo e motivador (RODRIGUES, 2020). No setor público, a qualidade do relacionamento interpessoal irá influenciar na qualidade dos resultados produzidos pelos servidores em favor do interesse público.

No serviço público, o relacionamento interpessoal também está associado à construção de relações de confiança (LEAL; MÉLO; MÉLO, 2024). Klein, Pereira e Lemos (2019) citam que a confiança é a base para a cooperação, o compartilhamento de responsabilidades e a realização de tarefas de forma eficiente. A transparência, a honestidade e o cumprimento de compromissos são elementos-chave para o estabelecimento e a manutenção de relações de confiança entre os colaboradores (JÚNIOR; SILVA, 2024). Por meio da construção de relações de confiança é possível elevar o nível da qualidade do relacionamento entre os servidores, do contrário, ocorrerá prejuízo nas relações por eles estabelecidas.

A promoção do trabalho em equipe é outra meta do relacionamento interpessoal no serviço público (LEAL; MÉLO; MÉLO, 2024). Júnior e Silva (2024) informam que trabalho em equipe potencializa a capacidade de realização das organizações governamentais, permitindo a combinação de habilidades, conhecimentos e experiências individuais em prol de objetivos comuns. Um ambiente que valoriza e incentiva o trabalho em equipe estimula a criatividade, a inovação e a busca por soluções coletivas (OLIVEIRA; PIZZONI, 2021). Servidores comprometidos com um mesmo objetivo alcançam resultados melhores e, no setor público, o objetivo em comum será a satisfação do interesse de natureza pública, com maior qualidade.

Uma das principais características do relacionamento interpessoal no serviço público é a comunicação efetiva (MACÊDO, 2019). Segundo Tybel (2018), a habilidade de expressar ideias de forma clara, ouvir ativamente e transmitir informações de maneira adequada são fundamentais para o entendimento mútuo e para o alcance de resultados positivos. Uma comunicação eficaz facilita a troca de conhecimentos, o alinhamento de expectativas e a resolução de problemas de forma colaborativa (LEAL; MÉLO; MÉLO, 2024). Monteiro et al. (2020) indicam a “comunicação não violenta” como necessária ao bom relacionamento interpessoal no funcionalismo público. Comunicar-se de forma assertiva produz resultados significativos para o relacionamento interpessoal

Além da comunicação, a empatia e a compreensão mútua também desempenham um papel importante no relacionamento interpessoal no serviço público (MACÊDO, 2019). Ainda segundo Macêdo (2019), a capacidade de se colocar no lugar do outro, compreender diferentes perspectivas e respeitar as diferenças individuais contribui para um ambiente de trabalho acolhedor e inclusivo. A empatia promove a solidariedade entre os colaboradores e fortalece as relações interpessoais (SOTO, 2002). Dada a diversidade existente em qualquer ambiente de trabalho, compreendê-la e ter empatia produz um ambiente organizacional mais respeitoso e, conseqüentemente, melhora as relações interpessoais.

Desenvolver competências no relacionamento interpessoal no contexto do serviço público requer, antes de tudo, o desenvolvimento da inteligência emocional nos servidores de todas os níveis hierárquicos, juntamente com a consciência de que as relações por eles estabelecidas devem ser conduzidas sob o viés da empatia e do respeito (MACÊDO, 2019). No entanto, tais necessidades podem ser frustradas pela presença de desafios e conflitos identificados no ambiente público de trabalho, os quais podem reduzir a qualidade das relações interpessoais entre os servidores (JÚNIOR; SILVA, 2024). Compreender esses desafios e conflitos é relevante para dispor de estratégias capazes de superá-los em prol da construção de um relacionamento interpessoal de melhor qualidade.

## **DESAFIOS E CONFLITOS EXISTENTES NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO**

Os servidores públicos enfrentam diversos desafios no desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis, especialmente diante da diversidade de perfis e personalidades presentes no ambiente de trabalho. (JÚNIOR; SILVA, 2024). Assim como qualquer outro ambiente de trabalho, o ambiente do setor público costuma apresentar uma série de fatores que podem influenciar diretamente na qualidade do relacionamento interpessoal entre os servidores (OLIVEIRA; PIZZONI, 2021). Klein, Pereira e Lemos (2019) mencionam a necessidade de uma melhor capacitação das lideranças e, por conseguinte, dos próprios servidores públicos, de modo a se reduzir a incidência dos fatores que comprometem o relacionamento no setor público. No ambiente laborativo contemporâneo, a figura do líder deve promover “equipes inteligentes”, baseando-se na inteligência de natureza emocional.

Klein, Pereira e Lemos (2019) indicam que os desafios enfrentados pelos servidores públicos incluem a diversidade de perfis e interesses, o que pode gerar dificuldades na comunicação e conflitos. Desenvolver habilidades de inteligência emocional e empatia é essencial para lidar com essas situações e construir um clima organizacional mais harmonioso e produtivo (MACÊDO, 2019). A satisfação dos servidores com o trabalho está intimamente ligada ao apoio mútuo, ao reconhecimento e à valorização das contribuições individuais, o que influencia diretamente a motivação e o engajamento (LEAL; MÉLO; MÉLO, 2024). Desafios esses que geram conflitos que precisam ser gerenciados, em prol da construção de um relacionamento interpessoal mais saudável.

Para lidar com esses desafios, é fundamental que os servidores públicos desenvolvam habilidades de comunicação assertiva, empatia e resolução de conflitos (MACÊDO, 2019). Segundo Klein, Pereira e Lemos (2019), a capacidade de compreender as necessidades e perspectivas dos outros, expressar-se de forma clara e objetiva e negociar soluções mutuamente satisfatórias são competências essenciais para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (JÚNIOR; SILVA, 2024). O desenvolvimento destas habilidades pode ocorrer a partir da gestão dos conflitos existentes, com foco na promoção das melhorias esperadas, aplicando estratégias eficazes.

Por outro lado, a falta de conexão interpessoal pode levar à desmotivação, ao baixo desempenho e ao aumento do estresse no ambiente de trabalho (RODRIGUES, 2020). Nesse contexto, Oliveira e Pizzoni (2021) indicam que a liderança desempenha um papel crucial na promoção do bom relacionamento interpessoal no serviço público. Os líderes têm o poder de

influenciar a cultura organizacional, estimulando a cooperação, o respeito mútuo e a valorização da diversidade (BARRETO, 2022). Os estímulos necessários para um bom relacionamento interpessoal devem partir do líder, no entanto, os servidores também devem estar comprometidos com o perfil de relacionamento ideal para que o ambiente de trabalho público possua maior e melhor qualidade.

O baixo desempenho individual e coletivo, a desmotivação dos servidores e o aumento do estresse são apenas algumas das consequências que podem surgir quando as relações interpessoais não são bem desenvolvidas (JÚNIOR; SILVA, 2024). Portanto, investir no desenvolvimento das competências interpessoais dos servidores é essencial para garantir um clima organizacional saudável e promover a eficiência na prestação dos serviços públicos (TYBEL, 2018). Dessa forma, será possível promover um clima organizacional mais positivo, favorecer o engajamento dos servidores e aumentar a eficiência na prestação dos serviços à população (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019). Um bom relacionamento interpessoal é de significativa importância para o setor público.

## **IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL SAUDÁVEL NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO**

Um relacionamento interpessoal saudável no serviço público envolve a comunicação clara e eficaz, o respeito mútuo, a capacidade de resolver conflitos de forma construtiva e a promoção de um ambiente inclusivo e acolhedor (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019). Macêdo (2019) destaca que essas habilidades são essenciais para o bom funcionamento das equipes de trabalho e para o fortalecimento da imagem do serviço público perante a sociedade. Além disso, o relacionamento interpessoal no serviço público também pode influenciar a motivação e o engajamento dos colaboradores (OLIVEIRA; PIZZONI, 2021). Quando as pessoas se sentem valorizadas, ouvidas e apoiadas dentro da organização, tendem a ser mais produtivas e comprometidas com suas responsabilidades.

O relacionamento interpessoal no contexto do serviço público é um elemento-chave para o sucesso das organizações governamentais. Klein, Pereira e Lemos (2019) menciona que investir no desenvolvimento dessas habilidades pode trazer benefícios significativos, tanto para os colaboradores quanto para a eficiência e eficácia dos serviços prestados à sociedade. O relacionamento interpessoal desempenha um papel fundamental no contexto do serviço público. Em um ambiente onde a colaboração, a eficiência e a prestação de serviços de qualidade são essenciais, a interação saudável entre os membros da equipe é crucial para alcançar os objetivos organizacionais (JÚNIOR; SILVA, 2024). O relacionamento interpessoal no serviço público refere-se à forma como as pessoas se comunicam, se relacionam e trabalham juntas para atingir metas comuns.

Um bom relacionamento interpessoal no serviço público também contribui para a motivação e o engajamento dos colaboradores. Quando as pessoas se sentem valorizadas, respeitadas e reconhecidas, elas tendem a se dedicar mais às suas atividades e a buscar constantemente a excelência em suas tarefas (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019). O relacionamento interpessoal positivo no serviço público é um fator-chave para a retenção de talentos e para a construção de equipes de alto desempenho. A qualidade do relacionamento interpessoal no serviço público também afeta a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Quando as pessoas se sentem valorizadas, respeitadas e reconhecidas por seu trabalho, elas tendem a se dedicar mais e a contribuir de forma significativa para os objetivos organizacionais (TYBEL, 2018). Chiavenato (2020) destaca que um ambiente de trabalho positivo, onde as relações interpessoais são saudáveis, cria um clima propício para a motivação e a satisfação no serviço público. Diante da importância do relacionamento interpessoal no serviço público, investir no desenvolvimento de habilidades interpessoais, promover a comunicação efetiva, incentivar a empatia e a compreensão mútua, gerir conflitos de forma construtiva e fortalecer as relações de confiança são ações essenciais para o alcance do sucesso organizacional.

Ao criar um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador, o serviço público está apto a cumprir sua missão de forma eficiente e satisfatória para todos os envolvidos (TIBOLA, 2020). A satisfação dos servidores públicos está diretamente ligada ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Quando as relações entre colegas e gestores são harmoniosas, o clima organizacional se torna mais favorável, resultando em um maior engajamento e comprometimento por parte dos funcionários (JÚNIOR; SILVA, 2024). No contexto do serviço público, é imprescindível promover a diversidade e valorizar as diferenças entre os colaboradores. Um ambiente inclusivo e respeitoso contribui para a construção de relações interpessoais mais harmoniosas, favorecendo a colaboração e o trabalho em equipe (TYBEL, 2018).

## TEORIAS DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A teoria da comunicação não violenta é uma das mais citadas para melhorias no relacionamento interpessoal (MONTEIRO et al., 2020). Isso porque, ao se colocar no lugar do outro, é possível estabelecer uma comunicação mais eficaz e empática, o que contribui para a resolução de conflitos de forma mais harmoniosa e colaborativa. A capacidade de demonstrar empatia também promove um ambiente de trabalho mais acolhedor e solidário, favorecendo a construção de relações interpessoais saudáveis e produtivas (JESUS; CERVERA, 2017). Segundo Leal, Mélo e Mélo (2024, p. 28):

No ambiente do serviço público, diversas teorias da comunicação interpessoal podem ser aplicadas para melhorar a interação entre os servidores e com o público. A teoria da congruência, por exemplo, destaca a importância da consistência entre as palavras, gestos e expressões faciais para transmitir uma mensagem clara e autêntica. Já a teoria da assertividade enfatiza a importância de expressar opiniões e sentimentos de forma direta e respeitosa. Além disso, a prática da escuta ativa é essencial para demonstrar interesse genuíno pelo outro e promover uma comunicação eficaz no ambiente de trabalho. (LEAL, MÉLO e MÉLO, 2024, p.28)

No entanto, é importante estabelecer diretrizes claras para o uso responsável das redes sociais no ambiente profissional, garantindo a privacidade dos dados pessoais e evitando conflitos decorrentes de mal-entendidos ou uso inadequado dessas plataformas (JÚNIOR, SILVA, 2024).

O autoconhecimento emocional ajuda os indivíduos a compreenderem suas próprias emoções e reações diante das diferentes situações vivenciadas no ambiente de trabalho, enquanto o controle emocional contribui para manter a calma e agir com equilíbrio em



momentos de tensão. Dessa forma, a teoria da inteligência emocional promove um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo (TYBEL, 2018). Segundo Klein, Pereira e Lemos (2019, p. 29):

As diferenças culturais e geracionais podem impactar significativamente o relacionamento interpessoal no serviço público, exigindo dos servidores habilidades interculturais para promover a harmonia entre indivíduos com backgrounds distintos. Estratégias como o respeito à diversidade cultural, a valorização das diferenças individuais e a promoção da inclusão são fundamentais para criar um ambiente inclusivo e respeitoso. Além disso, é importante incentivar o diálogo aberto sobre as diferenças culturais e geracionais presentes na equipe de trabalho, visando fortalecer os laços interpessoais e promover um clima organizacional positivo.

Por vez, a teoria da reciprocidade se mostra relevante no contexto do serviço público ao destacar a importância da troca de favores e apoio mútuo entre os colaboradores para fortalecer os laços interpessoais e aumentar a eficiência das equipes de trabalho. Dessa forma, é possível criar um ambiente colaborativo baseado na confiança mútua e na cooperação entre os membros da equipe (JÚNIOR; SILVA, 2024).

Soto (2002) cita ser relevante o gerenciamento das emoções para que os indivíduos construam relacionamentos interpessoais mais saudáveis. Para isso, é relevante que as organizações públicas e privadas se atenham para o devido gerenciamento de conflitos existentes nos respectivos ambientes organizacionais.

## **IMPACTOS DA GESTÃO DE CONFLITOS NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DO SERVIÇO PÚBLICO**

Preocupar-se com o gerenciamento de conflitos existentes em dados ambientes organizacionais é um passo relevante para se reduzir os preditores da redução da qualidade do relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, promover melhorias significativas nas relações estabelecidas entre os sujeitos (OLIVEIRA; PIZZONI, 2021). Rahim (2010) informa em sua obra que os conflitos em ambientes organizacionais são comuns e induzidos por inúmeros fatores, de naturezas diversas, os quais podem variar de ambiente para ambiente. Por isso, é relevante que cada ambiente do setor público ou privado faça o seu próprio diagnóstico, de modo a construir plano estratégico específico para a gestão de conflitos.

Davis (2004) menciona que a maioria dos conflitos existentes no ambiente organizacional são promovidos por comportamentos humanos desajustados com os interesses de cada organização, seja ela pública ou privada. Por isso, Burbridge e Burbridge (2012) citam que a gestão de conflitos, após diagnóstico, deve focar em trabalhar com melhorias comportamentais nos indivíduos que atuam em cada ambiente organizacional específico, dispondo de meios de capacitação e aprimoramento das suas habilidades interpessoais. Nesse sentido, Klein, Pereira e Lemos (2019, p. 27) destacam que:

A falta de habilidades interpessoais pode gerar conflitos desnecessários no ambiente de trabalho do serviço público, prejudicando não apenas o desempenho individual dos servidores, mas também o coletivo. Conflitos mal geridos podem afetar negativamente a qualidade dos serviços prestados à população, comprometendo a imagem da instituição. Por isso, é essencial investir na capacitação dos servidores em habilidades sociais e emocionais, visando prevenir conflitos e promover um relacionamento interpessoal mais saudável no contexto do serviço público.

A gestão de conflitos deve ir muito além da busca pela redução de fatores ambientais que possam influenciar no comportamento dos indivíduos, a exemplo de fatores do tipo de salários indesejados, alta carga de trabalho, dentre outros (Davis, 2004). Para Rahim (2010) a gestão de conflitos deve trabalhar com o aprimoramento do comportamento humano, visualizando os desajustes existentes no relacionamento interpessoal entre os indivíduos de um determinado ambiente de trabalho e, com enfoque nisso, buscar dispor de estratégias eficazes para melhorias necessárias.

Melhorias essas que tendem a construir um relacionamento interpessoal mais saudável, no entanto, tal condição irá exigir a manutenção das ações para que, conseqüentemente, haja manutenção do bom relacionamento entre os servidores.

### **ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS CAPAZES DE EXPANDIR A QUALIDADE NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS**

O bom relacionamento interpessoal no serviço público é essencial para o sucesso das organizações governamentais. Por isso, Klein, Pereira e Lemos (2019) pontuam que a disposição de estratégias eficazes na construção de um relacionamento interpessoal saudável entre servidores é medida indispensável. Para Monteiro et al. (2020) através da comunicação efetiva, da empatia, da gestão de conflitos, do estabelecimento de relações de confiança, do trabalho em equipe, da motivação, da diversidade e da inclusão, é possível criar um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo. Investir no desenvolvimento das habilidades interpessoais e promover uma cultura de respeito e cooperação são ações fundamentais para fortalecer o relacionamento interpessoal no serviço público e alcançar resultados positivos para todos os envolvidos.

Investir em programas de capacitação voltados para o desenvolvimento das habilidades sociais dos servidores é crucial para melhorar a qualidade das interações no ambiente de trabalho (MACÊDO, 2019). De acordo com Tibola (2020), isso não apenas promove um clima organizacional positivo, mas também reduz o absenteísmo, a rotatividade de pessoal e a insatisfação dos cidadãos com os serviços prestados. Portanto, é imprescindível que as instituições públicas reconheçam a importância do relacionamento interpessoal e implementem estratégias para fomentar um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo.

A empatia permite que as relações sejam construídas com base na compreensão mútua, fortalecendo os laços entre os membros da equipe (MACÊDO, 2019). Valorizar as diferenças individuais dos colegas de trabalho no serviço público é essencial para enriquecer as relações interpessoais e promover a diversidade. Para Chiavenato (2020) é preciso considerar que cada pessoa traz consigo experiências, conhecimentos e habilidades únicas que podem contribuir para o crescimento e a inovação dentro da organização. Ao reconhecer e respeitar as particularidades de cada indivíduo, os profissionais podem criar um ambiente inclusivo e acolhedor, onde todos se sintam valorizados e respeitados (LEAL; MÉLO; MÉLO, 2024).

Estabelecer limites saudáveis nas relações interpessoais no serviço público é uma medida importante para evitar invasões de privacidade e conflitos desnecessários. Respeitar a individualidade e a autonomia dos colegas de trabalho é fundamental para manter um ambiente profissional equilibrado e livre de tensões. (SANTOS; CAFFÉ FILHO, 2017). Klein, Pereira e

Lemos (2019) indicam que o trabalho em equipe estimula a colaboração, a troca de ideias e o apoio mútuo, criando um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos. Além disso, as atividades de integração ajudam a construir confiança, solidariedade e senso de pertencimento dentro da equipe (JÚNIOR; SILVA, 2024).

Oferecer feedback construtivo aos colegas de trabalho no serviço público é uma prática essencial para promover o crescimento profissional e pessoal dos envolvidos. O feedback honesto e objetivo permite que os profissionais identifiquem pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento em seu desempenho (JESUS; CERVERA, 2017). Ou seja, além de se estimular a produtividade, é preciso que as lideranças públicas estimulem a produção de feedbacks construtivos, evitando recriminar de forma abrasiva, quer seja em público ou no privado. De acordo com Chiavenato (2020), os líderes contemporâneos trabalham com inteligência emocional, focando na produção de estímulos no capital humano.

De acordo com Rosenberg (2020), a “linguagem da paz”, também mencionada por Monteiro et al. (2020) como comunicação não violenta, é um mecanismo eficaz para reduzir os conflitos no ambiente de trabalho público. Valer-se dessa conduta é medida necessária para que o setor público disponha de condições ambientais eficazes na construção de um relacionamento interpessoal mais saudável. Indo além, Goleman (2019) cita a “inteligência social” como uma questão relevante na construção de relacionamentos interpessoais saudáveis no atual momento da sociedade, a qual deve ser desenvolvida em todos os servidores.

A realização de treinamentos específicos sobre comunicação eficaz, gestão de conflitos e liderança colaborativa pode contribuir para fortalecer as relações interpessoais dentro da organização. Além disso, atividades como workshops interativos, dinâmicas em grupo e eventos corporativos podem proporcionar momentos de integração entre os servidores, favorecendo o estabelecimento de laços afetivos e profissionais sólidos (BARRETO, 2022). É preciso investir no capital humano, visto que a construção de equipes de sucesso e de bons relacionamentos interpessoais carece do desenvolvimento de habilidades comunicacionais e relacionais.

A implementação de políticas e práticas organizacionais que valorizem o relacionamento interpessoal também é fundamental (KLEIN; PEREIRA; LEMOS, 2019). Isso pode incluir a criação de espaços de diálogo, a promoção de eventos e atividades que estimulem a interação entre os membros da equipe, a implementação de programas de reconhecimento e recompensa, e a adoção de políticas de diversidade e inclusão. Essas ações contribuem para fortalecer as relações interpessoais e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo (BARRETO, 2022). É preciso promover melhorias em todas as questões que podem influenciar direta ou indiretamente no comportamento dos servidores e, reflexamente, afetar o relacionamento interpessoal entre eles.

Muitas estratégias podem ser aderidas ao contexto do serviço público para que seja possível construir relacionamentos interpessoais mais saudáveis. Klein, Pereira e Lemos (2019) chamam atenção informando que essas estratégias devem ser interdisciplinares, alcançando ainda a busca pela disposição de condições ambientais físicas mais eficientes para que os servidores possam desenvolver suas atividades dentro de uma maior qualidade. Por fim, pode-se considerar que a disposição das estratégias deve ser individualizada, estabelecidas de acordo com cada ambiente público analisado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa, foram explorados os principais elementos do relacionamento interpessoal no serviço público, incluindo a comunicação efetiva, a empatia, a gestão de conflitos, o estabelecimento de relações de confiança, o trabalho em equipe, a motivação, a diversidade e a inclusão. Esses elementos são interligados e contribuem para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Para responder ao problema investigado, os resultados indicaram que os conflitos existentes no contexto do serviço público são, em sua grande maioria, fruto dos desajustes comportamentais apresentados pelos servidores, os quais são influenciados por fatores internos ou externos ao serviço público, tais como fatores salariais, ambientais, interpessoais e muitos outros.

Identificou-se por meio dos resultados que os desafios e dificuldades existentes, que geram conflitos no serviço público, minoram a qualidade do relacionamento interpessoal, implicando assim em perdas para os envolvidos, principalmente para cada interesse público em questão. Isso porque, servidores bem relacionados tendem a produzir resultados mais eficazes na satisfação do interesse público e, ao contrário, ocorrerão assimetrias nos resultados por eles produzidos, as quais irão afetar diretamente aos interessados no desempenho das suas funções públicas.

Para reverter tais conflitos, os resultados foram capazes de indicar a necessidade de disposição de distintas estratégias, por meio da gestão de conflitos. Dada a variabilidade de condições de acordo com cada ambiente público, o diagnóstico individualizado é fundamental para levantar os tipos de desafios e dificuldades, bem como os conflitos existentes e, posterior a isso, tornar possível a elaboração de estratégias que sejam capazes de melhorar o relacionamento interpessoal. Como algumas destas estratégias, os resultados da pesquisa indicaram o desenvolvimento de habilidades interpessoais, a capacitação dos servidores (incluindo lideranças), mudanças no ambiente físico, promoção de políticas públicas e outras.

Concluiu-se a pesquisa reconhecendo a importância do gerenciamento de conflitos no setor público, com enfoque na promoção de comportamentos embasados pela comunicação não violenta, pelo trabalho em grupo/equipe, pela empatia, pelo respeito e outros valores importantes, desenvolvendo ainda a inteligência emocional, condições indispensáveis para a construção de um relacionamento interpessoal mais saudável no contexto do serviço público e que, para isso, requer o envolvimento de todos os agentes interessados, desde o Estado (União, Estados, Municípios ou Distrito Federal), até os agentes públicos e comunidade local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRETO, B. S. B. Liderança influencia a qualidade de vida no contexto do teletrabalho no serviço público?: o papel mediador das práticas de gestão de pessoas. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, 2022, 144f. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33199/1/2022\\_BrunaStammDeBarrosBarreto\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33199/1/2022_BrunaStammDeBarrosBarreto_tcc.pdf). Acesso em: 20 mai. 2024.
- BURBRIDGE, A.; BURBRIDGE, R. M. Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo. 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2012.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DAVIS, K. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- GOLEMAN, D. Inteligência social: a ciência revolucionária das relações humanas. São Paulo: Objetiva, 2019.
- JÚNIOR, F. T. G.; SILVA, F. R. Inteligência Emocional com ênfase no serviço público. Revista Acadêmica Online, v. 10, n. 51, p. 01-19, 2024. Disponível em: <https://revistaacademicaonline.ojsbrasil.com.br/index.php/rao/article/view/130>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D; LEMOS, R. B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 20, n. 30, p. 01-25, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?lang=pt>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- JESUS, M. C. S. F.; CERVERA, M. Ética no Serviço Público com foco na capacitação profissional. Revista Internacional de Debates da Administração & Públicas – RIDAP, v. 2, n. 1, p. 165-178, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/RIDAP/article/view/1280>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- LEAL, L. S.; MÉLO, R. R. C.; MÉLO, P. T. C. Satisfação do servidor e eficiência na administração pública: um estudo no município de Nilópolis, localizado no Estado do Rio de Janeiro (RJ). E-Acadêmica, v. 5, n. 1, p. 01-19, 2024. Disponível em: <https://www.eacademica.org/eacademica/article/view/541>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- MACÊDO, J. W. L. Competências socioemocionais no serviço público: Um estudo com gerentes de atendimento do INSS. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, 2019, 173f. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16380>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- MONTEIRO, L. S. et al. A importância da comunicação não violenta (CNV) nas organizações públicas. Revista Femass, v. 2, n. 2, p. 125-146, jul./dez., 2020. Disponível em: <https://revistaeletronica.macaee.rj.gov.br/index.php/femass/article/view/23/42>. Acesso em: 15 jul. 2020.
- OLIVEIRA, A. V.; PIZZONI, T. G. P. Gestão de conflitos e comunicação organizacional: um estudo empírico em instituições públicas de ensino. Cadernos de Gestão e Empreendedorismo, Rio de Janeiro. v. 9, n. 2, mai./set., p.14-24, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/egc/article/view/47665/30052>. Acesso em: 15 jul. 2020.
- RAHIM, M. A. Managing conflict in organizations. Londres: Routledge, 2010.
- ROSENBERG, M. A linguagem da paz em um mundo de conflitos: sua próxima fala mudará seu mundo. 1. ed. São Paulo: Palas Athena, 2019.
- SOTO, E. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. 1 ed. Boston: Cengage, 2012.
- TIBOLA, C. A influência do clima organizacional no relacionamento interpessoal. REFAF – Revista Multidisciplinar, v. 9, n. 2, p. 44-53, jun., 2020. Disponível em: <http://refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/328/pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.
- RODRIGUES, A. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. Revista Gestão & Tecnologia, v. 20, n. 1, p. 230-256, 2020. Disponível em: <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1729>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- SANTOS, N. L.; CAFFÉ FILHO, H. P. Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. Rev. Psic., v. 11, n. 36, p. 268-283, jul., 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/785/1139>. Acesso em: 20 mai. 2024.
- TYBEL, A. J. Clima organizacional no serviço público: Um estudo com servidores da UFES, campus de São Mateus. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), São Mateus, ES, 2018, 111f. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/162560281.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2024.



**ORÇAMENTO PÚBLICO NO PÓS-PANDEMIA**  
**PUBLIC BUDGET IN THE POST-PANDEMIC**  
**PRESUPUESTO PÚBLICO EN LA POST PANDEMIA**

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. **Orçamento público no pós-pandemia**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.37, p. 53 – 65, julho/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior – [fabioterrag@hotmail.com](mailto:fabioterrag@hotmail.com) - <https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

### RESUMO

Este artigo tem como propósito discutir a elaboração, aprovação, execução e a avaliação do Orçamento Público no pós pandemia, representando mais um grande desafio a ser enfrentado pela Administração Pública na prestação do serviço público à sociedade. Se por um lado a sociedade dispõe grandes quantidades de receitas públicas, através dos tributos e das multas, por outro, o Ente Público precisa definir as prioridades, através dos programas constantes na Lei Orçamentária Anual - LOA, que serão executados pelo Governo, já que são apresentadas pela sociedade, demandas ilimitadas, custeadas por recursos limitados. Assim, cabe ao Poder Executivo apresentar um estudo técnico de estimativas de receitas e fixação de despesas, ainda no ano anterior ao da execução do orçamento, definindo quais os programas que serão executados no exercício financeiro seguinte. Entretanto, a pandemia forçou um novo cenário, no qual os governos precisam apresentar respostas imediatas e inesperadas a situação de anormalidade. Para isso, há previsão legal de como os gestores públicos devem se comportar ao enfrentar certas situações imprevistas, buscando dar à sociedade uma resposta rápida, eficiente, porém não se afastando do mandamento constitucional e das normas aplicadas ao assunto, sem abuso ou desvio de Poder.

**Palavras-chave:** Orçamento Público, Administração Pública, Pós-Pandemia

### SUMMARY

This article aims to discuss the preparation, approval, execution and evaluation of the Public Budget in the post-pandemic period, representing yet another major challenge to be faced by the Public Administration in providing public services to society. If, on the one hand, society has large amounts of public revenue, through taxes and fines, on the other, the Public Entity needs to define priorities, through the programs contained in the Annual Budget Law - LOA, which will be executed by the Government, since unlimited demands are presented by society, funded by limited resources. Therefore, it is up to the Executive Branch to present a technical study of revenue estimates and expenditure fixation, even in the year prior to the execution of the budget, defining which programs will be implemented in the following financial year. However, the pandemic forced a new scenario, in which governments need to present immediate and unexpected responses to the abnormal situation. To this end, there is a legal provision on how public managers should behave when facing certain unforeseen situations, seeking to provide society with a quick, efficient response, but not deviating from the constitutional mandate and norms applied to the matter, without abuse or misuse of Power.

**Keywords:** Public Budget, Public Administration, Post-Pandemic

### RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir la elaboración, aprobación, ejecución y evaluación del Presupuesto Público en el período pospandemia, representando otro gran desafío más que enfrenta la Administración Pública en la prestación de servicios públicos a la sociedad. Si, por un lado, la sociedad dispone de grandes cantidades de ingresos públicos, a través de impuestos y multas, por el otro, el Ente Público necesita definir prioridades, a través de los programas contenidos en la Ley Anual de Presupuesto - LOA, que serán ejecutados por el Gobierno, ya que la sociedad presenta demandas ilimitadas, financiadas con recursos limitados. Por lo tanto, corresponde al Poder Ejecutivo presentar un estudio técnico de estimación de ingresos y fijación de gastos, incluso en el año anterior a la ejecución del presupuesto, definiendo qué programas se ejecutarán en el siguiente ejercicio. Sin embargo, la pandemia obligó a un nuevo escenario, en el que los gobiernos deben presentar respuestas inmediatas e inesperadas a la situación anormal. Para ello, existe una disposición legal sobre cómo deben comportarse los directivos públicos



ante determinadas situaciones imprevistas, buscando brindar a la sociedad una respuesta rápida y eficiente, pero sin desviarse del mandato constitucional y de las normas aplicadas en la materia, sin abusos ni abusos. de poder.

**Palabras clave:** Presupuesto Público, Administración Pública, Pospandemia

## INTRODUÇÃO

O presente artigo propõe a abordagem referente a aplicação das adequações orçamentária que foram necessárias face ao cometimento das situações, nos Entes Subnacionais, de emergência e calamidade pública que se instalaram face a instauração do período de pandemia ocorrido no mundo, com destaque aos procedimentos na Administração Pública brasileira e revisões legais nos instrumentos de planejamento orçamentário, a saber: Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA, que deve ser utilizada também na instrumentalização do Controle Social, onde os Agentes de Controle possuem grande importância na fiscalização desses recursos, como também os principais órgãos de fiscalização, como os Tribunais de Contas, Poder Legislativo, controladorias e Ministério Público.

O orçamento como um ato preventivo e autorizativo das despesas que o estado deve realizar em um exercício, é um instrumento da moderna Administração Pública. Entretanto, em outras épocas foram aplicados diversos procedimentos rudimentares de controle dos gastos realizados pelo Estado ou pelo príncipe. (SILVA, 2011, p.172).

O Governo é custeado pelas receitas públicas, entre as quais destacamos as auferidas pela venda de bens, operações de créditos, arrecadação dos serviços, das multas e dos tributos. Sobre as Receitas Públicas, elas seguem os seguintes estágios da receita: previsão, lançamento, arrecadação e recolhimento.

Já as despesas são executadas respeitando os estágios da despesa, da seguinte forma: fixação, “empenho”, lançamento (para as tributárias), liquidação e pagamento. Para a execução da despesa pela Administração Pública é necessário que se observe o princípio da legalidade, previsto no art. 37, da Constituição Federal de 1988, e que estabelece a subordinação dos atos do Gestor Público às determinações legais, devendo ser realizadas as compras dos bens e contratações da prestação de serviço, conforme a legislação em vigor. Atos, que estão submetidos a fiscalização pelos órgãos de Controle e apreciação, quanto à legalidade, pelo Poder Judiciário.

Para entendermos melhor como se dá o fluxo de receitas e despesas na Administração Pública é imperioso destacar o ciclo orçamentário, cujas etapas são: estudo, aprovação, execução e controle ou avaliação.

Didaticamente, o ciclo orçamentário tem início no ano anterior ao da execução, que ora denominamos de ano “X”, com o estudo, pela equipe técnica da Secretaria Financeira ou do órgão orçamentário do Ente Federativo, que através de um histórico de arrecadação, projeta para o exercício “X” a previsão da arrecadação desses recursos no projeto de lei orçamentária para o ano “X”. Paralela a essa previsão, através de audiências públicas e estudo das necessidades da prestação de serviço, investimentos ou aquisições, é definida as prioridades até o limite total das receitas, visando observar o princípio do equilíbrio orçamentário, que pode ser dividido em equilíbrio orçamentário da elaboração (Ano X-1) e da execução (Ano X). Após a realização da estimativa da receita e da fixação das despesas, o Projeto de Lei Orçamentária

– PLOA é encaminhada ao Poder Legislativo do Ente, conforme estabelece o art. 165 da Carta Magna, que apreciará, poderá propor alterações, e após se dará a aprovação, e em seguida será devolvido ao Poder Executivo para a sanção e publicação.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **ORÇAMENTO PÚBLICO COMO INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO**

Em termos políticos, a evolução histórica do orçamento público é dignitária da conquista pela sociedade e controle dos poderes do Estado em matéria financeira. No Estado Constitucional, que surge a partir do final do século XIX, o orçamento ganha notável importância, não só porque sua formação coincide com a expansão das necessidades financeiras do Estado, mas porque serviria para assegurar o controle legislativo sobre a Administração. E isso porque, para o orçamento, convergem as mais importantes instituições do Estado e da Constituição, na sua permanente relação com a sociedade, quanto ao financiamento do Estado e a atuação na economia. Com o orçamento público, os povos conquistaram o direito de dominar as finanças do Estado e, ao mesmo tempo, o de controlar as escolhas democráticas, ante às preferências reveladas no processo eleitoral, no que concerne à realização contínua dos fins do Estado, da efetividade dos direitos e da apuração do cumprimento dos programas dos governantes eleitos pelo voto popular.

A Lei do Orçamento é um ato administrativo revestido de força legal, pois segue um rito processual legal ordinário, ou seja, é classificado como uma lei formal. Embora tenha sido seguido o rito de uma lei ordinária, inclusive quanto ao quórum de votação, essa Lei “conterá a discriminação da receita e despesa de forma a evidenciar a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecidos aos princípios de unidade, universalidade e anualidade.” (art. 2, da Lei nº 4320/64)

O Orçamento, segundo o Ilustre Prof. Aliomar Baleeiro, “não se prende a elucubrações de técnicos, nem à preocupação de racionalizar a máquina financeira. Uma penosa e multissecular cadeia de lutas políticas tornou a elaboração orçamentária indispensável no equilíbrio dos interesses antagônicos em volta do poder, inclusive porque as leis orçamentárias devem ser elaboradas com linguagem clara e de fácil compreensão, observando-se assim o princípio da clareza.

Ainda sobre o orçamento público, o Prof. Baleeiro conceitua:

Nos Estados democráticos, o orçamento é considerado o ato pelo qual o Poder Legislativo prevê e autoriza ao Poder Executivo, por certo período e pormenor, as despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei. (BALEIRO, 1990, p. 387)

O Prof. Glauber Lima Mota, apresenta o Orçamento Público como sendo “o ato administrativo revestido de força legal que estabelece um conjunto de ações a serem realizadas, durante um período de tempo determinado estimando o montante das fontes de determinado, recursos a serem arrecadados pelos órgãos e entidades públicas e fixando o montante dos recursos a serem aplicados pelos mesmos na consecução dos seus programas de trabalho, a fim de manter ou ampliar os serviços públicos, bem como realizar obras que atendam às

necessidades da população.” (MOTA, Francisco Glauber Lima. Contabilidade aplicada à administração pública. 2002)

Por força da previsão Constituição Federal, no Brasil é previsto a existência de 3 (três) Leis Orçamentárias, também conhecidas como Instrumentos de Planejamento Orçamentário denominadas Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA) e em observância ao princípio da Unidade, cada Ente Federativo possuem as suas próprias leis orçamentárias: PPA, LDO e a LOA.

## **SITUAÇÕES DE ANORMALIDADE E EMERGENCIAS**

### **CALAMIDADE PÚBLICA**

A situação de perigo e de anormalidade social decorrente de fatos da natureza, tais como inundações devastadoras, vendavais destruidores, epidemias letais, secas assoladoras e outros eventos físicos flagelantes que afetem profundamente a segurança ou a saúde pública, os bens particulares, o transporte coletivo, a habitação ou o trabalho em geral. (MEIRELLES, 2005, p.328).

O Decreto nº 6.307, de 14 de dezembro de 2007, estabelece a calamidade pública como sendo “o reconhecimento pelo poder público de situação anormal, advinda de baixas ou altas temperaturas, tempestades, enchentes, inversão térmica, desabamentos, incêndios, epidemias, causando sérios danos à comunidade afetada, inclusive à incolumidade ou à vida de seus integrantes.”

A calamidade pública é decorrente de uma situação de emergência e imprevisível o que difere de algumas situações que chegam a ser apontadas como situação de anormalidade, mas que na verdade, nada mais é do que a falta de fiscalização pelo poder público. Por exemplo, em alguns municípios ocorre o período de cheia e vazantes, ordinariamente e todos os anos.

Então já deixa de ser uma calamidade pública quando ocorre a cheia normal, dentro da estimativa ordinária. Ocorre que em alguns municípios, enquanto o rio está no período de vazante, o município constrói uma habitação no terreno entre o limite da vazante e da cheia, em alguns meses, o nível do rio volta a subir invadindo aquela residência, o que não deveria causar nenhum espanto. Entretanto o morador procura a Prefeitura do seu município requerendo que o Ente público lhe conceda nova moradia face a “calamidade” instaurada, o que não é verdade, já que se trata da omissão na fiscalização pelos órgãos competentes de ter permitido a construção daquela habitação em local que certamente a água do rio iria retornar invadindo aquela residência.

O que difere daquelas enchentes pontuais, que realmente ocorre e acima de qualquer previsibilidade, já que verdadeiramente causam um transtorno ao cidadão, por invadir residências e comércios existentes naquela localização por anos, de forma inesperada.

### **DECRETO DE EMERGÊNCIA**

Considerando que os prazos estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal, bem como o equilíbrio fiscal no período de pandemia ficaram comprometidos em tempos de situações de

calamidade pública decretada e que tais situações são fiscalizadas pelo Poder Legislativo que detém a competência constitucional do Controle Externo, conforme estabelece o art. 70 da Constituição Federal e demais órgãos de controle e fiscalização e pelo controle social, por isso se faz necessário que seja expedido um Decreto de Emergência, que descreve a situação existente, as justificativas sobre e expor os atos que poderão ser expedidos, dispensando-se o cumprimento de alguns pontos da Lei de Responsabilidade Fiscal, LC nº 101/2000 e as Leis de Licitações e Contratos, dando transparência a situação de emergência, bem como informando ao Poder Legislativo e aos órgãos de controle a situação de calamidade pública existente, não podendo ser maior que cento e oitenta dias e que todas as aquisições dos bens e contratação de serviços precisam estar ligadas de alguma forma a situação que ensejaram a calamidade pública, não podendo, por exemplo, ser dispensada da licitação situações que nada tem haver com os motivos que justificaram a elaboração do decreto.

Mesmo assim, é necessário que haja o reconhecimento pelo Poder Legislativo Federal, que é o Congresso Nacional, bem como das Assembleias Legislativas, no caso dos Estados e Municípios.

O Governo, na medida do possível, continuará em situação normal nas demais áreas, inclusive estando obrigado a observar as normas aplicáveis para as compras de bens e contratações de serviços, utilizando-se a Licitação, que deve ser a regra na Administração Pública.

## **A PANDEMIA E OS DIREITOS DA PESSOA HUMANA**

Os desafios que o Brasil está enfrentando no pós-pandemia demonstra como os gestores públicos podem interferir de alguma forma na vida do cidadão, de forma positiva ou mesmo negativa. Agora, mais do que nunca, com tantas demandas urgentes e recursos escassos, gerenciar com eficiência, além de princípio, passa a ser necessidade e, infelizmente, algumas administrações pegam o caminho inverso, comprando com preços acima do mercado e com produtos de menor qualidade, resultando em sérios prejuízos ao patrimônio Público e à população, além de que elementos daquela Administração Patrimonialista, com o nepotismo e corrupção, ainda insistem em estar presente nos dias de hoje, em situações pontuais.

Apesar de tantas indagações, para resolver tais questões, faz-se necessário a formação de servidores tecnicamente capacitados, uma administração comprometida com os princípios que regem a Administração Pública e uma melhor gestão dos recursos públicos, a observância às normas constitucionais e legais, bem como as recomendações e normativos expedidos pelos órgãos de fiscalização e controle.

Se compararmos a gestão pública com a iniciativa privada, percebemos que existem diversos requisitos e cuidados para a escolha daqueles Diretores, já que decidirão sobre a aplicação de milhões de reais daquelas empresas privadas, então percebemos que há necessidade da observância de requisitos na escolha dos Administradores Públicos, já que também tomarão decisões sobre a execução da despesa pública, além da contratação de servidores públicos e a aquisição de bens. E assim tais administrações poderão prestar os serviços públicos de qualidade, inclusive na área da saúde e da educação, que estão diretamente associados à dignidade da pessoa humana.

Vida longa e saudável é medida pela expectativa de vida ao nascer, calculada por método indireto a partir dos dados dos Censos Demográficos do IBGE. Esse indicador mostra o número médio de anos que as pessoas viveriam a partir do nascimento, mantidos os mesmos padrões de mortalidade observados no ano de referência.

Padrão de vida é medido pela renda municipal per capita, ou seja, a renda média de cada residente de determinado município. É a soma da renda de todos os residentes, dividida pelo número de pessoas que moram no município - inclusive crianças e pessoas sem registro de renda. Os dados são do Censo Demográfico do IBGE. (Site do PNUD, <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/o-que-e-o-idhm.html>).

## **DIREITOS FUNDAMENTAIS DA PESSOA HUMANA**

Os direitos fundamentais têm uma relação profunda e essencial com as finanças públicas. Dependem, para a sua integridade e defesa, da saúde e do equilíbrio da atividade financeira do Estado, ao mesmo tempo em que lhe fornecem o fundamento da legalidade e da legitimidade.

Um dos fundamentos do mandamento constitucional é a dignidade da pessoa humana, a quem deve ser atribuída às condições mínimas de sobrevivência de forma digna, garantidas ao cidadão o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade.

Assim, o Estado vem, não só estabelecer deveres ao cidadão, mas também reconhece os direitos inerentes à pessoa humana, seja ela brasileiro ou estrangeiro, residente ou visitante, independente de origem, raça, sexo ou cor, sem qualquer forma de discriminação, conforme V do art. 3 da Constituição Federal de 1988, como por exemplo o tratamento dado aos estrangeiros não residentes no País.

Importa evidenciar que o Estado não pode desobrigar-se do seu papel de indutor, promotor e garantidor dos direitos fundamentais, que as executa, inclusive, através das políticas públicas.

Ao contrário, cumpre à organização estatal – mormente por meio de seu aparato administrativo – exercer ações em número, em extensão e em profundidade suficientes para bem desincumbir-se da obrigação constitucional de alcançar um dos valores que fundamentam a República Federativa do Brasil: a dignidade da pessoa humana.

## **DIREITO À SAÚDE**

A Constituição Federal estabelece no art. 196 que “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.”

O direito à saúde no país é assegurado pela constituição e as políticas públicas relacionadas a esse setor são estruturadas pensando no Sistema Único de Saúde (SUS). Esse sistema garante o acesso à saúde de qualidade a qualquer cidadão brasileiro, oferecendo desde processos simples, como o tratamento de uma gripe comum, até processos complexos, como o transplante de órgãos.

Nesse exemplo, é possível observar um direito essencial assegurado pela constituição sendo garantido pelo Estado, através de um sistema que abarca toda sua população, sendo aprimorado, na teoria, pelas Políticas Públicas, baseado nas eventuais necessidades que possam aparecer.

Assim para se garantir o direito à saúde, faz-se necessária a materialização das intenções do governo na elaboração das políticas públicas:

As políticas públicas podem ser entendidas como o conjunto de planos e programas de ação governamental voltados à intervenção no domínio social, por meio dos quais são traçadas as diretrizes e metas a serem fomentadas pelo Estado, sobretudo na implementação dos objetivos e direitos fundamentais dispostos na Constituição.

Em sentido inverso aos governos estritamente capitalistas, que buscam o neoliberalismo desenfreado, optando por atos que pretendem minimizar as ações do Estado e consequentemente seus investimentos em áreas que não aumentam os resultados econômicos e fiscais, as políticas públicas, principalmente na área da saúde visam a manutenção e preservação da vida e que não podem ser vistas apenas como custos ou variações patrimoniais diminutivas, pois a vida, a saúde e a educação não têm preço.

Um dos lados positivos da crise provocada pelo novo coronavírus é o fato de que ela contribui para desvelar a ineficácia das políticas neoliberais, evidenciando a centralidade do papel do Estado na promoção do desenvolvimento e do bem-estar da população.

Também mostra a dimensão política da economia, pondo fim à visão predominante, até recentemente, de que a economia é separada da política, de que é uma “ciência”, desprovida de “ideologia”.

As Políticas públicas emanam de uma autoridade pública, a qual tem o papel de instituir e legalizar os direitos sociais advindos da sociedade. Tais políticas são concretizadas por meio de produtos e serviços, não visam o lucro e sim o bem estar social. Ressalta-se que nem toda medida tomada pelo governo é uma política pública, haja vista que algumas medidas são tomadas para sanar problemas pontuais da sociedade como, por exemplo, corte de relações diplomáticas com outro país devido à discordância em assuntos estratégicos (segurança internacional).

## **PANDEMIA: COVID-19**

Apesar de ser pacífico o entendimento do direito à saúde pela pessoa humana, o Brasil enfrentou discussões sobre quem deveria prestar esses serviços, havendo casos em que foi preciso a intervenção do Poder Judiciário, já que entre as divergências estavam a competência para determinar ações de restrição de algumas atividades e a origem dos recursos e sua aplicação nos Entes Governamentais.

Assim, espera-se exatamente do Poder Judiciário a solução desses conflitos, como descreve o professor ASENSI, Felipe Dutra, na obra Judicialização da saúde e Conselho Nacional de Justiça - perspectivas e desafios:

[...] de fato o que se observa no cenário contemporâneo é uma pluralidade de instituições, atores e intérpretes que atuam decisiva e legitimamente na garantia de direitos. O Judiciário, portanto, se apresenta como mais um desses atores, cuja



proeminência, verdadeiramente, advém de suas competências e atribuições constitucionais, principalmente no que concerne a resolução de conflitos”  
Porém, é preciso considerar que há outras formas de envolvimento de instituições jurídicas e sociais que não necessariamente ensejam a judicialização dos conflitos”(ASENSI; PINHEIRO, 2015, p. 91).

Surge a necessidade de responsabilidade como princípio ético da gestão para, em menor tempo, podermos executar arranjos e estratégias inovadoras e resolutivas, cabendo aos gestores da saúde assumirem seu papel na tomada de decisões políticas-econômicas-sanitárias que garantam as condições indispensáveis para o SUS funcionar adequadamente em todas as camadas da sociedade e níveis assistenciais, independente de posição geográfica no Brasil.

## **OS DESAFIOS DO ANTES, DURANTE E DEPOIS DA PANDEMIA**

### **PERÍODO ANTES DA PANDEMIA**

O período que antecedeu a pandemia foi executado cumprindo um planejamento que foi realizado no ano anterior, conforme é previsto nos passos do ciclo orçamentário, já que é realizado em etapas, iniciando-se no estudo pelas unidades técnicas de cada Órgão/Poder, sendo condensado tudo em um único Projeto de Lei e encaminhado pelo chefe do Poder Executivo ao Poder Legislativo para discussão e aprovação, sendo devolvido para sanção pelo Presidente/Governador/Prefeito e execução do ano seguinte.

Ocorre que todo planejamento foi realizado sem prever a possibilidade de que poderia existir uma Pandemia nos anos 2020. Era praticamente imprevisível que o mundo, tão rapidamente, seria acometido de um vírus que se propagasse com tanta velocidade e com tanto efeito letal, a ponto de reduzir drasticamente a economia mundial, reduzindo o PIB das maiores potências mundiais, forçando as pessoas a se isolarem em suas casas, causando desemprego, fome e a perda de tantas vidas.

Assim, visando observar ao princípio do equilíbrio orçamentário, foi estimado as receitas e fixados as despesas para os últimos anos 2019 e 2020 os seguintes valores, com suas respectivas Leis Orçamentárias: R\$ 3.382.224.021.819,00 (três trilhões, trezentos e oitenta e dois bilhões, duzentos e vinte e quatro milhões, vinte e um mil, oitocentos e dezenove reais) e R\$ 3.686.942.055.917,00 (três trilhões, seiscentos e oitenta e seis bilhões, novecentos e quarenta e dois milhões, cinquenta e cinco mil, novecentos e dezessete reais), respectivamente. Em 2020, o valor que foi fixado de despesa precisou sofrer relevantes modificações, principalmente no que se refere a área de saúde, já que precisou efetuar um aumento de créditos para custear as despesas que não estavam previstas no montante necessário para o período da pandemia na aquisição de respiradores, equipamentos de proteção individual, medicamentos, contratação de pessoal temporário, instalação de hospitais de campanha, por exemplo.

O que se demonstrava impossível, como a existência de uma pandemia nos dias atuais, com tanta tecnologia e ciência, foi crescendo aos poucos e surgindo em diversos pontos, inicialmente isolados, por países e o que parecia distante, logo chegou ao nosso vizinho, para não dizer em nossas casas, iniciando por aqueles que fizeram viagens aos países onde existia o vírus e trouxeram, mesmo que involuntariamente o vírus viajou através dos oceanos,

importando a COVID-19 para o nosso País, quase sempre o vírus desconhecido fixava morada nos condomínios ou residências luxuosas, como afirmou o médico sem fronteiras:

As ondas da pandemia moveram-se das camadas mais ricas da população para atingir com força os mais pobres, e das cidades costeiras para o interior, ameaçando aqueles que são mais vulneráveis e negligenciados – moradores de favelas, pessoas em situação de rua e comunidades indígenas e ribeirinhas. (MÉDICOS SEM FRONTEIRAS, 2020)

## **PERÍODO DURANTE A PANDEMIA**

Inegavelmente, similar a uma bomba que foi lançada de um avião, a pandemia pegou o mundo de surpresa e nem na mais péssima previsão seria possível prever a turbulência que o Brasil enfrentou, além das demandas ordinárias as quais a Administração Pública precisa responder, pois o mundo não se resumiu a pandemia, embora ela tenha dado fim a muitas vidas.

Com a pandemia, por um lado houve uma diminuição da arrecadação de receitas, causada pela diminuição da circulação de mercadorias e da prestação de serviços, que são as principais e relevantes receitas correntes tributárias através dos impostos incidentes na comercialização de bens (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias - ICMS), da Prestação de Serviços (Imposto Sobre Serviço) e do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI. Por outro lado, agravando a crise fiscal e o equilíbrio da execução orçamentária, houve um aumento da despesa acima da fixação.

Com o quadro instalado de diminuição da arrecadação e o aumento da despesa, coube aos gestores procurarem as soluções mais adequadas para a readequação ao princípio do equilíbrio, não bastando simplesmente cortar despesas, mas sim rever as prioridades da administração de forma técnica e impessoal, bem como procurar incentivar as áreas que podiam estimular as diversas áreas em busca do resgate da arrecadação da receita, ou pelo menos a diminuição do impacto de sua frustração, enquanto paralelamente, foi revisto as prioridades, postergando algumas ações e compromissos para outros exercícios.

Muitas lições foram apreendidas neste período de pandemia e ficou ainda mais evidente a necessidade de termos uma Administração Pública mais técnica e menos política, capaz de administrar com eficiência os bens públicos, como achar soluções rápidas e positivas quando situações pontuais e inesperadas assim a exigem.

Foi divulgado pelos jornais à época, a prática de irregularidades na aquisição de respiradores e equipamentos de proteção individual por parte de servidores públicos que foram contratados exatamente para prestar um serviço público com qualidade, respeitando as leis e salvaguardando os bens públicos. Entretanto alguns ainda insistem em cometer verdadeiros abusos e atos criminosos, aproveitando-se da situação de calamidade para super avaliar os bens a serem adquiridos, como também, em conluio com donos de empresas de mesma índole, receber materiais fora das especificações contratadas ou mesmo a realização de processo de aquisição de bem, sem a sua verdadeira existência física, também conhecida no meio das finanças da gestão como “química”.

Infelizmente, para alguns parecia não bastar a presença de um vírus desconhecido, com efeitos devastadores, ceifando milhares de vidas, em proporção até maior da perda de vidas dos soldados em uma guerra, já que a batalha agora estava sendo travada não em um campo de batalha, mas sim em nosso bairro, na nossa rua, no nosso prédio, na nossa casa. Além de tudo

isso, grupos se aproveitaram para promover a disseminação de notícias falsas, também conhecidas como Fake News:

Para combater as Fake News sobre saúde, o Ministério da Saúde - MS, de forma inovadora, está disponibilizando um número de WhatsApp para envio de mensagens da população. Vale destacar que o canal não será um SAC ou tira dúvidas dos usuários, mas um espaço exclusivo para receber informações virais, que serão apuradas pelas áreas técnicas e respondidas oficialmente se são verdade ou mentira. (MS, 2020)

Outro ponto a ser destacado foi a elaboração de políticas sociais como o auxílio emergencial:

O auxílio emergencial aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pela Presidência da República é um benefício que visou garantir uma renda mínima aos brasileiros em situação mais vulnerável durante a pandemia do novo coronavírus, já que muitas atividades econômicas foram gravemente afetadas pela crise (Ministério da Cidadania, 2020).

Se por um lado fomos surpreendidos no período pré-pandemia, não há necessidade de novas surpresas para o desenvolvimento do pós-pandemia, para tanto há necessidade de um bom trabalho de planejamento pelas equipes das Prefeituras, Governo Federal, Governos dos Estados e Distrital.

## **PERÍODO PÓS-PANDEMIA**

Ainda incerto e cheio de desafio, o retorno à “normalidade”, ou período pós-pandemia não precisa ser realizado de forma imprevista, sem planejamento ou irresponsável. Se o período de pandemia foi iniciado de uma forma imprevista, que provocou adaptações, alteração do planejamento registrado nas Leis Orçamentária, realocação de recursos e definição de novas prioridade, o fim da pandemia ou o famoso e tão esperado “pós-pandemia”, deve ser realizado com planejamento, com responsabilidade e de forma eficiente.

Por exemplo, os alunos das escolas públicas ficaram meses sem poderem ir aos colégios dos municípios, por diversos motivos que se alternam entre a possibilidade do contágio dos colegas, dos alunos serem assintomáticos e portadores do vírus, contaminando seus pais e avós, como aos próprios professores, que na maioria pertencem ao grupo de risco. Então, por tudo que tem sido divulgado pela Organização Mundial de Saúde, é justificável esse cuidado. Porém devido ao tempo em que os alunos assistem de suas casas as aulas pela internet ou pelos canais de televisão e os professores produzem as aulas dos estúdios ou de suas próprias residências, procurando respeitar todos os cuidados necessários quanto ao cumprimento das regras de isolamento social e proteção com o uso dos equipamentos individuais, com máscaras, luvas e álcool em gel, as instalações de algumas escolas ficaram em segundo plano. Algumas já estavam no cronograma de manutenção das instalações ou reparos das instalações físicas, outras devido a depreciação perderam a segurança necessária para a realização das aulas naquelas escolas.

Assim é fundamental que o retorno às aulas tenha sido realizado de forma profissional, até porque houve a obrigatoriedade da aquisição de máscaras, álcool em gel, distanciamento e luvas aos alunos, o que pode inclusive provocar, redistribuição das turmas, refazimento das ações pedagógicas de planejamento, entre outros.

Assim como a área da educação precisou promover um adequado planejamento para o retorno às atividades ordinárias pós-pandemia, outros setores também precisam avaliar e se programar, como a área de saúde que teve um consumo acelerado dos medicamentos e insumos utilizados nos cuidados aos pacientes que ficam aos cuidados dos hospitais públicos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Em 2020, a morte tornou-se presença constante nas análises políticas mundiais. A emergência da pandemia da Covid-19 e seus trágicos efeitos em todos os países do globo fizeram cotidianas as perdas de entes queridos.”

Instituto de Estudos Socioeconômicos, 2021

Administração Pública não pode se furtar de sua obrigação de prestar o serviço público, conforme estabelece a Constituição Federal e normas infraconstitucionais, de forma eficiente e buscando atender de forma eficiente as demandas apresentadas, de forma impessoal e sem discriminação, entretanto foi demonstrado que os recursos público são limitados, ao contrário das demandas da sociedade que são ilimitadas e deve sim, com uma gestão eficiente e decisões técnicas, buscar atender o interesse público no limite do possível. O grande desafio está na busca de soluções concretas, baseadas na impessoalidade e ao mesmo tempo eficientes e econômicas, com inovação, buscando sempre atingir a maior quantidade de pessoas com o menor custo possível, observando as normas existentes que versam sobre as aquisições públicas como a Lei de Licitações e Contratos e a Lei do Pregão.

Dessa forma, é necessária a escolha de uma equipe técnica, capacitada, qualificada, com remuneração condizente aos cargos para que possa cumprir bem o seu papel, já que esses agentes são constantemente aliciados para que pratiquem atos em favor de uma das partes, inclusive em processos licitatórios. Constantemente é divulgado na imprensa a prática de atos ilegais na execução das licitações e celebrações de contratos, que tentam burlar as leis, tentando favorecer um ou outro participante das licitações, o que geralmente resulta em compras com preços acima do de mercado, resultando em grandes prejuízos ao setor público, não só pela perda patrimonial, como também a impossibilidade de trazer mais benefícios à sociedade, quando poderia ser utilizado aquele “valor adicional” inserido, embutido no preço contratado, dessa forma, tais valores poderiam suprir outras demandas da sociedade.

Assim, podemos perceber que o prejuízo à sociedade vai muito mais além do que apenas uma compra com preço acima da média.

Infelizmente o despreparo de muitos agentes públicos tem sido notório, quando percebemos que os Entes Públicos administram milhões e milhões de reais e que na Administração privada, tais valores, que existem comente em empresas de grande porte, não são administrados por gestores inexperientes ou sem a qualificação necessária, qualificação essa que não é cobrada dos atuais políticos à frente desses órgãos, já que o pré-requisito é em suma, o resultado de uma eleição que em muitos casos não se considera essas qualificações, apenas a chancela do voto, praticamente.

Em épocas passadas tivemos exemplos de votos de repúdio, “elegendo” o “macaco Tião” do zoológico do Rio de Janeiro, em outros casos, pessoas sem nenhuma experiência na Administração Pública, em questão de dias, estão à frente de todo um município, decidindo sobre os rumos dos investimentos realizados naqueles municípios, e da mesma forma, a

intervenção na economia, execução de políticas públicas, contratação de pessoal comissionados, já que são de livre nomeação e exoneração, sendo necessária apenas a “confiança” pela autoridade que nomeia e mesmo assim, tem-se identificado fraudes nessas contratações.

Por isso é imprescindível o aparelhamento e investimento nos órgãos de controle como os Tribunais de Contas, Ministério Público, controladorias e Poder Legislativo, já que possuem a competência constitucional do Controle Externo, de acordo com o art. 70 da Constituição Federal. Se fizermos uma busca, veremos que as grandes empresas de auditoria internacional investem cada vez mais em seus auditores, seja em treinamento ou mesmo um rigoroso processo de seleção, para que possam ter um parecer o mais fidedigno possível, espelhando a real situação daquelas empresas.

De igual sorte, os auditores dos Tribunais de Contas, como agentes de Estado, possuem missão fundamental, pois realizam “in loco” as auditorias e inspeções, certificando que as informações contidas nas Prestações de Contas Anuais, ou naquelas extraordinárias, estão regulares, inclusive apontando situações irregulares quando elas ocorrem, colhendo documentos e depoimentos, utilizando-se das técnicas de auditoria na busca da verdade. Em rápida pesquisa na internet, percebemos que ainda no corrente ano, encontramos notícias sobre os julgamentos pelos Tribunais de Contas, seja da União, dos Estados ou mesmo dos municípios, aplicando multa aos gestores, condenado ao ressarcimento aos cofres públicos pela execução de despesas irregulares que resultaram em prejuízo ao patrimônio dos Entes Governamentais.

Se por um lado o Administrador Público está condicionado às leis que regem a execução dos atos do gestor público, por outro lado não podemos nos afastar da necessidade da Prestação de Serviço público eficiente à população, já que de forma compulsória, se afeta o patrimônio privado, através dos tributos, gerando assim receitas públicas e que devem ser devolvidos a sociedade em forma de serviços públicos, entretanto alguns agentes, seja dolosa ou culposa, tem cometido ações que resultam perdas significativas do patrimônio que está aos cuidados daquelas Unidades Gestoras. Se por um lado o erro é um ato não intencional, por outro temos as fraudes, que são cometidas por servidores públicos de forma dolosa, já que se pressupõe o conhecimento das normas constitucionais, sejam efetivas ou temporárias.

De igual sorte, não podemos retroceder nos avanços tecnológicos conquistados como a possibilidade de trabalho remoto (home-office) ou da realização das aulas dos mais diversos cursos pela Internet, cirurgias, realização de reuniões e shows em forma de live, entre tantos.

Sendo assim, só nos resta concluir que precisamos de mais técnicos na Administração Pública, seja na direção, assessoramento, planejamento ou mesmo na execução dos serviços, pois estamos falando da gestão de milhões de reais em recursos públicos e agora, mais do que nunca, não podemos ter esses recursos desperdiçados, mal empregados ou gastos sem qualidade, como numa reprise do período da Administração Patrimonialista, já que o “subdesenvolvimento não se improvisa; é obra de séculos”, como dizia o dramaturgo Nelson Rodrigues. Afinal, não podemos esquecer que o patrimônio público e as nossas vidas estão em jogo e não são cenas de uma novela.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988. Constituição Federal da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Normas Gerais de Direito Financeiro. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2000. Lei de Licitações e Contratos. 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: 30 jun.2020.
- BRASIL, Decreto nº 6307, de 14 de dezembro de 2007. Regulamenta benefícios eventuais. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6307.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6307.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, MANUAL DE CONTABILIDADE APLICADO AO SETOR PÚBLICO, MCASP, 8ª ED. 2018. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/manual-de-contabilidade-aplicada-ao-setor-publico-mcasp/2019/26>. Acesso em: 30 mai.2024.
- BRASIL, MANUAL TÉCNICO DO ORÇAMENTO 2021, ED. ÚNICA, 2020. Disponível em: <https://www1.siof.planejamento.gov.br/mto/lib/exe/fetch.php/mto2021:mto2021-versao4.pdf>. Acesso em: 30 jun.2024.
- BRASIL, MANUAL DE DEMONSTRATIVOS FISCAIS, MDF, 2018. Disponível em: [https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com\\_content&view=category&id=560&Itemid=675](https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=category&id=560&Itemid=675). Acesso em: 30 jun.2024.
- ASENSI, Felipe Dutra, PINHEIRO, Roseni (Coordenadores). Judicialização da saúde no Brasil: dados e experiência. - Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015. Disponível em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/6781486daef02bc6ec8c1e491a565006.pdf>. Acesso em 09.10.2023.
- BALEEIRO, Aliomar de Andrade. Direito Tributário Brasileiro, Editora Forense. Rio de Janeiro.1990.
- CASTRO, José Nilo de. Direito Municipal Positivo, 4ª ed. – Belo Horizonte, Ed. Del Rey, 1998.
- CHAVES, Renato Santos. Auditoria e Controladoria no setor público: fortalecimento dos controles internos – com jurisprudência do TCU – 2 ed. – Curitiba, Ed. Juruá, 2011.
- FILHO, João Eudes Bezerra. Orçamento Aplicado ao setor público, 1ª ed. – São Paulo, Atlas, 2012.
- GUERRA, Evandro Martins. Os Controles Externos e Internos da Administração Pública, 2ª ed. – Belo Horizonte, Ed. Fórum, 2007.
- MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional, 15ª ed. – São Paulo, Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Fabrício. Economia e política das finanças públicas: uma abordagem crítica da teoria convencional, à luz da economia brasileira. São Paulo: Hucitec, 2009.
- PASCOAL, Valdecir. Direito Financeiro e Controle Externo, 9ª ed. – Rio de Janeiro, Ed. Forense, 2015.
- PEREIRA, José Matias. Finanças Públicas. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PISCITELLI, Roberto Bocaccio. Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeira pública, 7ª ed. – São Paulo, Atlas, 2002.
- REZENDE, Fernando. Finanças Públicas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- SILVA, Lino Martins da. Contabilidade Governamental: Um enfoque administrativo da nova contabilidade pública – 9ª ed. – São Paulo, Atlas, 2011.
- SOUZA, Aluisio Gama de. Direito Público no Tribunal de Contas, 1ª ed. – Rio de Janeiro, Ed. Faculdade Gama e Souza, 2007.



**DESAFIOS PARA UMA NOVA GESTÃO PÚBLICA**  
**CHALLENGES FOR NEW PUBLIC MANAGEMENT**  
**DESAFÍOS PARA LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

Elias Cruz da Silva

[eliascsilva1@gmail.com](mailto:eliascsilva1@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/4657126856790930>

Gislaide Carine Tavares da Silva

[gicarine.gs@gmail.com](mailto:gicarine.gs@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/7044315507944270>

SILVA, Elias Cruz da; SILVA, Gislaide Carine Tavares da. **Desafios para uma nova gestão pública**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.37, p. 67 – 81, julho/2024. ISSN/2675 – 5203.

**Orientador:** Prof. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior – [fabioterrag@hotmail.com](mailto:fabioterrag@hotmail.com) - <https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

## RESUMO

As mudanças ocorridas nos modelos da nossa Administração Pública são transformações significativas nas concepções sobre o administrar o próprio Estado, mudando o foco para resultados e as formas de gestão no tempo. Inicialmente marcada pelo modelo patrimonialista onde os interesses privados predominavam e o mérito era conhecer os “príncipes”, com destaques para a corrupção, nepotismo e a arbitrariedade. Com a ruptura do modelo, veio o burocrático, a gestão enfatizava hierarquia, regras formais e procedimentos rígidos. Embora tenha promovido a estabilidade e previsibilidade nas estruturas administrativas, sua rigidez limitava a obrigatoriedade de respostas rápidas às demandas sociais. Não mais uma ruptura e sim uma evolução, surge o modelo gerencial, influenciada pelas práticas modernas de gestão e organização das empresas, com foco na eficiência e eficácia. Este modelo com o olhar para resultados, descentralização e terceirização, buscou a modernização e eficiência. Mesmo assim, críticas surgiram quanto à possível negligência de valores como equidade e justiça social, devido à excessiva ênfase em indicadores de eficiência ou desempenho. Mais recentemente, o conceito de gestão do setor público galgou destaque, propondo uma abordagem mais inclusiva e colaborativa. Dessa forma a gestão valoriza a participação cidadã, a transparência e a interação entre governo, sociedade civil e empresas. Este modelo visa construir uma administração pública mais democrática e responsiva, embora enfrente desafios como a resistência à mudança e a qualificação e capacitação dos novos gestores, passa a ser necessária, já que tais agentes administram patrimônios de milhares a trilhões de reais anualmente. A trajetória do governo evidencia a importância de integrar eficiência administrativa com valores democráticos. Para avançar, é necessário inovar, promover a participação, estimular o controle social, comprometer-se com o bem-estar coletivo, buscando desenvolver práticas modernas de gestão capazes de responder de forma adequada e sustentável às complexas demandas contemporâneas, com a participação do povo e a inovação.

**Palavras-chave:** Gestão pública, eficiência, inovação.

## SUMMARY

The changes that have occurred in our Public Administration models are significant transformations in the conceptions about managing the State itself, changing the focus to results and forms of management over time. Initially marked by the patrimonial model where private interests predominated and the merit was to know the “princes”, with emphasis on corruption, nepotism and arbitrariness. With the rupture of the model came the bureaucratic model, management emphasized hierarchy, formal rules and rigid procedures. Although it promoted stability and predictability in administrative structures, its rigidity limited the requirement for rapid responses to social demands. No longer a rupture but an evolution, the management model emerges, influenced by modern management and organization practices of companies, with a focus on efficiency and effectiveness. This model, with its focus on results, decentralization and outsourcing, sought modernization and efficiency. Even so, criticisms arose regarding the possible neglect of values such as equity and social justice, due to the excessive emphasis on efficiency or performance indicators. More recently, the concept of public sector management has risen to prominence, proposing a more inclusive and collaborative approach. In this way, management values citizen participation, transparency and interaction between government, civil society and companies. This model aims to build a more democratic and responsive public administration, although it faces challenges such as resistance to change and the qualification and training of new managers, it becomes necessary, since such agents manage assets worth thousands to trillions of reais annually. The government's trajectory highlights the importance of integrating administrative efficiency with democratic values. To move forward, it is necessary to innovate, promote participation, encourage social control, commit to collective well-being, seeking to develop modern

management practices capable of responding adequately and sustainably to complex contemporary demands, with the participation of the people. and innovation.

**Keywords:** Public management, efficiency, innovation.

## RESUMEN

Los cambios ocurridos en nuestros modelos de Administración Pública son transformaciones significativas en las concepciones sobre la gestión del propio Estado, cambiando el enfoque hacia resultados y formas de gestión a lo largo del tiempo. Inicialmente marcado por el modelo patrimonial donde predominaban los intereses privados y el mérito era conocer a los “príncipes”, con énfasis en la corrupción, el nepotismo y la arbitrariedad. Con la ruptura del modelo llegó el modelo burocrático, la gestión enfatizaba la jerarquía, las reglas formales y los procedimientos rígidos. Si bien promovió la estabilidad y la previsibilidad en las estructuras administrativas, su rigidez limitó la necesidad de respuestas rápidas a las demandas sociales. Ya no es una ruptura sino una evolución, surge el modelo de gestión, influenciado por las prácticas modernas de gestión y organización de las empresas, con un enfoque en la eficiencia y la eficacia. Este modelo, con enfoque en resultados, descentralización y subcontratación, buscaba modernización y eficiencia. Aun así, surgieron críticas respecto del posible olvido de valores como la equidad y la justicia social, por el excesivo énfasis en indicadores de eficiencia o desempeño. Más recientemente, el concepto de gestión del sector público ha cobrado importancia, proponiendo un enfoque más inclusivo y colaborativo. De esta manera, la gestión valora la participación ciudadana, la transparencia y la interacción entre gobierno, sociedad civil y empresas. Este modelo apunta a construir una administración pública más democrática y receptiva, aunque enfrenta desafíos como la resistencia al cambio y la calificación y capacitación de nuevos gerentes, se vuelve necesario, ya que dichos agentes administran activos por valor de miles a billones de reales al año. La trayectoria del gobierno resalta la importancia de integrar la eficiencia administrativa con los valores democráticos. Para avanzar es necesario innovar, promover la participación, incentivar el control social, comprometerse con el bienestar colectivo, buscando desarrollar prácticas de gestión modernas capaces de responder de manera adecuada y sostenible a las complejas demandas contemporáneas, con la participación de las personas y la innovación.

**Palabras clave:** Gestión pública, eficiencia, innovación.

## INTRODUÇÃO

O setor público Brasileiro tem enfrentado inúmeros desafios ao longo das últimas décadas, especialmente em um momento que anseia de forma crescente por demanda com eficiência, transparência e accountability. A implementação de uma Nova Gestão Pública (NGP) trouxe novas mudanças estruturais e procedimentais que visam modernizar e tornar mais eficiente o setor público brasileiro, suscitando diversos dilemas e dificuldades práticas. A busca por uma gestão pública profissional implica em conciliar práticas gerenciais modernas com os princípios fundamentais aplicados ao setor público em todos os entes, tais como a equidade, a justiça social, prestação de contas e a responsabilidade perante os cidadãos.

As reformas inspiradas na NGP, que começaram a ser implementadas, desde 1980, em alguns países. Procuraram adaptar métodos da iniciativa privada no setor público, buscando maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos. Conforme ensina Maia e Correia (2022), “essa abordagem gerou debates intensos sobre a adequação dessas práticas à realidade do setor público, onde os objetivos nem sempre são mensuráveis em termos financeiros e onde a prestação de contas tem uma dimensão política significativa”. A NGP busca, entre outros objetivos, melhorar a prestação de serviços através da introdução de princípios de mercado, como a competição e a escolha do consumidor, na Administração Governamental (MAIA; CORREIA, 2022).

Entretanto, a implementação dessas reformas não é isenta de controvérsias. Um dos principais desafios reside na resistência cultural e organizacional encontrada dentro das unidades gestoras, onde a tradição burocrática e a inércia institucional frequentemente atuam como barreiras significativas às mudanças. De Oliveira Neto (2020) destaca que a

transformação cultural necessária para o uso de práticas mais modernas de gestão é um processo complexo e de longo prazo, que requer não apenas mudanças nos processos e estruturas, mas também um investimento significativo na capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos de todos os Entes da Federação (DE OLIVEIRA NETO, BENJAMIM Machado. *Gestão pública da educação infantil: o trabalho coletivo em benefício de um ensino significativo. Ensino em Perspectivas*. 2020).

Além disso, a introdução de novas formas de gestão muitas vezes esbarra em dilemas éticos e morais. Durante o período da pandemia de COVID-19, por exemplo, gestores públicos enfrentaram situações extremas onde precisaram balancear decisões técnicas com imperativos éticos, como a priorização de recursos públicos escassos e a proteção dos grupos mais vulneráveis da sociedade. Bem como a proteção ao Direito Fundamental à vida. Santos (2020) argumenta que esses dilemas foram exacerbados pela crise sanitária, destacando a exigência de um equilíbrio cuidadoso entre eficiência operacional e sensibilidade ética nos órgãos e Poderes do Estado (SANTOS, LAÍS SILVEIRA. *Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus*. 2020).

Em muitas jurisdições, a introdução de tecnologias da informação e comunicação (TICs) foi fundamental para modernizar os processos administrativos e melhorar a interação entre o governo e os cidadãos.

Maia et al. (2023) apontam que a “adoção de TICs têm o potencial de aumentar significativamente a eficiência dos serviços públicos, mas requer uma gestão cuidadosa para garantir que esses benefícios sejam equitativamente distribuídos e que não exacerbam as desigualdades existentes” (MAIA, TÂNIA SOFIA VIEIRA et al. *Modelos de gestão pública: uma temática de gerações*. 2023. p. 1-15).

Na área da educação, as reformas da NGP também têm gerado um impacto considerável. Marques (2020) observa que a introdução de práticas gerenciais na gestão das redes de ensino tem produzido resultados mistos. Por um lado, houve melhorias na transparência e na prestação de contas, mas por outro, surgiram desafios relacionados à equidade e à inclusão. As escolas, especialmente em momentos excepcionais de vulnerabilidade, muitas vezes carecem dos recursos necessários para implementar plenamente as reformas propostas, levando a disparidades significativas nos resultados educacionais (MARQUES, LUCIANA ROSA. *Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás*. 2020).

Os desafios desse modelo de gestão pública não se limitam apenas às questões administrativas e operacionais. Pereira, Correia e Lunardi (2022) destacam as dificuldades encontradas na implementação da NGP no judiciário português, onde a figura do "juiz gestor" enfrenta resistência de um sistema tradicionalmente burocrático e hierárquico. “A transição para um modelo de gestão mais flexível e orientado para resultados requer não apenas mudanças estruturais, mas também uma reconfiguração das relações de poder e dos papéis dentro da organização” (PEREIRA; CORREIA.; LUNARDI, 2022. p. 125-134).

A gestão da saúde pública é outro campo onde os desafios são particularmente acentuados. Bertagnoli et al. (2021) discutem as complexidades da gestão compartilhada do cuidado na relação entre cuidadores e profissionais da área da saúde, com destaque numa abordagem integrada que considere as necessidades dos pacientes e as capacidades dos serviços

de saúde. A gestão eficiente da saúde pública requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades de comunicação e coordenação entre múltiplos atores (BERTAGNOLI, Marina Simões Flório Ferreira et al.

Desafios para a gestão compartilhada do cuidado na relação entre cuidadores e profissionais de uma equipe do Serviço de Atenção Domiciliar. *Physis*. 2021).

A capacitação e a qualificação dos profissionais das diversas áreas da saúde são essenciais para vencer os desafios promovidos por uma NGP nessa área. Carvalho (2021) enfatiza que a formação contínua e a qualificação dos gestores do Sistema Único de Saúde (SUS) são necessários para a melhoria dos serviços de saúde pública. A autora aponta que, apesar dos avanços significativos, ainda existem lacunas na formação que precisam ser discutidas para se concretizar como uma gestão mais eficaz e responsiva às necessidades da população (CARVALHO, 2021).

Pessoa et al. (2020) ressalta uma gestão da saúde com maiores desafios que vão além da simples eficiência operacional. Eles argumentam que a equidade no acesso aos serviços de saúde e um atendimento com qualidade são questões centrais que devem ser abordadas por qualquer modelo de gestão. A revisão integrativa realizada pelos autores destaca a necessidade do avanço em políticas públicas, desde a sua elaboração, execução e avaliação, que sejam sensíveis às desigualdades sociais e que promovam a justiça social em todos os acessos aos cuidados de saúde (PESSOA, DÉBORA LUANA RIBEIRO et al. Os principais desafios da gestão em saúde na atualidade. 2020).

A desigualdade social também é um fator crítico que em tempos excepcionais, afetam o setor público, inclusive quando em crise. Peres et al. (2021) discutem como as comorbidades sociais, como a pobreza e a dificuldade de acesso aos serviços básicos, exacerbam os desafios enfrentados pelos gestores públicos durante o período da pandemia de COVID-19. Eles enfatizam que uma gestão pública eficaz deve ser capaz de responder aos problemas de maneira equitativa, garantindo que os recursos sejam direcionados para os grupos mais vulneráveis (PERES, JANAINA LOPES PEREIRA et al. Comorbidades sociais e Covid-19: a desigualdade como desafio da gestão pública em tempos de crises. 2021).

A gestão ambiental em instituições públicas também enfrenta desafios significativos. Da Silva Santiago et al. (2024) analisam a política ambiental de uma universidade pública, sugerindo uma gestão integrada e descentralizada como fundamental para tratar sobre as agendas ambientais de forma eficaz. Eles argumentam que tais agendas requerem uma abordagem holística que envolva todos os setores da instituição e que promova a participação ativa de todos os membros da comunidade acadêmica (DA SILVA SANTIAGO, Cibelle et al. A política ambiental de uma universidade pública em ação: desafios para uma gestão integrada e descentralizada. *Organizações em Contexto*. 2024).

O envelhecimento da população é outro desafio emergente, especialmente no campo da prestação do serviço de saúde. Tierling et al. (2021) discutem as fraturas na terceira idade como um problema da área da saúde que requer uma abordagem integrada e coordenada. Eles argumentam que a administração eficiente dos serviços de saúde para idosos deve considerar não apenas o tratamento das condições médicas, mas também a prevenção e a promoção de um envelhecimento saudável (TIERLING, 2021).

A interiorização da educação superior é uma estratégia que visa reduzir as desigualdades regionais e promover o desenvolvimento local. Fernando, Miranda e Rocha (2023) analisam os desafios e os efeitos da interiorização universitária na Amazônia brasileira, destacando a necessidade da elaboração de políticas públicas que apoiem a expansão da educação superior em regiões remotas. Eles enfatizam que a interiorização deve ser acompanhada de investimentos em infraestrutura e em capacitação de recursos humanos para garantir seu sucesso, que são tão escassos nessas regiões, sobretudo nos pequenos municípios (FERNANDO, JOSÉ FERNANDO BEZERRA MIRANDA JOSÉ; MIRANDA, BEZERRA; ROCHA, JOSÉ DAMIÃO TRINDADE. Desafios e efeitos da interiorização universitária na Amazônia Brasileira: Estudo de Caso sobre o Programa tô graduado nos municípios tocaninenses. 2023).

A avaliação da atenção básica à saúde é um componente crucial para a melhoria do serviço de saúde pelo Governo. Ferreira, Neves e Rosa (2022) discutem os desafios na avaliação da atenção básica, considerando inicialmente as metas da melhoria da prestação do serviço público com qualidade, destacando a importância de indicadores de eficiência ou do desempenho que reflitam a realidade dos serviços prestados. Eles argumentam que é fundamental uma avaliação contínua com a integração de todos os agentes, envolvendo tanto os profissionais de saúde quanto os usuários dos serviços (FERREIRA, LUCILENE RENÓ; NEVES, VANESSA RIBEIRO; ROSA, ANDERSON DA SILVA. Desafios na avaliação da atenção básica a partir de um programa de melhoria da qualidade. 2022).

A ouvidoria é uma ferramenta essencial para todas as esferas e poderes públicos, proporcionando um canal de comunicação entre os cidadãos e o governo. Silva e Oliveira (2020) ressaltam que a ouvidoria desempenha um papel crucial na promoção da transparência e da accountability, permitindo aos cidadãos manifestarem suas preocupações, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados pelo Governo. Destaca ainda a necessidade do fortalecimento do papel da ouvidoria e sua integração às estratégias de gestão para garantir sua eficácia (SILVA, JOSE IRIVALDO ALVES OLIVEIRA; DE OLIVEIRA, THIAGO FRANCISCO SILVA. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. 2020).

Almeida et al. (2020) discutem as contribuições do campo de políticas públicas para a democracia no século XXI, destacando seus desafios. Eles argumentam “que a gestão pública deve ser orientada por princípios democráticos, promovendo a participação cidadã e a transparência. A gestão pública democrática exige uma abordagem inclusiva e participativa, que envolva todos os segmentos da sociedade na tomada de decisões” (ALMEIDA, 2020).

Fonseca et al. (2020) analisam as contribuições do tesouro gerencial para o accountability na NGP. Eles argumentam que a implementação de sistemas de controle financeiro e de prestação de contas é fundamental para garantir a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

O tesouro gerencial fornece ferramentas importantes para monitorar e avaliar a eficiência e a eficácia dos gastos públicos (FONSECA, ALUYSIO RICARDO NUNES et al. Tesouro gerencial: contribuições para o accountability na gestão pública. Research, Society and Development. 2020.).



## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### NOVA GESTÃO PÚBLICA-NGP

Os desafios são múltiplos e acontecem em várias áreas, envolvendo desde a implementação de novas políticas até a adaptação a crises inesperadas, como o período da pandemia do COVID-19. A NGP surgiu como uma forma de reformar a Administração Governamental tradicional, introduzindo práticas da iniciativa privada para aumentar a eficiência e a eficácia. Mesmo assim, essa transição não é isenta de desafios significativos, que vão desde a resistência cultural e institucional até a elaboração de novas competências entre os gestores públicos e nos dias atuais, também a inovação.

A implementação da NGP visa introduzir maior eficiência no setor público através de práticas oriundas do setor privado. Contudo, essa mudança enfrenta resistência cultural significativa, já que a cultura organizacional dos órgãos públicos é tradicionalmente avessa a mudanças. Segundo Maia e Correia (2022), essa resistência é um dos principais obstáculos para a implementação da NGP, pois envolve a modificação de valores profundamente enraizados e a adoção de novas práticas e mentalidades (MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. 2022).

Além da resistência cultural, outro desafio é o profissionalismo administrativo dos gestores públicos, que demandam maiores capacitações, qualificações e formações desses gestores. A cada eleição, se percebe que há um aumento de escolaridade dos Prefeitos no nosso País. Como ensina Oliveira Neto (2020), “a gestão pública da educação infantil exemplifica a importância do trabalho coletivo e da qualificação dos gestores para promover um ensino significativo. A carência de formação específica para a gestão pública moderna pode resultar em práticas desatualizadas e ineficazes, comprometendo a qualidade dos serviços prestados” (DE OLIVEIRA NETO, Benjamim Machado. Gestão pública da educação infantil: o trabalho coletivo em benefício de um ensino significativo. Ensino em Perspectivas. 2020).

A pandemia de COVID-19 trouxe à tona dilemas morais e desafios inéditos para o Estado Brasileiro. Santos (2020) discute como a crise sanitária expôs a fragilidade das estruturas de gestão pública no enfrentamento de emergências. O estabelecimento de “decisões rápidas e a gestão de recursos públicos escassos colocaram em evidência a importância de uma gestão pública ágil e bem preparada para enfrentar os momentos de crise” (SANTOS, Laís Silveira. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. 2020).

A implementação de modelos para uma NGP também enfrenta desafios intergeracionais. Maia et al. (2023) apontam que diferentes gerações de gestores possuem perspectivas distintas sobre a melhor forma de administrar a máquina pública, o que pode gerar conflitos e dificultar a implementação de novas políticas.

A coexistência de práticas tradicionais e modernas dentro da mesma instituição exige um esforço significativo de integração e adaptação (MAIA, 2023, p. 1-15).

A gestão da educação, em particular, tem sido impactada pelas reformas da NGP. Marques (2020) destaca que, na rede estadual de Goiás, a adoção de práticas de gestão inspiradas no setor privado teve repercussões variadas, desde melhorias em eficiência até desafios relacionados à equidade e qualidade do ensino. “A necessidade de



equilibrar eficiência administrativa com a missão educativa apresenta um desafio constante para os gestores públicos” (MARQUES, 2020).

A implementação de uma Gestão Pública mais ágil na judicatura também enfrenta desafios específicos. Pereira, Correia e Lunardi (2022) analisam a tensão entre o papel tradicional do juiz e as novas exigências de gestão. A transformação do juiz em um gesto implica na necessidade de desenvolver novas habilidades e adaptar-se a um ambiente mais orientado para resultados, o que pode ser uma fonte de conflito e resistência (PEREIRA; CORREIA; LUNARDI, 2022. p. 125-134).

Na Administração das áreas da saúde os gestores públicos enfrentam desafios únicos relacionados à coordenação e integração dos serviços. Bertagnoli et al. (2021) discutem a gestão compartilhada do cuidado na relação entre cuidadores e profissionais dessas áreas, destacando a importância da comunicação e cooperação para a eficácia dos serviços de atenção domiciliar. A ausência de integração dos diversos níveis de atendimento pode comprometer a qualidade dos cuidados prestados (BERTAGNOLI, 2021).

A formação e qualificação de profissionais e gestores no Sistema Único de Saúde (SUS) representa outro desafio significativo. Carvalho (2021) enfatiza os avanços e os desafios na capacitação dos profissionais das diversas áreas da saúde, destacando a importância de uma formação contínua e atualizada para a melhoria da gestão em saúde. A capacitação inadequada pode resultar em práticas ineficazes e comprometimento da qualidade dos serviços prestados (CARVALHO, Maria de Fátima Cruz Correia de. Avanços e desafios da formação e qualificação dos profissionais e gestores do Sistema Único de Saúde em alimentação e nutrição. 2021).

Na administração das áreas da saúde, desafios contemporâneos são evidenciados em revisões integrativas, como a de Pessoa et al. (2020), que analisam os principais desafios enfrentados atualmente, incluindo a priorização de adaptação às tecnologias atuais e a gestão de comorbidades sociais. A rápida evolução tecnológica e as mudanças nas necessidades de saúde da população exigem uma gestão pública flexível e inovadora (PESSOA, 2020).

A desigualdade social exacerbada pela pandemia é outro desafio para o Estado. Peres et al. (2021) discutem como as comorbidades sociais, associadas à COVID-19, acentuam as desigualdades e representam um obstáculo adicional para os administradores. A elaboração das políticas públicas que abordem não apenas a saúde, mas também os determinantes sociais da saúde, torna-se evidente em tempos de crise (PERES, 2021).

A gestão ambiental nas universidades públicas é outro campo que enfrenta desafios significativos. Da Silva Santiago et al. (2024) analisam a política ambiental de uma universidade pública, destacando os obstáculos para uma gestão integrada e descentralizada. A complexidade de coordenar múltiplos stakeholders e integrar políticas ambientais eficazes é um desafio constante para os gestores universitários (DA SILVA SANTIAGO, CIBELLE et al. A política ambiental de uma universidade pública em ação: desafios para uma gestão integrada e descentralizada. Organizações em Contexto. 2024).

Assim, na saúde pública, a gestão de fraturas na terceira idade representa um desafio significativo, conforme discutido por Tierling et al. (2021). A elaboração das políticas de prevenção e cuidados especializados para a população idosa destaca a importância de uma

gestão pública proativa e bem informada (TIERLING, Mariana Wadi et al. Fraturas na terceira idade: um desafio à gestão pública em saúde. 2021).

A interiorização universitária na Amazônia brasileira apresenta desafios únicos, conforme analisado por Fernando et al. (2023). A implementação de programas educacionais em regiões remotas requer estratégias de gestão adaptativas e sensíveis às particularidades locais. A infraestrutura precária e a falta de recursos adequados podem comprometer a eficácia desses programas (FERNANDO, José Fernando Bezerra Miranda José; MIRANDA, Bezerra; ROCHA, José Damião Trindade. Desafios e efeitos da interiorização universitária na Amazônia Brasileira: Estudo de Caso sobre o Programa tô graduado nos municípios tocantinenses. 2023).

A avaliação da atenção básica na saúde pública também enfrenta desafios. Ferreira, Neves e Rosa (2022) discutem os resultados qualitativos dos programas públicos na atenção básica, destacando a importância de critérios claros e metodologias adequadas para uma gestão eficaz. A complexidade dos sistemas de saúde exige abordagens de avaliação robustas e bem definidas (FERREIRA, Lucilene Renó; NEVES, Vanessa Ribeiro; ROSA, Anderson da Silva. Desafios na avaliação da atenção básica a partir de um programa de melhoria da qualidade. 2022).

A relação entre ouvidoria e a NGP é essencial para a transparência e accountability. Silva e Oliveira (2020) destacam a importância da ouvidoria como um mecanismo fundamental para a administração dos órgãos públicos, promovendo a participação cidadã e a melhoria na prestação dos serviços públicos. “A integração eficaz da ouvidoria nas práticas de gestão pode aumentar a confiança pública e a responsividade das instituições” (SILVA; OLIVEIRA, 2020).

Os desafios para a NGP profissional também são discutidos quando o assunto versa sobre a democracia no século XXI. Almeida et al. (2020) exploram as contribuições do campo de políticas públicas para o setor público, enfatizando uma fundamental abordagem democrática e inclusiva. A promoção da participação cidadã e a transparência são fundamentais para uma gestão pública eficaz e responsiva (ALMEIDA *et al.*, 2020).

## EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO

A gestão governamental tem passado por um longo processo de evolução histórica, marcado por diversas transformações que refletem mudanças nas demandas sociais, políticas e econômicas. Desde os primórdios das civilizações, o Governo desempenhou um papel crucial na organização social e na prestação dos serviços pelo Estado Brasileiro. No entanto, foi somente no início do século XX que começou a se estruturar como uma disciplina científica, com o surgimento de teorias e práticas voltadas para a eficiência e a eficácia na administração dos recursos públicos.

No início, o Brasil era caracterizado por um modelo de administração patrimonialista, onde não havia distinção clara entre o patrimônio público (*Res publica*) e o privado dos governantes. Esse modelo prevaleceu até o início do século XX, quando começaram a surgir os primeiros movimentos reformistas que buscavam uma administração mais racional e eficiente. A partir desse momento, o modelo burocrático que passou a nortear a administração pública, baseado nas ideias de Max Weber, começou a ganhar destaque. Este modelo introduziu princípios como a impessoalidade, a formalidade e a meritocracia, que visavam profissionalizar

a gestão dos órgãos públicos e combater o nepotismo e a corrupção (MAIA & CORREIA, 2022).

No século XX, o Estado Brasileiro passou por novas transformações, influenciadas pelos acontecimentos históricos e pelas mudanças no cenário internacional. Após a Segunda Guerra Mundial, por exemplo, muitos países adotaram um modelo de Estado, que visava o bem-estar social, que ampliou significativamente o papel do governo na prestação dos serviços públicos e na proteção social. Esse período foi marcado por um aumento significativo da despesa pública e pela criação de uma vasta rede de serviços oferecidos pelo Estado em áreas como saúde, educação e assistência social (OLIVEIRA NETO, 2020).

Entretanto, foi na década de 1980, que esse modelo do bem-estar social começou a ser questionado devido à crise fiscal e à ineficiência percebida na prestação governamental de serviços essenciais. Esse contexto deu origem ao movimento da NGP, que propunha a introdução de práticas que já existiam na iniciativa privada e seriam realizadas pelo Estado, visando aumentar a eficiência, a eficácia e a accountability.

Com a evolução dos modelos de gestão, novas abordagens e modelos têm surgido para atender às novas demandas. A NGP busca integrar princípios da sustentabilidade, inovação e participação cidadã. Modelos como a Governança dos órgãos públicos e uma Administração Pública Digital estão ganhando destaque, promovendo o uso das tecnologias de informação e também de comunicação para melhorar a transparência, a eficiência e a participação dos cidadãos nos processos decisórios (MAIA *et al.*, 2023).

A reforma dos modelos da Administração do Estado Brasileiro tem sido um processo contínuo e desafiador, com avanços significativos, mas também com muitos obstáculos a serem superados. A profissionalização dessa Administração é um dos objetivos centrais, que requer investimentos na formação e qualificação dos gestores públicos, bem como a obrigatoriedade de um ambiente institucional que favoreça a inovação, a responsabilidade e a prestação de contas. Estudos recentes destacam a importância da formação continuada e da capacitação dos profissionais das diversas áreas da saúde no Sistema Único de Saúde (SUS) para garantir a qualidade dos serviços prestados à população (CARVALHO, 2021).

Além disso, a avaliação e o monitoramento das políticas elaboradas pelo Governo são essenciais para assegurar uma gestão pública eficaz e eficiente. Programas de melhoria da eficiência ou da qualidade na atenção básica, por exemplo, têm sido implementados para avaliar e aprimorar os serviços de saúde, contribuindo para uma gestão mais eficaz e centrada nas necessidades dos usuários (FERREIRA; NEVES; ROSA, ANDERSON, 2022).

## MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão governamental, enquanto campo de estudo e prática, tem passado por uma significativa evolução em sua história, refletindo as mudanças nas concepções sobre o papel Estatal e a forma como este deve ser gerido. Esta evolução pode ser analisada em três grandes períodos: a administração pública tradicional, a NGP e assim, governança pública. Com destaque para a participação social e a inovação, que alguns autores defendem como um quarto e quinto modelo, respectivamente.

A administração tradicional, prevalente até metade do século XX, caracteriza-se por um modelo burocrático de gestão, inspirado nos princípios de Max Weber. Este modelo destaca-se pela ênfase na hierarquia, regras e procedimentos formais, divisão do trabalho, impessoalidade e meritocracia. A eficiência era vista como resultado do cumprimento rigoroso das normas, regras e procedimentos, garantindo a previsibilidade e controle das ações administrativas (MAIA, TÂNIA SOFIA VIEIRA; CORREIA, 2022).

Este modelo burocrático buscava a padronização e a racionalização das atividades administrativas, visando combater a corrupção e aumentar a eficiência na prestação dos serviços pelo Governo. No entanto, apesar de suas contribuições para a institucionalização e profissionalização da gestão, este modelo começou a ser criticado por sua rigidez e ineficiência em lidar com as demandas crescentes e complexas da sociedade moderna (DE OLIVEIRA NETO, BENJAMIM MACHADO. Gestão pública da educação infantil: o trabalho coletivo em benefício de um ensino significativo. Ensino em Perspectivas. 2020).

Por volta do ano de 1980, surge a NGP, influenciada pelas ideias neoliberais e pelas práticas de administração da iniciativa privada. A NGP propõe uma evolução do modelo burocrático, enfatizando a descentralização, a flexibilidade, a orientação para resultados e a accountability. Esse movimento buscava modernizar o setor público, tornando-o mais eficiente, eficaz e responsivo às necessidades dos cidadãos (SANTOS, 2020).

Os princípios basilares da NGP incluem a utilização de contratos de desempenho, a gestão eficiente por resultados, a terceirização de serviços, a inserção de mecanismos privados de mercado também no setor público, bem como a autonomia real das unidades administrativas. Este modelo tem como foco central a eficiência, visando alcançar aumento de resultados reais, em oposição à mera conformidade com procedimentos (MAIA; CORREIA, 2022).

Mais recentemente, por volta do ano 2000, a evolução do conceito de governança pública tem ganhado destaque. Este modelo representa uma evolução em relação à NGP, incorporando uma visão mais holística e participativa da mesma. A governança pública enfatiza a colaboração, a participação cidadã, a transparência e a responsabilização, promovendo uma abordagem mais inclusiva e democrática na gestão pública (PEREIRA; CORREIA; LUNARDI, 2022. p. 125-134).

É fundamental para uma melhor governança do setor público a interação de todos os atores – governo, sociedade civil e empresas – na elaboração e implementação de políticas governamentais.

Apesar de seus avanços, as definições da governança pública enfrentam desafios significativos, como a resistência à mudança, a ineficiente capacitação dos administradores do setor público e a exigência de desenvolver novas habilidades e reais competências para lidar com processos participativos e colaborativos. Além disso, a efetiva participação cidadã requer um ambiente político e institucional que promova a transparência, a abertura e a confiança mútua (CARVALHO, 2021).

A evolução histórica da gestão governamental reflete as mudanças nas expectativas e anseios da sociedade em relação ao papel estatal e à prestação dos serviços pelo Estado. Desde o modelo de administração burocrático tradicional, passando pela NGP até a governança pública, cada fase trouxe contribuições e desafios específicos para a gestão, muito embora tenha existido disfunções nos modelos patrimonialista e burocrático. A compreensão dessas transformações é essencial para o desenvolvimento das práticas mais eficientes, eficazes e

democráticas, capazes de atender às complexas demandas do mundo contemporâneo (PESSOA, 2020).

Assim, a administração do Estado Brasileiro continua a evoluir, buscando equilibrar a eficiência e a eficácia, observando os valores da democracia e de justiça social, em um esforço contínuo para melhorar a qualidade da prestação dos serviços disponibilizados pelo Estado e atender de maneira mais adequada às necessidades dos cidadãos (ALMEIDA, *et al.*, 2020).

## FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO

A formação e qualificação de gestores públicos é um tema de extrema relevância para o setor público, especialmente diante dos desafios contemporâneos que exigem profissionais capacitados e preparados para enfrentar os desafios mais complexos como as demandas sociais e que exigem soluções até imediatas. A NGP trouxe consigo a exigência de um perfil de gestor que se qualifique e se capacite cada vez mais sobre a elaboração, implementação, execução e avaliação das novas políticas públicas, mas que também seja capaz de implementar práticas gerenciais eficientes e inovadoras (MAIA; CORREIA, 2022). A formação desses gestores deve ser abrangente, incluindo conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e competências éticas.

Um dos principais desafios na formação de gestores públicos é a adequação dos currículos dos cursos de administração e gestão pública às necessidades reais dos Entes Públicos e de seus habitantes. Segundo Maia e Correia (2023), os modelos de administração pública evoluíram ao longo das gerações, demandando uma constante atualização dos conteúdos curriculares para que reflitam as melhores práticas e novas teorias. De igual sorte, é crucial que os programas de formação incluam estudos de casos reais e atividades práticas que possibilitem aos futuros gestores a aplicação do conhecimento teórico em situações concretas (MAIA, TÂNIA SOFIA VIEIRA et al. Modelos de gestão pública: uma temática de gerações. 2023. p. 1-15).

Outro ponto crítico é a obrigação de formação continuada para gestores públicos já em exercício. A capacitação não deve ser vista como um evento único, mas como um aperfeiçoamento contínuo de aprendizagem e atualização. Isso se faz necessário devido às constantes mudanças no ambiente político, econômico e social, que demandam uma rápida adaptação pelos gestores públicos (Oliveira Neto, 2020). Programas de educação continuada, como cursos de especialização, workshops e seminários, são fundamentais para garantir que esses profissionais estejam sempre preparados para enfrentar novos desafios (DE OLIVEIRA NETO, 2020).

Além dos aspectos técnicos e gerenciais, a formação desses gestores deve incluir também a dimensão ética. O atual setor público lida diretamente com o bem-estar da população, e os gestores devem estar preparados para tomar decisões que atendam ao interesse público de maneira justa e transparente (SANTOS, 2020). O período pandêmico do coronavírus trouxe à tona diversos dilemas na gestão dos órgãos públicos, evidenciando a importância de uma formação ética sólida para que esses gestores possam navegar por situações complexas com integridade, sabendo diferenciar momentos emergenciais dos ordinários e imprevistos. (SANTOS, 2020).

A articulação entre teoria e prática é outro desafio significativo na qualificação de gestores públicos. Muitas vezes, existe uma desconexão entre o que é ensinado nas universidades e o que é praticado no dia a dia no interior dos órgãos públicos. Segundo Marques (2020), essa lacuna pode ser reduzida através de parcerias entre instituições de ensino e órgãos públicos, possibilitando estágios, projetos de extensão e outras formas de experiência de alunos no ambiente de trabalho real. Essas experiências são fundamentais para que os futuros gestores compreendam as nuances e os novos desafios que existem da gestão (MARQUES, 2020).

A formação e capacitação de gestores públicos também deve considerar a diversidade regional e cultural do Brasil. As atuais políticas públicas e as novas práticas de gestão não devem ser homogêneas, devendo ser adaptadas às especificidades de cada região. Isso exige que os programas de formação contemplem estudos sobre as diferentes realidades sociais, econômicas e culturais do país, preparando os gestores para atuar de maneira eficaz em contextos diversos (PEREIRA; CORREIA; LUNARDI, 2022. p. 125-134).

Ademais, a tecnologia e a inovação têm se mostrado elementos cruciais nessa modernização. A formação dos gestores deve incluir o uso de ferramentas tecnológicas e a implementação de soluções inovadoras que possam melhorar os resultados e a transparência dos órgãos públicos (BERTAGNOLI, 2021).

A possibilidade de utilizar dados e tecnologias da informação é indispensável para uma tomada de decisão e também para a prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle .

A capacitação de gestores públicos no Sistema Único de Saúde (SUS) também merece destaque, dado o papel crucial deste sistema na garantia do direito à saúde no País. A formação dos profissionais e gestores no SUS deve abranger conhecimentos específicos em saúde pública, gestão de serviços de saúde e políticas de alimentação e nutrição, conforme discutido por Carvalho (2021). A qualificação adequada desses gestores é essencial para a efetiva implementação das políticas de saúde e para a melhoria dos indicadores de saúde da população (CARVALHO, 2021).

Os desafios na formação e qualificação de gestores públicos não se restringem apenas às áreas da saúde. Tais desafios também são encontrados nas áreas de educação, segurança pública e meio ambiente, é igualmente importante que os gestores estejam bem preparados. Estudos como o de Pessoa et al. (2020) destacam os principais desafios na gestão da saúde e a obrigatoriedade de uma formação que inclua a compreensão das comorbidades sociais e da desigualdade, que são fatores críticos na elaboração e elaboração das novas políticas públicas, mais eficazes (PESSOA, *et al.*, 2020).

Sobre a gestão ambiental, a formação e o conhecimento dos gestores devem também focar na sustentabilidade, bem como na gestão integrada e descentralizada, como discutido por Da Silva Santiago et al. (2024). As chances de lidar com questões ambientais de maneira integrada é crucial para a promoção das políticas públicas que conciliam desenvolvimento econômico e preservação ambiental (DA SILVA SANTIAGO, *et al.*, 2024).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória da Administração Pública através dos séculos revela um constante processo de adaptação e transformação, refletindo as mudanças nas concepções sobre o papel Estatal e a forma como ele deve ser administrado. Desde a era de uma gestão pública tradicional,



caracterizada por um modelo burocrático e centralizador, até a emergência da NGP com sua ênfase na eficiência e orientação para eficiência e resultados, e também, a ascensão da governança do setor público que promova a necessária participação de todos atores, inclusive social, colaboração e inovação, cada fase trouxe avanços significativos, bem como desafios inerentes.

A administração tradicional contribuiu também para a geração de estruturas administrativas estáveis e previsíveis, fundamentadas em regras claras e processos padronizados. No entanto, sua rigidez e falta de flexibilidade tornaram-na insuficiente para enfrentar as demandas de uma sociedade cada vez mais moderna e que se utiliza dos meios tecnológicos para a realização de suas atividades diárias, em quase todas as áreas.

A NGP introduziu práticas gerenciais da iniciativa privada, buscando aumentar a eficiência, a eficácia e a accountability. Embora tenha conseguido modernizar diversos aspectos da gestão dos órgãos públicos, sua ênfase em resultados e indicadores de eficiência ou desempenho muitas vezes desconsiderou valores essenciais como equidade e justiça social.

Da mesma forma, a governança pública, como o atual modelo, representa um esforço de integrar os avanços dos modelos anteriores, promovendo uma abordagem mais inclusiva e participativa. Ao enfatizar a colaboração entre governo, sociedade civil e empresas, bem como a transparência e a responsabilização, a governança do setor público busca construir uma administração mais democrática e responsiva às necessidades dos cidadãos.

Apesar dos avanços, a implementação de cada um dos modelos de administração governamental no decorrer da história brasileira, enfrentou desafios contínuos. A resistência à mudança, a obrigatoriedade de capacitação dos gestores e a geração de ambientes que favoreçam a participação cidadã são obstáculos que necessitam ser superados para que ocorra a evolução de forma efetiva.

Portanto, a evolução histórica da gestão pública destaca a importância de uma nova abordagem, mais adaptativa e integrada, que combine eficiência administrativa com valores democráticos e de justiça social. Somente através da compreensão e incorporação das lições aprendidas ao longo dessa trajetória será possível desenvolver práticas de gestão governamental capazes de responder de maneira adequada e sustentável às exigências e aos novos desafios do mundo contemporâneo. A busca por uma nova administração pública, mais eficaz, justa e democrática é um processo contínuo e necessário que requer inovação, participação social e compromisso com o bem-estar coletivo, sob pena de correremos o risco da existência de resquícios de uma gestão patrimonialista, com existência do nepotismo e corrupção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, 1988: Constituição Federal, de 05 de outubro de 1988. Constituição Federal da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, 1964: Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Normas Gerais de Direito Financeiro. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, 2000: Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, 1993: Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993. Lei de Licitações e Contratos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- BRASIL, 2000: Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2000. Lei de Licitações e Contratos. 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: 30 jun.2020.
- BRASIL, 2007: Decreto nº 6307, de 14 de dezembro de 2007. Regulamenta benefícios eventuais. Disponível em:<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6307.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6307.htm)>. Acesso em: 30 jun.2020.
- ALMEIDA, Lindijane de Souza Bento et al. Contribuições do Campo de Públicas: um olhar sobre a democracia no século XXI e os desafios para a gestão pública. 2020.
- BERTAGNOLI, Marina Simões Flório Ferreira et al. Desafios para a gestão compartilhada do cuidado na relação entre cuidadores e profissionais de uma equipe do Serviço de Atenção Domiciliar. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 31, p. e 310113, 2021.
- CARVALHO, Maria de Fátima Cruz Correia de. Avanços e desafios da formação e qualificação dos profissionais e gestores do Sistema Único de Saúde em alimentação e nutrição. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 37, n. Suppl 1, p. e00035321, 2021.
- DA SILVA SANTIAGO, Cibelle et al. A política ambiental de uma universidade pública em ação: desafios para uma gestão integrada e descentralizada. *Organizações em Contexto*, v. 20, n. 39, 2024.
- DE OLIVEIRA NETO, Benjamim Machado. Gestão pública da educação infantil: o trabalho coletivo em benefício de um ensino significativo. *Ensino em Perspectivas*, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2020.
- FERNANDO, José Fernando Bezerra Miranda José; MIRANDA, Bezerra; ROCHA, José Damião Trindade. Desafios e efeitos da interiorização universitária na Amazônia Brasileira: Estudo de Caso sobre o Programa tó graduado nos municípios tocantinenses. *Multi Debates*, v. 7, n. 4, p. 228-234, 2023.
- FERREIRA, Lucilene Renó; NEVES, Vanessa Ribeiro; ROSA, Anderson da Silva. Desafios na avaliação da atenção básica a partir de um programa de melhoria da qualidade. *Escola Anna Nery*, v. 26, p. e20210287, 2022.
- FONSECA, Aluysio Ricardo Nunes et al. Tesouro gerencial: contribuições para o accountability na gestão pública. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 6, p. e06963222-e06963222, 2020.
- MAIA, Tânia Sofia Vieira et al. Modelos de gestão pública: uma temática de gerações. *Synesis (ISSN 1984-6754)*, v. 15, n. 2, p. 1-15, 2023.
- MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. *Lex Humana (ISSN 2175-0947)*, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022.
- MARQUES, Luciana Rosa. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. *Educar em Revista*, v. 36, p. e 69772, 2020.
- PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; LUNARDI, Fabrício Castagna. Desafios na implementação da nova gestão pública na judicatura portuguesa: o juiz tradicional versus o juiz gestor. *Humanidades & Inovação*, v. 9, n. 19, p. 125-134, 2022.
- PERES, Janaina Lopes Pereira et al. Comorbidades sociais e Covid-19: a desigualdade como desafio da gestão pública em tempos de crises. 2021.
- PESSOA, Débora Luana Ribeiro et al. Os principais desafios da gestão em saúde na atualidade: revisão integrativa. *Brazilian Journal of Health Review*, v. 3, n. 2, p. 3413-3433, 2020.
- SANTOS, Laís Silveira. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. *Revista de Administração Pública*, v. 54, p. 909-922, 2020.
- SANTOS, Laís Silveira. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. *Revista de Administração Pública*, v. 54, p. 909-922, 2020.
- SILVA, Jose Irivaldo Alves Oliveira; DE OLIVEIRA, Thiago Francisco Silva. Ouvidoria e gestão pública: uma relação necessária. *HOLOS*, v. 36, n. 5, p. 1-31, 2020.
- TIERLING, Mariana Wadi et al. Fraturas na terceira idade: um desafio à gestão pública em saúde. 2021.

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>**