



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

ed.39
S E T E M B R O
2024

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

ed.39
S E T E M B R O
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. 39ª ed. Setembro/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- 39ª ed. Setembro/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
EDITORA 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

CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRATION SCIENCES

ed.39

SETEMBRO

2024

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520

CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

IMPACTO DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA EFICIÊNCIA E TRANSPARÊNCIA DO SETOR PÚBLICO...10

Autor: FELIPE RIVELLO DA SILVA

Contato: contato@feliperivello.com.br

Orientador: Prof. Dr.Fábio Terra Gomes Júnior

IMPACT OF ASSERTIVE COMMUNICATION ON THE EFFICIENCY AND TRANSPARENCY OF THE PUBLIC SECTOR
IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA EFICACIA Y TRANSPARENCIA DEL SECTOR PÚBLICO

O PAPEL DA LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO CONTEMPORÂNEO.....21

Autor: FELIPE RIVELLO DA SILVA

Contato: contato@feliperivello.com.br

Orientador: Prof. Dr.Fábio Terra Gomes Júnior

THE ROLE OF LEADERSHIP IN CONTEMPORARY PUBLIC SERVICE

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONTEMPORÁNEA

DIFERENÇAS NAS ABORDAGENS DE NEGOCIAÇÃO: COMPARAÇÃO ENTRE TIPOS DE OPERADORAS E PRESTADORES DE SERVIÇOS.....33

Autor: JUCIANO SILVA PASSOS

Contato: jucianopassos@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. João Heli de Campos

DIFFERENCES IN NEGOTIATION APPROACHES: COMPARISON BETWEEN TYPES OF OPERATORS AND SERVICE PROVIDERS

DIFERENCIAS EN LOS ENFOQUES DE NEGOCIACIÓN: COMPARACIÓN ENTRE TIPOS DE OPERADORAS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS

MODELOS DE REMUNERAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NAS NEGOCIAÇÕES ENTRE OPERADORAS DE SAÚDE E PRESTADORES DE SERVIÇOS.....46

Autor: JUCIANO SILVA PASSOS

Contato: jucianopassos@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. João Heli de Campos

REMUNERATION MODELS AND THEIR IMPLICATIONS IN NEGOTIATIONS BETWEEN HEALTH INSURERS AND SERVICE PROVIDERS

MODELOS DE REMUNERACIÓN Y SUS IMPLICACIONES EN LAS NEGOCIACIONES ENTRE ASEGURADORAS DE SALUD Y PROVEEDORES DE SERVICIOS

ANÁLISE DA EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO ENTRE OPERADORAS DE SAÚDE E PRESTADORES DE SERVIÇOS.....60

Autor: JUCIANO SILVA PASSOS

Contato: jucianopassos@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. João Heli de Campos

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF NEGOTIATION STRATEGIES BETWEEN HEALTH OPERATORS AND SERVICE PROVIDERS

ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN ENTRE OPERADORAS DE SALUD Y PROVEEDORES DE SERVICIOS.

- UMA BREVE COMPARAÇÃO DAS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO BRASIL E ISRAEL.....76**
Autor: ELAINE CRISTINE DE SOUSA LUIZ
Contato: prof.elaineluz@gmail.com
Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado
 A BRIEF COMPARISON OF EDUCATION, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION POLICIES IN BRAZIL AND ISRAEL
 BREVE COMPARACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN, EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN BRASIL E ISRAEL
- A REESTRUTURAÇÃO DO ATLÉTICO CLUBE GOIANIENSE: ESTRATÉGIAS, CONQUISTAS E IMPACTOS NO FUTEBOL BRASILEIRO.....92**
Autor: HENRIQUE PAULISTA ARANTES
Contato: e-mail
Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado
 THE RESTRUCTURING OF ATLETICO CLUBE GOIANIENSE: STRATEGIES, ACHIEVEMENTS AND IMPACTS ON BRAZILIAN FOOTBALL
 LA REESTRUCTURACIÓN DEL ATLÉTICO CLUBE GOIANIENSE: ESTRATEGIAS, LOGROS E IMPACTOS EN EL FÚTBOL BRASILEÑO
- DINÂMICAS DAS TRANSFERÊNCIAS DE JOGADORES NO FUTEBOL BRASILEIRO: PROCEDIMENTOS, AVALIAÇÕES E IMPACTOS FINANCEIROS.....100**
Autor: HENRIQUE PAULISTA ARANTES
Contato: henriquearantes@gmail.com
Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado
 DYNAMICS OF PLAYER TRANSFERS IN BRAZILIAN FOOTBALL: PROCEDURES, EVALUATIONS AND FINANCIAL IMPACTS
 DINÁMICA DE LAS TRANSFERENCIAS DE JUGADORES EN EL FÚTBOL BRASILEÑO: PROCEDIMIENTOS, EVALUACIONES E IMPACTOS FINANCIEROS
- CONCORRÊNCIA NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS.....107**
Autor: LUCIA SANAE NAKANO
Contato: luciasnk@yahoo.com.br
Orientador: Prof. Dr.Yara Therezinha de Almeida Lozano
 COMPETITION IN THE NEW BIDDING AND CONTRACTS LAW
 COMPETENCIA EN LA NUEVA LEY DE LICITACIONES Y CONTRATOS
- PRINCÍPIOS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS.....117**
Autor: LUCIA SANAE NAKANO
Contato: luciasnk@yahoo.com.br
Orientador: Prof. Dr.Yara Therezinha de Almeida Lozano
 PRINCIPLES OF THE NEW BIDDING AND CONTRACTS LAW
 PRINCIPIOS DE LA NUEVA LEY DE LICITACIONES Y CONTRATOS
- SUSTENTABILIDADE SOCIAL128**
Autor: JESUS SALVADOR LEANDRO FILHO
Contato: jfleandro@hotmail.com
 SOCIAL SUSTAINABILITY
 SOSTENIBILIDAD SOCIAL

GESTÃO DE EQUIPES EM HOME OFFICE: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR EFICIENTE.....140

Autor: **Vivian Kelly Silva Perdigão**

Contato: vivian.silva27@etec.sp.gov.br

Orientador: Hélio Sales Rios

TEAM MANAGEMENT IN HOME OFFICE: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR EFFICIENT SCHOOL ADMINISTRATION

GESTIÓN DE EQUIPOS EN HOME OFFICE: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA UNA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EFICIENTE

**IMPACTO DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA EFICIÊNCIA E
TRANSPARÊNCIA DO SETOR PÚBLICO**
**IMPACT OF ASSERTIVE COMMUNICATION ON THE EFFICIENCY AND
TRANSPARENCY OF THE PUBLIC SECTOR**
**IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA EFICACIA Y
TRANSPARENCIA DEL SECTOR PÚBLICO**

Felipe Rivello da Silva
contato@feliperivello.com.br
<http://lattes.cnpq.br/9725384041379857>

SILVA, Felipe Rivello da. **Impacto da comunicação assertiva na eficiência e transparência do setor público**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 10 – 20, setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior – fabioterrag@hotmail.com – <https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

RESUMO

O setor público no Brasil é regido por alguns princípios axiológicos, sendo dois deles o da eficiência e da transparência. Tais princípios consórgia de revisão bibliográfica, fundamentando a pesquisa com resultados extraídos de outros estudos científicos, livros e legislações pertinentes. Pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivo descritivo titucionais visam assegurar que as atividades internas e externas desempenhadas pelo serviço público direto e indireto produzam resultados adequados para satisfação o interesse público, sendo suas ações comunicadas de forma transparente a todos que interessar, de modo que a evitar prejuízos e intercorrências negativas produzidas por más condutas, como fraudes e corrupções. No âmbito desta finalidade pública, a comunicação assertiva pode ser um instrumento viável para que o setor público produza maior eficiência e transparência em suas ações internas e externas. Dito isso, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o potencial da comunicação assertiva na ampliação da eficiência e da transparência interna e externa do setor público brasileiro. Foi utilizada a método e desenvolvida sob procedimento bibliográfico. Diante dos resultados encontrados, após as análises realizadas, ficou evidente que a comunicação assertiva tem o potencial de ampliar tanto a eficiência quanto a transparência do setor público brasileiro, nos ambientes interno e externo. Visto que esse tipo de comunicação constroi maior proximidade entre os objetivos públicos, as ações desenvolvidas e o conhecimento dos públicos interno e externo sobre tais processos, inibindo riscos de prejuízos ao interesse público, posto que nivela a interação entre os denominados *stakeholders* (Estado, agentes públicos e sociedade). Pôde-se concluir a pesquisa indicando que alguns setores públicos já utilizam-se de instrumentos de comunicação assertiva, tendo por exemplo o caso da Fundação Dom Cabral, localizada em Minas Gerais. No entanto, a pesquisa inclinou-se para dar ênfase na necessidade de disseminação nacional de implementação de práticas de comunicação assertiva no setor público, tendo por principal justificativa o aprimoramento dos resultados satisfativos do interesse público.

Palavras-Chave: Brasil. Comunicação assertiva. Eficiência. Transparência. Setor público.

SUMMARY

The public sector in Brazil is governed by some axiological principles, two of which are that of efficiency and transparency. Such constitutional principles aim to ensure that the internal and external activities performed by the direct and indirect public service produce adequate results to satisfy the public interest, and its actions are communicated in a transparent manner to all those who are interested, to avoid losses and negative complications produced by misconduct, such as fraud and corruption. Within the scope of this public purpose, assertive communication can be a viable instrument for the public sector to produce greater efficiency and transparency in its internal and external actions. That said, the general objective of this research was to analyze the potential of assertive communication in increasing the efficiency and internal and external transparency of the Brazilian public sector. The methodology of bibliographic review was used, basing the research with results extracted from other scientific studies, books and pertinent legislation. This is qualitative research, of a basic nature, with a descriptive objective and developed under a bibliographic procedure. In view of the results found, after the analyses carried out, it was evident that assertive communication has the potential to increase both the efficiency and transparency of the Brazilian public sector, in the internal and external environments. Since this type of communication builds

greater proximity between public objectives, the actions developed and the knowledge of internal and external audiences about such processes, inhibiting risks of damage to the public interest, since it levels the interaction between the so-called *stakeholders* (State, public agents and society). It was possible to conclude the research by indicating that some public sectors already use assertive communication instruments, having for example the case of the Dom Cabral Foundation, located in Minas Gerais. However, the research leaned towards emphasizing the need for national dissemination of the implementation of assertive communication practices in the public sector, with the main justification being the improvement of satisfactory results in the public interest.

Keywords: Brazil. Assertive communication. Efficiency. Transparency. Public sector.

RESUMEN

El sector público en Brasil se rige por algunos principios axiológicos, dos de los cuales son el de la eficacia y el de la transparencia. Dichos principios constitucionales tienen por objeto garantizar que las actividades internas y externas que realiza el servicio público directo e indirecto produzcan resultados adecuados para satisfacer el interés público, y que sus actuaciones se comuniquen de manera transparente a todos los interesados, a fin de evitar pérdidas y complicaciones negativas producidas por conductas indebidas, como el fraude y la corrupción. En el ámbito de este propósito público, la comunicación asertiva puede ser un instrumento viable para que el sector público produzca mayor efectividad y transparencia en sus acciones internas y externas. Dicho esto, el objetivo general de esta investigación fue analizar el potencial de la comunicación asertiva para aumentar la efectividad y la transparencia interna y externa del sector público brasileño. Se utilizó la metodología de revisión bibliográfica, basando la investigación con resultados extraídos de otros estudios científicos, libros y legislación pertinente. Se trata de una investigación cualitativa, de carácter básico, con un objetivo descriptivo y desarrollada bajo un procedimiento bibliográfico. A la vista de los resultados encontrados, después de los análisis realizados, se evidenció que la comunicación asertiva tiene el potencial de aumentar tanto la efectividad como la transparencia del sector público brasileño, en el ámbito interno y externo. Ya que este tipo de comunicación genera mayor proximidad entre los objetivos públicos, las acciones desarrolladas y el conocimiento de los públicos internos y externos sobre dichos procesos, inhibiendo riesgos de daño al interés público, ya que nivela la interacción entre los llamados *actores* (Estado, agentes públicos y sociedad). Fue posible concluir la investigación indicando que algunos sectores públicos ya utilizan instrumentos de comunicación asertiva, teniendo por ejemplo el caso de la Fundación Dom Cabral, ubicada en Minas Gerais. Sin embargo, la investigación se inclinó hacia enfatizar la necesidad de difusión nacional de la implementación de prácticas de comunicación asertiva en el sector público, con la principal justificación de la mejora de resultados satisfactorios en el interés público.

Palabras clave: Brasil. Comunicación asertiva. Efectividad. Transparencia. Sector público.

INTRODUÇÃO

Exige-se das atividades públicas o desempenho de ações que produzam eficiência e que sejam transparentes aos públicos interno e externo. Por força normativa da Constituição Federal (CF) de 1988, o serviço público vinculado direta ou indiretamente à Administração Pública brasileira deve atender aos “princípios da Administração Pública”, citados no caput do art. 37 do referido dispositivo legal, como os da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 1988). Por publicidade, requer-se que as atividades da Administração Pública sejam transparentes aos públicos interno e externo, enquanto por eficiência exige-se que tais atividades produzam os resultados esperados dentro da maior eficácia possível no dispêndio dos recursos.

Vincula-se ao setor público uma obrigatoriedade axiológica de satisfação do “interesse público”, o que, de acordo com Tavares et al. (2023), dependerá do exercício das atividades desenvolvidas pelos agentes ou funcionários públicos, ou seja, pelo público interno do setor. Como efeito de tais atividades, ocorrerá a satisfação do interesse público, vinculado ao público externo, sendo ele composto pelos stakeholders, ou seja, por agentes interessados nos resultados do serviço público, dentre eles, estarão o Estado, os parceiros e a sociedade. Para Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018) é fundamental que todas as organizações públicas e privadas

contemporâneas atentem para um bom relacionamento com seus *stakeholders*, o que deverá ser construído sob uma eficiente comunicação interna e externa.

Benatti e Becker (2021) citam a “comunicação assertiva” como um instrumento de aprimoramento dos relacionamentos pessoais e profissionais, destinada a superar os desafios comunicacionais existentes, com foco na promoção de maior eficiência comunicativa. Valendo-se da finalidade da comunicação assertiva, é possível fazer menção a ela como um veículo promissor na melhoria da comunicação interna e externa do setor público brasileiro, capaz de ampliar a eficiência e a transparência das atividades públicas. De acordo com Rivello (2024), a comunicação assertiva tende a motivar, resolver e fazer acontecer, focando na construção de melhorias para relacionamentos interpessoais e organizacionais. Para tal, é preciso que o setor público utilize-se, em complemento, de estratégias de inteligência emocional, capazes de promover um ambiente favorável para comunicação eficaz e assertiva (JÚNIOR; SILVA, 2024).

Muitos são os desafios que, de acordo com Martins et al. (2022), reduzem o potencial da comunicação interna e externa no setor público, provocando assim entraves para que haja maior eficiência e transparência nas atividades públicas. Com foco na produção de conhecimentos que possam validar a comunicação assertiva como meio de sinergia necessária para que o setor público brasileiro satisfaça ao interesse público respeitando aos princípios constitucionais obrigatórios, o problema que norteou a investigação desta pesquisa foi guiado pela seguinte indagação científica: Qual o potencial de impacto da comunicação assertiva na ampliação da eficiência e da transparência do setor público?

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o potencial da comunicação assertiva na ampliação da eficiência e da transparência interna e externa do setor público brasileiro. Para alcançá-lo de forma estratégica, predefiniu-se por objetivos específicos, os seguintes: a) falar sobre os princípios da eficiência e da transparência no setor público brasileiro; b) conceituar a comunicação assertiva; c) conhecer os possíveis prejuízos da comunicação interna e externa ineficiente; d) discorrer sobre a teoria dos *stakeholders*; e) é analisar como o uso da comunicação assertiva pode ampliar a eficiência e a transparência no setor público.

Traz-se como justificativa social para a produção desta pesquisa a necessidade de se promover melhorias no desempenho das atividades internas e externas do setor público brasileiro, tendo por principal foco a satisfação plena do interesse público, valendo-se de técnicas de aprimoramento da comunicação interpessoal, intra organizacional e pública, as quais são capazes de expandir a qualidade do relacionamento público interpessoal. Por justificativa acadêmica e profissional, expõe-se aqui o interesse do pesquisador enquanto Gestor Público, bem como discente do Mestrado em Comunicação Pública, sendo do interesse basilar da sua Dissertação de Mestrado de Base Bibliográfica a agregação de valor acerca da comunicação no setor público.

Utilizou-se da metodologia de revisão bibliográfica para fundamentar a pesquisa com resultados extraídos de outros artigos científicos (buscados nas bases de dados do Google Acadêmico, do SciELO e outras, com ano de publicação entre 2019 e 2024, no idioma português), livros de autorias diversas e legislação pertinente, com breve exposição do caso da Fundação Dom Cabral, localizada em Minas Gerais, a qual faz uso eficiente da comunicação

assertiva no setor público. Esta foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivo descritivo e construída sob procedimento bibliográfico.

O desenvolvimento da pesquisa encontra-se estruturado em uma seção e cinco subseções, as quais abordaram os objetivos predefinidos em ordem cronológica, com enfoque na produção de resposta elucidativa ao problema investigado, discorrendo assim de pontos relevantes sobre os princípios da Administração Pública aqui destacados (eficiência/transparência) e sobre comunicação assertiva no setor público.

Por fim, em sua última seção, a pesquisa expõe as suas considerações finais, emitindo a resposta esclarecedora do problema investigado, bem como retomando aos seus principais resultados para demonstrar o atendimento dos seus objetivos, sob posicionamento crítico científico emitido pelo 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 impacto da comunicação assertiva no setor público, nos relacionamentos interno e externo, com foco na promoção de melhorias para a eficiência e transparência das atividades públicas.

DA EFICIÊNCIA E DA TRANSPARÊNCIA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

As atividades da Administração Pública direta e indireta, no Brasil, são regidas pelas normas constitucionais vigentes desde o ano de 1988. No caput do art. 37, a CF de 1988 traz um rol de princípios que devem guiar as atividades do setor público brasileiro, sendo eles o da legalidade, o da impessoalidade, o da moralidade, o da publicidade e o da eficiência (Brasil, 1988). Duarte e Duarte (2019) chamam atenção para a finalidade exclusiva do serviço público brasileiro, sendo ela a de satisfação do interesse público. Por interesse público, a própria norma constitucional vigente conceitua as matérias que são de interesse coletivo, a exemplo das matérias envolvendo emprego, segurança, saúde e muitas outras. Martins et al. (2022) cita que, para satisfação do interesse público, é preciso que as atividades administrativas sejam desempenhadas de forma eficiente.

Por efeitos constitucionais, ao Estado foi vinculado um rol de competências para desempenhar atividades obrigatórias em prol do atendimento do interesse público, competências estas que são subdivididas entre os entes federados (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), exercida pela Administração Pública, seja direta ou indireta (DUARTE; DUARTE, 2019). Por Administração Pública direta, Martins et al. (2022) menciona o conjunto de órgãos vinculados aos entes federados, os quais integram a própria estrutura do Estado, exercendo suas funções de forma centralizada. Já a Administração Pública indireta é composta por entidades que, embora não integrem a estrutura estatal, desempenham função administrativa sob concessão de autonomia vinculada ao Estado (DUARTE; DUARTE, 2019).

Superados os conceitos acima apresentados, é preciso aqui mencionar que todo o setor público brasileiro, seja ele de vinculação direta ou indireta, deve se ater para o respeito aos princípios constitucionais, sob riscos de inconstitucionalidade no desempenho dos seus resultados (MARTINS et al., 2022). Dois dos princípios da Administração Pública são de maior valia para o interesse desta pesquisa, sendo eles o da eficiência e o da publicidade/transparência. Tais princípios, de acordo com as diretrizes da CF de 1988, exigem que as atividades do Estado sejam eficientes – aplicando os recursos devidos de forma eficaz – e que sejam públicas, ou seja, de conhecimento de todos que vinham a interessar por seus resultados, podendo ser tanto o público interno quanto externo, salvo se houver condição de sigilo por algum motivo legal (BRASIL, 1988).

Para Martins et al. (2022) há uma vinculação direta entre o comportamento organizacional dos órgãos públicos, composto pelos comportamentos interpessoais dos agentes/funcionários públicos e a satisfação do interesse público. Sob esta nuance de pensamento, entende-se que para que o setor público produza resultados eficientes e tenha transparência nas suas atividades, é preciso que o comportamento interpessoal dos agentes públicos seja condizente com tais premissas. Do contrário, Duarte e Duarte (2019) citam que assimetrias comportamentais podem colocar em risco os resultados das atividades públicas, principalmente pela incidência de eventos deletérios, como os casos de corrupção e fraude. Martins et al. (2022) citam ainda como entrave de um bom desempenho para o setor público as falhas de comunicação interna e externa, o que pode comprometer a eficiência e transparência pública.

DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Uma das estratégias mais relevantes para aprimorar o desempenho em organizações públicas e privadas, atualmente indicada como indispensável ao comportamento organizacional contemporâneo, é a comunicação. Por comunicação assertiva, Benatti e Becker (2021) indicam o tipo de comunicação compreendida como uma habilidade indispensável aos relacionamentos pessoais e profissionais, a qual é caracterizada pela capacidade de expressão de necessidades, pensamentos e sentimentos de forma clara, direta e respeitosa. Diferente da comunicação em sentido amplo, é preciso compreender que a comunicação assertiva vai muito além da capacidade de verbalização, incluindo as escolhas, os comportamentos, a gestão emocional, os valores, as crenças e as necessidades de um dado ambiente (TAVARES et al., 2023).

Segundo as noções providas pela obra de Benatti e Becker (2021), na comunicação assertiva há uma busca incessante pelo ponto de equilíbrio entre a expressão de direitos e a consideração por direitos alheios, o que favorece a promoção de relacionamentos mais produtivos e saudáveis. Tavares et al. (2023) citam que a comunicação assertiva reveste-se por um processo de comunicação desafiadora, a qual irá exigir adequações constantes e fornecer aprendizagens contínuas, contribuindo para o aprimoramento do sucesso nas relações interpessoais ou organizacionais, transformando-as em relações mais assertivas e efetivas nos mais variados contextos. O atendimento de alguns pilares é essencial para adesão de uma

comunicação assertiva, sendo eles: a) clareza e objetividade comunicacional; b) respeito mútuo; c) autoconfiança; d) escuta ativa; e) e feedback construtivo (BENNATI; BECKER, 2021).

Júnior e Silva (2024) informam que, para a construção de uma comunicação assertiva, por eles referida como comunicação eficaz, é preciso a construção de um ambiente interpessoal focado na inteligência emocional, estimulando as capacidades de reconhecimento, de compreensão e de gestão das emoções próprias e alheias, o que irá contribuir para a promoção de um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo, favorável à resolução de conflitos e com relações interpessoais mais positivas. No setor público, Ravello (2024) menciona que a motivação dos agentes/funcionários é um passo essencial para a promoção de melhores resultados para satisfazer ao interesse público e, no processo de alcance desta satisfação, a comunicação é um item estratégico indispensável, devendo ela ser mais assertiva.

Indo muito além da verbalização, Benatti e Becker (2021) citam algumas técnicas para o desenvolvimento de uma comunicação assertiva, sendo elas: a) a incorporação do uso do “eu” em vez do “você”, personalizando as expressões de necessidades e sentimentos, o que demonstra comprometimento pessoal e empatia; b) a linguagem corporal positiva, com contato visual, uso de gestos, postura corporal aberta e relaxada, dentre outras condições necessárias; c) o estabelecimento de limites pessoais e profissionais; d) o feedback, devendo ele ser fornecido de forma regular, buscando aprimorar habilidades de comunicação a partir dele. Tem-se aqui estratégias para uso da comunicação assertiva em ambientes internos, nos relacionamentos interpessoais entre os agentes/funcionários públicos, por exemplo.

Outrora, não se pode esquecer a possibilidade de aplicação da comunicação assertiva nos relacionamentos organizacionais, seja de organização para organização, ou mesmo de organização para sociedade etc.

Nesse sentido, Martins et al. (2022) mencionam o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aporte que pode expandir os benefícios da comunicação assertiva ao ambiente externo às organizações públicas ou privadas que venham fazer uso dessa estratégia. Para atender a publicidade requerida pela CF de 1988 para as atividades da Administração Pública, é preciso que os órgãos públicos diretos e indiretos façam uso de canais virtuais com aporte das TICs, valendo-se das estratégias de comunicação assertiva, sendo esse um instrumento de cidadania tendencioso à evitação de prejuízos providos por uma comunicação ineficiente (DUARTE; DUARTE, 2019).

PREJUÍZOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA INEFICIENTE

Para compreender os possíveis prejuízos providos por uma ineficiente comunicação interna e externa às organizações do setor público é preciso entender, antes de tudo, que a comunicação nesses dois ambientes é crucial para o sucesso dos resultados das atividades públicas em prol da satisfação do interesse coletivo público. Por isso, quando ineficiente, Duarte e Duarte (2019) citam que a comunicação nessas condições tende a causar uma série de prejuízos que podem afetar a produtividade, a moral dos agentes/funcionários públicos e a reputação do setor público direto ou indireto. Dito isso, imperiosa é a análise de possíveis

prejuízos que podem comprometer a eficiência e transparência no serviço público, tanto no ambiente interno quanto no externo, pela ausência de uma comunicação assertiva.

Como dito por Rivello (2024), nas relações interpessoais internas do setor público é preciso que a comunicação possa motivar os agentes/funcionários, bem como resolver conflitos e fazer acontecer os resultados de forma coerente com as premissas legais atreladas a tais atividades. Por isso, quando a comunicação interna é ineficiente, pode-se aqui considerar a possível reprodução de prejuízos significativos, dentre eles, cita-se: a) a baixa moral entre os funcionários públicos, com presença de desmotivação, frustração e sentimento de desmotivação que reduzem o desempenho; b) a diminuição da produtividade, erros, retrabalho, atrasos e outros pela transmissão de informações comprometidas ou ausência delas ou mesmo falta de coordenação entre equipes; c) o aumento dos conflitos, pela insurgência de mal-entendidos, falta de transparência, etc.; d) a dificuldade na tomada de decisões, por falta de informações completas, decisões baseadas em informações erradas; e muitos outros.

Não obstante, na comunicação externa do setor público é preciso que os órgãos da Administração Pública direta e indireta possuem simetria no fornecimento de todas as informações necessárias ao controle público da legalidade dos seus atos, por meio de canais virtuais disponíveis (DUARTE; DUARTE, 2019).

Do contrário, uma comunicação externa ineficiente pode gerar por prejuízos, os seguintes: a) a má reputação e imagem negativa, pela falta de clareza, o que pode intensificar os problemas nas relações públicas; b) a insatisfação do consumidor, prejudicando assim ao interesse público pelo uso dos serviços disponibilizados à sociedade; c) o obscurecimento da legalidade pública, ocultando possíveis intercorrências de corrupção e fraudes, pela falta de informações claras e precisas, necessárias ao controle público; d) os problemas legais e regulatórios, pela insurgência de falhas no cumprimento de leis e regulamentos ou informações imprecisas que podem gerar multas e processos judiciais; etc.

Tais prejuízos, de acordo com Duarte e Duarte (2019), afetam a todos os interessados internos e externos às organizações públicas, comprometendo assim a satisfação dos respectivos interesses vinculados com o desempenho das atividades do setor. Assim como as organizações privadas, é preciso considerar que as organizações públicas também possuem interessados diretos e indiretos nos resultados das suas atividades, os quais precisam estar bem informados por meio de uma comunicação assertiva para que se possa estreitar os relacionamentos construídos entre eles, seja internamente ou externamente às organizações estatais vinculadas à Administração Pública direta ou indireta. Do contrário, Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018) mencionam que a não valorização dos interessados pode implicar em danos aos relacionamentos construídos pelas organizações.

TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NO SETOR PÚBLICO

Pertinente é aqui estabelecer uma breve análise acerca dos denominados *stakeholders* que, para Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018) são agentes físicos ou jurídicos, internos ou externos, que possuem interesse pelos resultados de determinada organização pública ou privada. No setor público, assim como no privado, existirão *stakeholders* diretos ou indiretos,

os diretos serão os beneficiados diretamente pelos resultados das atividades públicas, enquanto os indiretos serão aqueles que, em segundo plano, se beneficiarão em alguma hipótese destas atividades, mas não diretamente. Na teoria de Freeman, Harisson e Zyglidopoulos (2018), a priorização dos stakeholders é fundamental para o bom desempenho das organizações contemporâneas de qualquer natureza.

De modo a exemplificar, pode-se aqui adotar as premissas de Freeman, Harisson e Zyglidopoulos (2018), para destacar como possíveis *stakeholders* das atividades do setor público brasileiro os agentes/funcionários públicos (internos e diretos), a sociedade (externo e direto), o Estado (interno e direto), os parceiros (externos, diretos e indiretos), dentre outros. Isso porque, os resultados produzidos pelo serviço público brasileiro, nas suas mais variadas camadas entre setores sócio-econômicos, beneficiam tais interessados, da seguinte forma: a) os agentes/funcionários públicos, são beneficiados com melhorias nas condições do trabalho, com desenvolvimento profissional, com motivação, com satisfação, com maior segurança no trabalho, etc.; b) a sociedade, se beneficia com serviços de maior qualidade, com maior transparência e confiança, com participação cidadã, com a redução de desigualdades, etc.; c) o Estado, se beneficia com maior eficácia governamental, com maior estabilidade econômica, com melhor planejamento e gestão, etc.; d) os parceiros, se beneficiam com melhores oportunidades de parcerias, com ambiente regulatório estável, etc.

Uma das formas de se comprometer com os interesses dos *stakeholders*, é mencionada por Freeman, Harrison e Zyglidopoulos (2018), como estratégia de comunicação interna e externa. É preciso que as organizações públicas e privadas se preocupem com o ato de se comunicar-se com seus interessados, com seus públicos internos e externos, no entanto, esta comunicação precisa ser assertiva.

Como dito por Grossi (2022), a comunicação no setor público precisa superar, prioritariamente, as barreiras internas de comunicação, prezando pelo desenvolvimento de competências interpessoais necessárias para um bom relacionamento entre os agentes/funcionários públicos, o que, conseqüentemente, irá elevar as condições necessárias para o provimento de uma comunicação externa de maior assertividade.

USO DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA PRÓ AUMENTO DA EFICIÊNCIA E DA TRANSPARÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

O uso da comunicação assertiva no setor público ou privado tende a produzir benefícios relevantes para a reputação e imagem destas organizações. De acordo com Duarte e Duarte (2019), a comunicação assertiva traz como benesses para as organizações públicas a melhoria nas relações internas e externas – ampliando a confiança e o respeito, fortalecendo vínculos interpessoais, reduzindo conflitos e facilitando a resolução de problemas –, aumenta a eficiência – facilitando a troca de informações e de ideias, melhorando a tomada de decisões, melhorando

a colaboração, evitando retrabalhos, inibindo corrupção e fraudes etc. –, melhora o desempenho pessoal – aumentando a autoconfiança, a satisfação, promovendo o crescimento pessoal e profissional, melhorando a capacidade de comunicação e interação social.

De acordo com Benatti e Becker (2021), a comunicação assertiva é uma ferramenta poderosa para ampliar a eficiência e a transparência nas relações interpessoais e organizacionais, públicas ou privadas. Pois, através deste tipo de comunicação, as organizações são mais claras, diretas e respeitadas, atendendo da melhor forma aos interesses dos seus *stakeholders*. Para Duarte e Duarte (2019), no setor público, a comunicação assertiva é capaz de nivelar as interações entre agentes internos e externos às organizações estatais diretas e indiretas, promovendo maior clareza e objetividade, aumentando a confiança e a moral do setor perante todos os seus interessados. Por meio desta, as instituições públicas são capazes de melhorar suas operações internas e externas, fortalecendo a confiança social e promovendo a cultura de colaboração.

É preciso, no entanto, que o setor público implemente algumas estratégias de comunicação assertiva em seus ambientes interno e externo, as quais irão induzir à construção de um ambiente público mais eficiente, transparente e responsivo com o interesse público (GROSSI, 2022). Como exemplos de estratégias, pode-se aqui indicar: a) treinamento e capacitação dos seus agentes/funcionários, focando no desenvolvimento de habilidades interpessoais, como a empatia, o respeito etc.; b) criação de canais eficientes de comunicação, como canais de denúncia, canais de acesso à informação, canais de colaboração, internos e externos; c) disposição de feedbacks contínuos, implementando sistemas e valendo-se delas para o aprimoramento de políticas internas e externas; d) maior transparência nas ações, publicando relatórios, mantendo uma comunicação aberta e honesta; e) melhor divulgação de informações públicas, consistentes, claras e coerentes; etc.

No Brasil, algumas organizações do setor público, tanto de vinculada direta quanto indireta, a exemplo da Fundação Dom Cabral, localizada em Minas Gerais, já utilizam-se de estratégias de comunicação assertivas para a promoção de melhorias internas e externas às suas atividades. No site da instituição, por exemplo, os canais de comunicação entre a fundação e a sociedade possui maior preocupação com a clareza e objetividade comunicacional, além de dispor de meios de participação cidadã, o que amplia a eficiência e transparência das suas atividades locais (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2024). Oliveira (2004) cita, justamente, que a comunicação pública deve ser democrática e, nos ambientes interno e externo, deve prezar pela maior clareza, objetividade, empatia e respeito possível. Por vez, Kunsch (2016) cita que a comunicação pública deve ser integrada com demais recursos que possam elevar o seu nível de clareza, objetividade e congruência entre as informações disponibilizadas, evitando assim possíveis danos ao interesse público.

Além da comunicação assertiva, Scott (2021) cita a empatia assertiva como uma estratégia elementar nesse tipo de comunicação, vez que promove maior respeito entre os agentes que interagem no ambiente de uma determinada organização. Para Grossi (2022) a empatia pode promover justamente um ambiente mais favorável à recepção de informações, da comunicação, visto que além de se promover uma comunicação assertiva, é preciso que os agentes receptores estejam interessados em recebê-la e compreendê-la. Por isso, no setor

público, Júnior e Silva (2024) mencionam ser indispensável o trabalho com a inteligência emocional, de modo que os ambientes interno e externo tornem-se favoráveis para a recepção de uma comunicação mais eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as análises realizadas por esta pesquisa foram suficientes para prover subsídios em resposta ao problema investigado, sendo possível aqui, a partir de todas as comparações interpretativas realizadas, responder à problemática norteadora indicando que a comunicação assertiva pode ter um impacto altamente benéfico para o aumento da eficiência e da transparência do setor público brasileiro, uma vez que é capaz de reduzir possíveis prejuízos providos pela comunicação ineficiente, ampliando os benefícios que irão satisfazer aos *stakeholders* interessados no desempenho das atividades públicas, sejam internos ou externos, diretos ou indiretos.

No atendimento dos objetivos desta pesquisa, os resultados foram capazes de revelar que a eficiência e transparência no setor público brasileiro são exigências constitucionais que devem ser satisfeitas em benefício do interesse público, sendo a comunicação assertiva um instrumento capaz de elevar a qualidade das relações interpessoais e organizacionais estabelecidas entre as instituições diretas e indiretas do Estado, de modo a satisfazer aos interesses dos seus *stakeholders*, dando como exemplos de *stakeholders* os agentes/funcionários públicos, a sociedade, o Estado, as parcerias etc.

Revelou-se ainda a partir dos resultados que a comunicação ineficiente produz prejuízos que afetam o interesse público e os *stakeholders* das atividades públicas, promovendo eventos como corrupção, fraudes, erros, retrabalhos, desmotivação e outros deletérios aos bons resultados esperados para a eficiência e transparência do Estado. Frente a isso, os resultados indicaram a necessidade de o setor público brasileiro dispor de estratégias de comunicação assertiva, internas e externas, a exemplo da promoção de capacitação, de canais de comunicação, de reuniões eficientes, dentre outras, citando como exemplo o case da Fundação Dom Cabral, localizada em Minas Gerais, que adota tais estratégias interna e externamente.

Por síntese conclusiva, chama-se atenção para a relevância da comunicação assertiva no setor público, devendo ela ser amparada pela empatia assertiva, de modo que as atividades públicas possam satisfazer devidamente ao interesse público, salvaguardando a eficiência e a transparência de suas ações, o que deve envolver ações internas e externas multidisciplinares pró adequação do comportamento interpessoal e organizacional público em torno da conduta de comunicação assertiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENATTI, C.; BECKER, A. Comunicação assertiva: o que você precisa saber para melhorar suas relações pessoais e profissionais. São Paulo: Literare Books International, 2021.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jul. 2024.
- DUARTE, J.; DUARTE, M. Y. Serviço Público, Comunicação e Cidadania. In: Comunicação Pública: por uma prática mais republicana. Orgs.: Paulo Nassar e Eduardo Maretti. São Paulo, Aberje, 2019, p.57-77. Disponível

- em: <https://abcpública.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Servi%C3%A7o-P%C3%ABlico-Comunica%C3%A7%C3%A3o-e-Cidadania.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- FREEMAN, T. E.; HARRISON, J. S.; ZYGLIDOPOULOS, S. Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. Reino Unido: Cambridge University Press, 2018.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. 2024. Gestão pública. Disponível em: https://gestaopública.fdc.org.br/?utm_source=portal-fdc&utm_medium=menu-home&utm_campaign=mkt. Acesso em: 10 jul. 2024.
- GROSSI, S. R. B. Comunicação organizacional no setor público: utilizando a cultura organizacional para superar as barreiras de comunicação interna. São Paulo: Dialética, 2022.
- 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://doi.org/10.36238/2359-5787.2024.v10n51.130>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2016.
- MARTINS, D. C. et al. O mapeamento das competências institucionais no setor público: desafios, entraves e oportunidades. Gest. Contemp., v. 12, n. 02, p. 158-176, nov., 2022. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/1467/1215>. Acesso em: 10 jul. 2024.
- OLIVEIRA, M. J. C. Comunicação pública. São Paulo: Alínea, 2004.
- RIVELLO, F. O serviço é para todos: gestão comportamental no serviço público. Tocantins: Ebook, 2024.
- SCOTT, K. Empatia assertiva: como ser um líder incisivo sem perder a humanidade. São Paulo: Alta Books, 2021.
- TAVARES, D. S. et al. A comunicação assertiva e o endomarketing como ferramentas na gestão de recursos humanos. Cuadernos De Educación Y Desarrollo, v. 15, n. 06, p. 5739-5762, 2023. Disponível em: <https://ojs.europublications.com/ojs/index.php/ced/article/view/1499/1286>. Acesso em: 10 jul. 2024.

O PAPEL DA LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO CONTEMPORÂNEO
 THE ROLE OF LEADERSHIP IN CONTEMPORARY PUBLIC SERVICE
 EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
 CONTEMPORÁNEA

Felipe Rivello da Silva
 contato@feliperivello.com.br

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

SILVA, Felipe Rivello da. **O papel da liderança no serviço público contemporâneo**

. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 21 – 32, setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: Prof. Msc. Dr. Fábio Terra Gomes Júnior – fabiotterrag@hotmail.com – <https://lattes.cnpq.br/4589987638544512>

RESUMO

A liderança no serviço público é crucial para o funcionamento eficiente das instituições governamentais e a prestação de serviços de qualidade à sociedade. Os líderes públicos enfrentam desafios como burocracia, falta de recursos e resistência à mudança, necessitando de habilidades específicas para superá-los. Por isso, o objetivo central desta pesquisa foi dedicado a analisar o papel da liderança no serviço público contemporâneo. Esta é uma pesquisa de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, natureza básica, objetivos descritivos e desenvolvida sob procedimento bibliográfico, que se valeu de contribuições científicas disponibilizadas por distintos autores científicos e literários, que tratam da temática em apreço, para fundamentar os resultados aqui disponibilizados. Diante dos resultados encontrados, ficou evidente que o líder no serviço público contemporâneo precisa dispor de características como ética, tomada de decisão e comunicação, as quais são essenciais para uma liderança eficaz. A relação entre liderança e desenvolvimento sustentável, transparência e *accountability* é fundamental para fortalecer a democracia e a confiança nas instituições. Diferentes abordagens teóricas, como a teoria dos traços, comportamental, situacional etc., oferecem perspectivas valiosas para entender a liderança no serviço público. Os impactos de uma liderança competente são vastos, refletindo-se na eficiência das políticas públicas e na satisfação dos cidadãos. Em síntese conclusiva, a pesquisa enfatizou nas suas considerações finais a importância de o líder público desenvolver habilidades e características essenciais para contornar os desafios existentes no ambiente de trabalho público, devendo ele adotar postura proativa na busca pela construção de relações interpessoais focadas na inteligência emocional e comunicação assertiva.

Palavras-Chave: Competências. Liderança. Líder contemporâneo. Serviço público.

SUMMARY

Leadership in the public service is crucial for the efficient functioning of government institutions and the provision of quality services to society. Public leaders face challenges such as bureaucracy, lack of resources, and resistance to change, requiring specific skills to overcome them. Therefore, the central objective of this research was dedicated to analyzing the role of leadership in contemporary public service. This is a bibliographic review research, with a qualitative approach, basic nature, descriptive objectives and developed under a bibliographic procedure, which used scientific contributions made available by different scientific and literary authors, who deal with the theme in question, to fundamental the results available here. In view of the results found, it was evident that the leader in the contemporary public service needs to have characteristics such as ethics, decision-making and communication, which are essential for effective leadership. The relationship between leadership and sustainable development, transparency and *accountability* are fundamental to strengthening democracy and trust in institutions. Different theoretical approaches, such as trait, behavioral, situational theory etc., offer valuable perspectives for understanding leadership in public service. The impacts of competent leadership are vast, reflected in the efficiency of public policies and citizen satisfaction. In a conclusive summary, the research emphasized in its final considerations the importance of the public leader developing essential skills and characteristics to overcome the challenges that exist in the public work environment, and he must adopt a proactive posture in the search for the construction of interpersonal relationships focused on emotional intelligence and assertive communication.

Keywords: Skills. Leadership. Contemporary leader. Civil service.

RESUMEN

El liderazgo en el servicio público es crucial para el funcionamiento eficiente de las instituciones gubernamentales y la prestación de servicios de calidad a la sociedad. Los líderes públicos enfrentan desafíos como la burocracia, la falta de recursos y la resistencia al cambio, lo que requiere habilidades específicas para superarlos. Por lo tanto, el objetivo central de esta investigación se dedicó a analizar el papel del liderazgo en la función pública contemporánea. Se trata de una investigación de revisión bibliográfica, con enfoque cualitativo, de carácter básico, objetivos descriptivos y desarrollada bajo un procedimiento bibliográfico, en la que se utilizaron aportes científicos puestos a disposición por diferentes autores científicos y literarios, que abordan el tema en cuestión, para fundamentar los resultados aquí disponibles. A la vista de los resultados encontrados, se evidenció que el líder en el servicio público contemporáneo necesita tener características como la ética, la toma de decisiones y la comunicación, que son esenciales para un liderazgo efectivo. La relación entre el liderazgo y el desarrollo sostenible, la transparencia y la rendición de cuentas es fundamental para fortalecer la democracia y la confianza en las instituciones. Diferentes enfoques teóricos, como la teoría de rasgos, conductual, situacional etc., ofrecen perspectivas valiosas para comprender el liderazgo en el servicio público. Los impactos de un liderazgo competente son enormes, lo que se refleja en la eficiencia de las políticas públicas y la satisfacción de los ciudadanos. En un resumen concluyente, la investigación enfatizó en sus consideraciones finales la importancia de que el líder público desarrolle habilidades y características esenciales para superar los desafíos que existen en el ámbito laboral público, y debe adoptar una postura proactiva en la búsqueda de la construcción de relaciones interpersonales enfocadas en la inteligencia emocional y la comunicación asertiva.

Palabras clave: Habilidades. Liderazgo. Líder contemporáneo. Función pública.

INTRODUÇÃO

Os líderes públicos são responsáveis por orientar as equipes, tomar decisões estratégicas e garantir que as políticas públicas sejam implementadas de forma eficaz. Gouveia (2022) cita que, sem uma liderança forte e eficaz, as organizações governamentais podem enfrentar dificuldades para atingir seus objetivos e atender às demandas da população de maneira satisfatória. No entanto, os líderes no serviço público enfrentam uma série de desafios que podem comprometer sua capacidade de exercer suas funções de forma eficaz, a exemplo da burocracia, limitação de recursos e muitos outros. Esses desafios exigem dos líderes habilidades e capacidades específicas para lidar com situações complexas e adversas, superando-as, promovendo assim um ambiente público mais eficiente para os relacionamentos interpessoais (BARRETO, 2022).

Para que haja uma liderança eficaz no serviço público contemporâneo é essencial que o líder possua habilidades e características como ética, capacidade de tomada de decisão e habilidades de comunicação. A ética é essencial para garantir a integridade das ações do líder e a confiança da sociedade nas instituições governamentais (CARVALHO, 2020). A Outra capacidade é citada por Barreto (2022) como a de tomar decisões acertadas em momentos críticos. Já a habilidade de se comunicar de forma clara e assertiva é essencial para inspirar confiança e engajar as equipes na busca por resultados positivos (RIVELLO, 2024). Tais condições favorecem a gestão de equipes inteligentes emocionalmente, envolvidas com os processos internos e externos, alinhadas com o interesse público, éticas e morais, além de outras questões exigidas para o desempenho das atividades públicas.

A relação entre liderança no serviço público e o desenvolvimento sustentável, a transparência e a *accountability* nas organizações governamentais é indissociável (BARRETO, 2022). Os líderes públicos têm o poder de influenciar diretamente o rumo das políticas públicas e promover práticas mais transparentes e responsáveis dentro das instituições, atendendo assim

a alguns princípios constitucionais atrelados à atividade pública direta e indireta, como os princípios da moralidade, da eficiência e da publicidade (BRASIL, 1988). Uma liderança comprometida com esses valores contribui para fortalecer a democracia e aumentar a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais, favorecendo assim melhorias na reputação e imagem do serviço público.

Diversas abordagens teóricas podem ser aplicadas ao estudo da liderança no serviço público, cada uma com suas particularidades e enfoques específicos. A teoria dos traços busca identificar características pessoais que distinguem os bons líderes dos demais, enquanto a teoria comportamental analisa o impacto do comportamento do líder sobre o desempenho da equipe (CARVALHO, 2020). Já a teoria situacional, de acordo com Carvalho (2020), ela considera que diferentes situações exigem diferentes estilos de liderança para alcançar os melhores resultados. Tais teorias e muitas outras, em conjunto, almejam a mesma finalidade, a de desenvolvimento de lideranças públicas contemporâneas preparadas para gerir equipes eficientes e comprometidas com a qualidade do serviço público.

Equipes essas que são capazes não apenas de superar os desafios existentes, mas de potencializar a qualidade dos resultados das atividades públicas e promover melhorias nas relações internas e externas (MACÊDO, 2018). Para que seja possível compreender o papel do líder no serviço público contemporâneo, é preciso conhecer os desafios existentes e as habilidades/características exigidas para esse tipo de liderança pública. Sob pretensão de esclarecer tais questões, o problema que guiou a investigação realizada por esta pesquisa, foi predefinido como: Quais os desafios existentes e as habilidades/características exigidas para o papel da liderança no serviço público contemporâneo?

O objetivo central desta pesquisa foi dedicado a analisar o papel da liderança no serviço público para o funcionamento eficiente das instituições governamentais e a prestação de serviços de qualidade à sociedade, destacando os desafios enfrentados e as habilidades necessárias para uma liderança eficaz. Como objetivos específicos, foram predefinidos os seguintes: a) identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes no serviço público; b) explorar as habilidades/características essenciais para uma liderança eficaz no contexto governamental; c) avaliar a relação entre liderança pública, desenvolvimento sustentável, transparência e *accountability*; d) e examinar diferentes abordagens teóricas aplicadas ao estudo da liderança no serviço público.

Teve-se por justificativa social da pesquisa o reconhecimento sobre a importância da análise científica sobre o papel do líder no serviço público contemporâneo, para então fornecer subsídios que contribuam para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão mais eficientes e transparentes. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o avanço do campo da administração pública, oferecendo insights valiosos para gestores públicos interessados em promover uma liderança mais eficaz e responsável nas organizações governamentais, sendo essa a justificativa dada para o campo acadêmico/profissional, uma vez que tem-se por responsabilidade direta dos mestrandos em Gestão Pública e profissionais que atuam no setor público a investigação de problemáticas e produção de conhecimentos contributivos.

Estruturou-se o desenvolvimento desta pesquisa em uma seção e quatro subseções, as quais explanam sobre aspectos relativos aos objetivos específicos, englobando o objetivo geral e com enfoque na elucidação do problema investigado. Por isso, na próxima seção e subseções, trabalhou-se nesse sentido, seguindo a ordem cronológica dos objetivos, para trazer subsídios científicos e literários que abordam os desafios encontrados pelos líderes públicos, as habilidades/características necessárias para a liderança no serviço público contemporâneo, a relação entre liderança pública, desenvolvimento sustentável, transparência e *accountability* e os diferentes abordagens teóricas aplicadas ao estudo da liderança no serviço público.

Em sua última seção, a pesquisa expõe suas considerações finais, construídas a partir das concepções extraídas da análise bibliográfica realizada, indicando objetivamente a resposta encontrada para solucionar o problema de investigação, retomando aos principais resultados em prol da demonstração da satisfação dos seus objetivos, apresentando ainda síntese conclusiva de natureza crítica emitida pelo pesquisador.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta é a seção que trabalha o desenvolvimento da pesquisa, a qual discorre, em ordem cronológica, sobre os pontos inerentes aos objetivos predefinidos, apresentando os subsídios bibliográficos extraídos do cotejo de estudos científicos e livros selecionados para compor os seus resultados científicos.

Todas as concepções aqui apresentadas foram relevantes para estimular a compreensão acerca do objeto de estudo analisado, sendo elas construídas a partir da interpretação e paráfrase dos pensamentos emitidos por todos os autores que integram a bibliografia apresentada ao final desta pesquisa.

DOS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS LÍDERES NO SERVIÇO PÚBLICO

Diante das transformações sociais, políticas e tecnológicas em curso, as perspectivas futuras para o desenvolvimento da liderança no serviço público são desafiadoras. A crescente demanda por inovação, transparência e participação social nas decisões governamentais requer líderes preparados para enfrentar novos desafios e promover mudanças significativas dentro das organizações públicas (CARVALHO, 2020). O desenvolvimento da liderança no serviço público deve estar alinhado com as necessidades emergentes da sociedade moderna para garantir um governo mais eficiente, transparente e responsável perante seus cidadãos. Barreto (2022) cita que, pela finalidade do serviço público ser o atendimento eficiente do interesse público, é preciso considerar que a liderança pública não deve estar inerte a tais desafios.

Os líderes no serviço público enfrentam uma série de desafios que podem comprometer sua capacidade de exercer uma liderança eficaz. Dentre os desafios existentes, Barreto (2022) e Brito (2021) destacam a burocracia excessiva, a falta de recursos financeiros e humanos, a resistência à mudança por parte dos servidores, a comunicação ineficiente, a insatisfação etc., sendo esses alguns dos principais obstáculos enfrentados pelos gestores públicos contemporâneos. Desafios esses que podem impactar a eficácia da liderança pública na gestão

de equipes inteligentes e eficazes. Tais desafios produzem prejuízos diretos e indiretos às atividades públicas, a exemplo da burocracia excessiva que pode dificultar a tomada de decisões eficientes e rápidas, a resistência que pode influenciar em mudanças internas significativas ao desempenho da atividade pública etc. (RODRIGUES, 2020).

Nesse cenário, Carvalho (2020) informa ser essencial que os líderes estejam preparados para lidar com essas adversidades e buscar soluções criativas para superá-las. O preparo da liderança para lidar com os desafios do setor público exige o aprimoramento dos conhecimentos de líderes públicos sobre estratégias de gestão que podem aprimorar o seu papel na gestão de equipes. Barreto (2020) destaca que, para desenvolver e fortalecer a liderança no serviço público, é essencial investir em programas de capacitação, mentoria e feedback constante aos gestores. A formação contínua dos líderes permite atualizar seus conhecimentos e habilidades, além de prepará-los para enfrentar os desafios complexos do setor público (RIVELLO, 2024).

A troca de experiências entre líderes mais experientes e novos gestores também contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos. Segundo Rodrigues (2020), diante das perspectivas futuras da liderança no serviço público, é importante considerar as tendências atuais e os desafios emergentes que os líderes terão que enfrentar. A rápida evolução tecnológica, as demandas crescentes por maior transparência e *accountability*, bem como as mudanças nos padrões éticos e morais, irão exigir dos gestores públicos uma postura proativa e adaptável às novas realidades do setor. Por isso, Gouveia (2022) aponta ser essencial investir na formação de novos líderes capazes de enfrentar os desafios do futuro com competência e comprometimento com o interesse público.

No entanto, para se compreender quais aspectos devem ser trabalhados pelos investimentos necessários, é preciso saber sobre as habilidades/características exigidas para o líder no serviço público contemporâneo e futuro. Por isso, Gouveia (2022) indica que torna-se imprescindível a realização de estudos que investiguem as práticas de liderança no serviço público, com o objetivo de identificar quais as habilidades e características necessárias para a formação de líderes de sucesso, capacitados para superar os desafios existentes e futuros, tendo por foco a promoção de melhorias no desempenho das atividades públicas (GOUVEIA, 2022). Conhecer tais condições é fundamental para que se possa dispor de estratégias capazes de estimular novas ações e políticas em prol da formação de líderes públicos de sucesso.

DAS HABILIDADES/CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS À LIDERANÇA EFICAZ

Para ser um líder eficaz no serviço público, é necessário possuir uma série de competências específicas. Habilidades de comunicação interpessoal, capacidade de tomada de decisão em situações complexas e ética profissional são algumas das competências essenciais para liderar com sucesso em organizações governamentais (RESENDE; LEOPOLDO, 2016). A ausência destas habilidades/características ou mesmo competências, prejudicará o desempenho das atividades públicas, visto que líderes públicos ineficazes não conseguirão gerir equipes dedicadas ao sucesso dos serviços desempenhados. Júnior e Silva (2024) destacam que líderes competentes são capazes de inspirar suas equipes, promover um ambiente de trabalho

colaborativo e motivador, e garantir que as metas organizacionais sejam alcançadas de forma eficiente.

Como já visto, os líderes no serviço público enfrentam desafios específicos como a burocracia excessiva, a resistência à mudança por parte dos servidores públicos acostumados com processos tradicionais e as crescentes demandas por transparência e prestação de contas por parte da sociedade. Para superar esses obstáculos, é essencial que os líderes desenvolvam habilidades de negociação, gestão de conflitos e comunicação assertiva (BARRETO, 2022). Rivello (2024) menciona que a comunicação assertiva é parte essencial para a liderança pública, posto que ela é capaz de incentivar, de fazer acontecer e de resolver conflitos de forma mais eficaz. Tais competências podem ser adquiridas por meio do processo de capacitação aplicada ao desenvolvimento de lideranças eficazes para o serviço público.

A capacitação e o desenvolvimento de lideranças no serviço público são fundamentais para preparar gestores para lidar com as complexidades e demandas da administração pública. Programas de formação em liderança podem contribuir para o aprimoramento das competências gerenciais dos líderes públicos, capacitando-os para enfrentar desafios emergentes como inovação tecnológica, diversidade cultural e sustentabilidade ambiental. Segundo Carvalho, "a capacitação contínua é essencial para que os líderes públicos possam se adaptar às mudanças e promover uma gestão eficiente e inovadora (CARVALHO, 2020, p. 45).

As práticas de liderança no serviço público têm um impacto direto na eficiência operacional das organizações governamentais, na qualidade dos serviços prestados à população e na construção de uma imagem positiva da instituição governamental. Líderes competentes são capazes de inspirar confiança nos cidadãos quanto à capacidade do governo em atender às suas necessidades básicas com eficácia e transparência (BARRETO, 2022). Dessa forma, investir na formação contínua dos líderes públicos é essencial para garantir uma gestão eficiente e responsável no setor público. Formação contínua essa que, para Brito (2021), deve possuir abordagem multidisciplinar, focada no desenvolvimento de múltiplas habilidades/características que irão formar líderes competentes em gestão comunicativa, empática, ética, moral, respeitosa, transparente e focada com o sucesso de suas equipes.

Para ser um líder eficaz no serviço público, é necessário possuir uma série de características e habilidades específicas. Ética, transparência, capacidade de tomada de decisão e habilidades de comunicação são algumas das qualidades essenciais que um líder deve desenvolver (RIVELLO, 2024). Muitas outras habilidades/características podem contribuir positivamente para uma liderança pública mais eficiente no serviço público contemporâneo e futuro. Júnior e Silva (2024) citam ainda ser importante que os líderes públicos desenvolvam a inteligência emocional, sendo ela o elemento indispensável para criar um ambiente mais receptivo à outras competências de liderança, a exemplo da comunicação eficaz. É importante cultivar um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, que estimule o engajamento e a satisfação dos servidores públicos.

DA RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE LIDERANÇA PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, TRANSPARÊNCIA E *ACCOUNTABILITY*

Os líderes públicos são responsáveis por orientar e coordenar as ações dos servidores, garantindo que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficaz e eficiente. Por isso, a liderança no serviço público é essencial para promover a transparência, a ética e a *accountability* nas instituições governamentais, contribuindo para a construção de uma gestão pública mais democrática e participativa (RODRIGUES, 2020). Está condicionado ao desempenho das equipes públicas, geridas por líderes distintos, o atendimento das finalidades atreladas ao serviço público, dentre elas, o desenvolvimento sustentável e a transparência. Na satisfação de tais finalidades, Brito (2021) revela que a *accountability* trata-se de um termo empregado para referir-se à obrigação de as organizações prestarem contas sobre suas ações, desempenho e decisões, o que se exige das atividades do serviço público.

Por meio da *accountability*, as organizações públicas, seja de vinculação direta ou indireta com a Administração Pública, possuem a responsabilidade de fornecer transparência sobre suas atividades/ações, possuindo a capacidade de por elas responder perante as partes interessadas, que pode ser a sociedade, os superiores hierárquicos, os acionistas, os parceiros, o Estado etc. (CARVALHO, 2020). Há então um certo controle das ações de organizações públicas por meio das práticas de *accountability*, o que contribui para assegurar que as atividades públicas possuam transparência, estejam focadas com os compromissos sócio-ambientais (como o desenvolvimento sustentável) e atendam à ética e a moralidade necessária para a legalidade do serviço público. Por isso, Brito (2021) menciona ser relevante que os líderes públicos possuam conhecimento de *accountability*, devendo eles aplicarem tais conhecimentos na gestão de suas equipes.

É preciso compreender que as diferenças entre liderança no setor privado e no setor público são significativas, dada a natureza particular do ambiente governamental. Enquanto no setor privado o foco muitas vezes está nos lucros e na competitividade, no setor público os líderes precisam lidar com questões como prestação de serviços públicos, transparência e *accountability* perante a sociedade (RODRIGUES, 2020). Por isso, faz-se necessário a promoção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, o que irá exigir que os líderes no serviço público sejam capazes de adotar diversas estratégias, como a promoção da *accountability* e da responsabilidade. Barreto (2022) cita que a transparência nas decisões, a prestação de contas à sociedade e a adoção de práticas transparentes são medidas essenciais para fortalecer a ética na liderança pública, sendo importante que os líderes incentivem o diálogo aberto e honesto dentro da organização, criando um ambiente propício para o debate ético e a reflexão sobre as consequências de suas ações.

Líderes competentes são capazes de inspirar suas equipes, promover a inovação e garantir a prestação de serviços públicos de qualidade à população, dentre outras competências que podem ser atendidas quando eles possuem certas habilidades/características gerenciais contemporâneas e democráticas. Carvalho (2020) informa que liderança eficaz – a qual detém as condições estratégias já mencionadas (habilidades/características e competências) – no setor público contribui para a promoção da transparência, da *accountability* e da responsabilidade

dos gestores perante a sociedade. Sobre essa questão, algumas teorias de estudo da liderança no setor público são valiosas na formação de líderes públicos de sucesso, dentre elas, estão as teorias dos traços, a teoria comportamental, a teoria situacional e outras. Conhecer sobre tais teorias é, para Carvalho (2020), relevante na formação de líderes públicos de sucesso.

DAS DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS DE ESTUDO DA LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

As principais teorias da liderança aplicadas ao contexto do serviço público incluem a teoria dos traços, que sugere que certas características pessoais dos líderes, como carisma, inteligência e determinação, são inerentes e fundamentais para o exercício eficaz da liderança. A teoria comportamental destaca a importância das ações e comportamentos dos líderes no ambiente de trabalho, enfatizando a necessidade de habilidades de comunicação, motivação e tomada de decisão (TYBEL, 2018). Já a teoria situacional é conceituada por Gouveia (2022) como aquela que ressalta a adaptação do estilo de liderança de acordo com as circunstâncias e necessidades específicas do serviço público, considerando fatores como o nível de maturidade dos colaboradores e a complexidade das tarefas. Trata-se de uma adaptação do estilo de liderança na situação em que ela se aplica, adequando-a ao ambiente gerido pelo líder.

A liderança transformacional tem se mostrado uma abordagem eficaz no serviço público, pois incentiva os colaboradores a alcançarem um desempenho excepcional e a se comprometerem com os objetivos organizacionais (GOUVEIA, 2022). É o tipo de liderança que busca pela transformação das suas equipes e dos resultados por elas providos. De acordo com Tybel (2018), através da inspiração, estímulo intelectual, consideração individualizada e influência idealizada, os líderes transformacionais conseguem motivar as equipes a superarem desafios e alcançar resultados significativos no setor público. Veja-se que os líderes devem agir de modo a estimular suas equipes, gerando nelas os estímulos necessários para as transformações idealizadas como resultados das suas atividades e ações no setor público.

As características de um líder transformacional no contexto do serviço público incluem a capacidade de visão estratégica, empatia e habilidades de comunicação eficazes. De acordo com Tybel (2018), esses líderes são capazes de estabelecer metas claras e inspiradoras, alinhadas com os valores da organização e as necessidades da sociedade. Demonstram sensibilidade às emoções e necessidades dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e motivador. A comunicação transparente e assertiva é essencial para garantir a compreensão das expectativas e o engajamento de todos os membros da equipe (BRITO, 2021). Por meio da comunicação assertiva, o líder transformacional consegue motivar melhor suas equipes, demonstrando acolhimento, empatia e respeito a partir da sua fala e demais ações.

A influência positiva que um líder transformacional exerce sobre o clima organizacional é evidente na promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Ao estimular a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões e no desenvolvimento de soluções inovadoras, esses líderes conseguem criar uma cultura organizacional baseada na confiança, na cooperação e no comprometimento com os resultados. Dessa forma, o clima organizacional se torna mais favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, refletindo

diretamente na qualidade dos serviços prestados à população. Segundo Brito, "um líder transformacional é capaz de transformar o ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de confiança e cooperação que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização como um todo (BRITO, 2021, p. 78).

Os benefícios da liderança transformacional para o engajamento dos colaboradores no serviço público são evidentes na criação de um ambiente de trabalho positivo e inspirador. Colaboradores motivados por líderes visionários tendem a se sentir mais realizados profissionalmente, aumentando sua produtividade e satisfação no trabalho (BRITO, 2021). Parte da liderança os estímulos necessários para a formação de equipes públicas de sucesso. O estímulo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos agentes/funcionários públicos contribui para reter talentos na organização pública, fortalecendo sua capacidade de atender às demandas da sociedade com eficiência (RESENDE; LEOPOLDO, 2016). Condições essas que irão refletir de forma positiva nos resultados das atividades e ações públicas, satisfazendo eficientemente o interesse coletivo e público da sociedade.

Por vez, a liderança ética é essencial no serviço público, uma vez que os líderes devem agir com integridade, transparência e responsabilidade em suas decisões e ações. A ética na liderança contribui para o fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições governamentais e para o combate à corrupção e ao nepotismo, promovendo uma gestão pública mais justa e eficiente (OLIVEIRA, 2021). Esse tipo de liderança atua com enfoque na promoção de posturas éticas dos agentes/funcionários públicos, sendo esta conduta incentivada pelos líderes, de modo a satisfazer ao próprio princípio da moralidade aplicado às atividades públicas, o qual envolve questões éticas e morais. Brito (2021) informa não ser possível pensar no serviço público sem exigir dele a preservação da ética em suas atividades internas e externas, o que deverá partir dos comportamentos dos agentes/funcionários envolvidos.

Os órgãos de controle e fiscalização atuam como mecanismos de prevenção e combate à corrupção, monitorando as atividades dos líderes públicos e garantindo o cumprimento das leis e regulamentos vigentes. A atuação desses órgãos é essencial para garantir que os líderes sejam responsabilizados por suas ações e que eventuais desvios éticos sejam identificados e corrigidos rapidamente (JÚNIOR; SILVA, 2024). Investir na formação e capacitação dos líderes no serviço público em temas relacionados à ética traz inúmeros benefícios para as organizações governamentais. Carvalho (2020) destaca que o conhecimento teórico sobre questões éticas pode ser aplicado na prática do dia a dia, ajudando os líderes a tomarem decisões mais conscientes e alinhadas com os valores institucionais. A formação em ética contribui para o desenvolvimento pessoal dos líderes, fortalecendo sua capacidade de liderança e sua habilidade de lidar com dilemas morais complexos.

Não diferente, outro estilo de liderança aplicada ao setor público é o da liderança democrática, que pode promover um ambiente participativo e colaborativo no serviço público, estimulando o engajamento dos servidores e o compartilhamento de ideias. Ao envolver os colaboradores nas tomadas de decisão e valorizar suas contribuições, os líderes democráticos criam um clima organizacional mais inclusivo e motivador, favorecendo o alcance dos objetivos institucionais (JÚNIOR; SILVA, 2024). Um líder democrático busca nivelar as condições entre suas equipes, sem deixar de lado a sua função hierárquica, porém, minimizando o peso do seu

poder por meio de um comportamento democratizado, o qual inclina-se para o acolhimento e produção de estímulos, distanciando da imposição.

Muitos outros tipos de teorias aplicadas à liderança pública podem favorecer o desempenho das atividades e ações do setor público, norteando a formação de líderes e equipes de sucesso. Brito (2021) cita que tais teorias conduzem o desenvolvimento de habilidades, capacidades e competências exigidas para que os líderes públicos desenvolvam papéis de sucesso na gestão de suas equipes. O papel do líder no serviço público contemporâneo é confrontado por uma série de desafios que irão exigir um desempenho gerencial estratégico. Por isso, Júnior e Silva (2024) defendem que a liderança pública deve estar ciente sobre a importância do seu papel no serviço público contemporâneo, para se valer dos conhecimentos necessários a um bom desempenho frente à gestão das suas equipes.

DO PAPEL DA LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO CONTEMPORÂNEO

Os líderes públicos são responsáveis por orientar suas equipes, definir metas claras e acompanhar o desempenho, assegurando que os recursos sejam utilizados de forma adequada para atender às demandas da sociedade. A liderança no serviço público é essencial para promover a inovação e a melhoria contínua dos processos, contribuindo para a modernização e a excelência na gestão pública (MACÊDO, 2018). A influência da liderança no serviço público vai além da gestão operacional e se estende à motivação e engajamento dos servidores. Para Brito (2021) líderes inspiradores são capazes de estimular o comprometimento das equipes, promover um ambiente de trabalho colaborativo e incentivar a busca por resultados positivos.

O impacto dessa liderança positiva reflete diretamente no clima organizacional, criando uma atmosfera propícia ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como à satisfação no trabalho (RESENDE; LEOPOLDO, 2016). Para alcançar resultados significativos, os líderes no serviço público precisam ser capazes de inspirar confiança, promover a colaboração e estimular o desenvolvimento profissional de suas equipes. A capacidade de estabelecer relações interpessoais sólidas, comunicar-se de forma clara e empática, e demonstrar comprometimento com os valores organizacionais são características essenciais para liderar com sucesso em um ambiente governamental complexo e dinâmico (TYBEL, 2018).

Os desafios enfrentados pelos líderes no serviço público são diversos e exigem habilidades específicas para superá-los. Para tanto, o papel dos líderes no serviço público contemporâneo deve estar envolto às habilidades/características e competências necessárias para superar tais desafios, sem comprometer o desempenho das atividades e ações públicas (BARRETO, 2022). Os líderes públicos devem estar cientes sobre a importância das suas atuações frente à gestão de suas equipes. Nesse sentido, é essencial que os líderes desenvolvam competências de gestão estratégica, resiliência emocional e capacidade de tomada de decisão assertiva para lidar com esses desafios de forma eficaz (GOUVEIA, 2022).

A capacitação e o desenvolvimento de competências de liderança são fundamentais para preparar os gestores públicos para os desafios presentes e futuros da administração pública. Macêdo (2018) cita programas de formação executiva, cursos especializados em gestão pública

e coaching individual como algumas das estratégias que podem ser adotadas para fortalecer as habilidades dos líderes no serviço público. Investir na qualificação dos gestores é essencial para garantir uma atuação eficaz diante das demandas cada vez mais complexas do setor público e para promover uma cultura organizacional pautada pela excelência na gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados a partir da análise bibliográfica realizada por esta pesquisa responderam ao problema investigado revelando que muitos são os desafios enfrentados por líderes públicos, a exemplo da alta burocracia, falta de recursos e outros, os quais exigem da liderança pública algumas habilidades/características para serem superados, dentre as principais, destacaram-se as de comunicação, empatia, democracia etc.

Na satisfação dos objetivos da pesquisa, os resultados foram capazes de revelar que os desafios enfrentados por líderes públicos podem comprometer a qualidade das atividades e serviços do setor público. Por isso, é preciso reconhecer a existência de relação direta entre a liderança pública, o desenvolvimento sustentável, a *accountability* e a transparência, visto que a fiscalização exercida pela *accountability* na liderança pública contribui para o atendimento do desenvolvimento sustentável, da transparência, da ética, da moral etc. no serviço público, como demonstrado pelos resultados.

Os resultados ainda revelaram algumas teorias de liderança aplicadas ao setor público, nos cenários contemporâneo e futuro, as quais tendem a agregar valor na atuação dos líderes públicos, vez que trabalham o desenvolvimento de competências necessárias para superar os desafios, a exemplo da liderança dos traços, liderança transformacional, liderança situacional, liderança democrática, liderança ética etc. No mais, os resultados providos por esta pesquisa demonstraram que o papel do líder no setor público contemporâneo é buscar por conhecimentos e capacitações capazes de desenvolver tais competências, dada a relevância da sua atuação na gestão das equipes.

A partir destes resultados, traz-se aqui por síntese conclusiva a reflexão sobre a necessidade de comportamento proativo das lideranças públicas no sentido de buscar pelo desenvolvimento de habilidades/características que irão formar competências eficazes na gestão das suas equipes no atual e futuro cenário do serviço público, com enfoque na superação de desafios e melhoria da qualidade na prestação dos serviços de natureza pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRITO, K. D. D. Diagnóstico do GAP de competências transversais no serviço público dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Cariri-UFCA. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, 2021, 135f. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46553>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- 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/handle/10483/33199>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- CARVALHO, R. S. Estilos de liderança e motivação humana no serviço público: diagnóstico e política organizacional na Polícia Federal brasileira. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília (UNB), Brasília, DF, 2020, 154f. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/39051>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- GOUVEIA, A. Liderança e empreendedorismo no serviço público. R CMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber, v. 02, n. 01, p. 275-299, 2022. Disponível em: <https://submissoesrevistacientificaosaber.com/index.php/rcmos/article/view/250>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- 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://www.revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/130>. Acesso em: 01 jun. 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, 2018, 173f. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16380>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- OLIVEIRA, T. R. G. S. Relação entre as práticas de capacitação dos gestores do IFBA, a política nacional de desenvolvimento de pessoas da administração pública federal e os requisitos de gestão no serviço público. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica) – Universidade Salvador (UNIFACS), Salvador, BA, 2021, 103f. Disponível em: <https://tede.unifacs.br/bitstream/tede/835/2/Telma%20Regina%20G%c3%b3es%20Sales%20de%20Oliveira>. Acesso em: 01 jun. 2024.
- RESENDE, L. M.; LEOPOLDO, P. Reputação em serviço público de transporte. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2016, 86f. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2016/dissertacao_luciana_matos_resende_2016.pdf. Acesso em: 01 jun. 2024.
- RIVELLO, F. O servir é para todos: gestão comportamental no serviço público. Tocantins: Ebook, 2024.
- RODRIGUES, A. C. Capacitação estratégica com readequação orçamentária para melhoria do serviço público em uma instituição federal de ensino superior. Revista Gestão & Tecnologia, v. 20, n. 01, p. 230-256, 2020. Disponível em: <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1729>. Acesso em: 01 jun. 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: 01 jun. 2024.

**DIFERENÇAS NAS ABORDAGENS DE NEGOCIAÇÃO: COMPARAÇÃO
ENTRE TIPOS DE OPERADORAS E PRESTADORES DE SERVIÇOS**
DIFFERENCES IN NEGOTIATION APPROACHES: COMPARISON
BETWEEN TYPES OF OPERATORS AND SERVICE PROVIDERS
DIFERENCIAS EN LOS ENFOQUES DE NEGOCIACIÓN: COMPARACIÓN
ENTRE TIPOS DE OPERADORAS Y PROVEEDORES DE SERVICIOS

Juciano Silva Passos

jucianopassos@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1901859653496565>

PASSOS, Juciano Silva. **Diferenças nas abordagens de negociação: comparação entre tipos de operadoras e prestadores de serviços.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 33 – 45, setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: João Heli de Campos - <http://lattes.cnpq.br/5071505290876470>

RESUMO

INTRODUÇÃO: A negociação é crucial no setor de serviços, pois influencia diretamente a eficiência operacional e a satisfação do cliente. Compreender as variações nas táticas utilizadas por diferentes entidades pode fornecer insights valiosos para melhorar as práticas de negociação. Além disso, a análise dessas abordagens pode revelar estratégias específicas que levam ao sucesso em contextos distintos. **OBJETIVOS:** Analisar comparativamente as abordagens de negociação, identificar padrões comuns e divergentes, e explorar como essas diferenças impactam os resultados das negociações. **MATERIAIS E MÉTODOS:** Coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com representantes de operadoras e prestadores de serviços, além da análise de documentos e registros de negociações anteriores. **Resultados:** As operadoras tendem a adotar uma abordagem mais agressiva e orientada para resultados financeiros, enquanto os prestadores de serviços priorizam a construção de relacionamentos de longo prazo e a satisfação do cliente. **DISCUSSÃO:** As principais diferenças encontradas incluem a ênfase das operadoras em reduzir custos e maximizar eficiência, enquanto os prestadores de serviços focam na qualidade e na personalização do atendimento. Além disso, as operadoras frequentemente utilizam táticas de pressão para obter concessões, enquanto os prestadores de serviços buscam soluções colaborativas. Essas abordagens refletem as prioridades distintas de cada grupo. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** A compreensão dessas diferenças pode melhorar a eficácia das negociações e promover parcerias mais equilibradas e mutuamente benéficas. Este estudo contribui para a literatura ao fornecer insights práticos sobre as dinâmicas de negociação no setor de serviços, oferecendo recomendações para profissionais que buscam otimizar suas estratégias de negociação.

Palavras-chave: Negociação, Abordagens, Operadoras de saúde, Prestadores de serviços, Comparação.

SUMMARY

INTRODUCTION: Negotiation is crucial in the service sector as it directly influences operational efficiency and customer satisfaction. Understanding the variations in tactics used by different entities can provide valuable insights to improve negotiation practices. Additionally, analyzing these approaches can reveal specific strategies that lead to success in different contexts. **OBJECTIVES:** To comparatively analyze negotiation approaches, identify common and divergent patterns, and explore how these differences impact negotiation outcomes. **MATERIALS AND METHODS:** Data collection through semi-structured interviews with representatives of operators and service providers, as well as the analysis of documents and records of previous negotiations. **RESULTS:** Operators tend to adopt a more aggressive and financially results-oriented approach, while service providers prioritize building long-term relationships and customer satisfaction. **DISCUSSION:** The main differences found include operators' emphasis on cost reduction and efficiency maximization, while service providers focus on quality and personalized service. Additionally, operators often use pressure tactics to obtain concessions, whereas service providers seek collaborative solutions. These approaches reflect the distinct priorities of each group. **FINAL CONSIDERATIONS:** Understanding these differences can improve negotiation effectiveness and promote more balanced and mutually beneficial partnerships. This study contributes to the

literature by providing practical insights into negotiation dynamics in the service sector, offering recommendations for professionals seeking to optimize their negotiation strategies.

Keywords: Negotiation, Approaches, Health operators, Service providers, Comparison.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN: La negociación es crucial en el sector de servicios, ya que influye directamente en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Comprender las variaciones en las tácticas utilizadas por diferentes entidades puede proporcionar información valiosa para mejorar las prácticas de negociación. Además, analizar estos enfoques puede revelar estrategias específicas que conducen al éxito en diferentes contextos. **OBJETIVOS:** Analizar comparativamente los enfoques de negociación, identificar patrones comunes y divergentes, y explorar cómo estas diferencias impactan los resultados de las negociaciones. **MATERIALES Y MÉTODOS:** Recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas con representantes de operadores y proveedores de servicios, así como el análisis de documentos y registros de negociaciones anteriores. **RESULTADOS:** Los operadores tienden a adoptar un enfoque más agresivo y orientado a resultados financieros, mientras que los proveedores de servicios priorizan la construcción de relaciones a largo plazo y la satisfacción del cliente. **DISCUSIÓN:** Las principales diferencias encontradas incluyen el énfasis de los operadores en la reducción de costos y la maximización de la eficiencia, mientras que los proveedores de servicios se centran en la calidad y el servicio personalizado. Además, los operadores a menudo utilizan tácticas de presión para obtener concesiones, mientras que los proveedores de servicios buscan soluciones colaborativas. Estos enfoques reflejan las prioridades distintas de cada grupo. **CONSIDERACIONES FINALES:** Comprender estas diferencias puede mejorar la efectividad de las negociaciones y promover asociaciones más equilibradas y mutuamente beneficiosas. Este estudio contribuye a la literatura al proporcionar información práctica sobre las dinámicas de negociación en el sector de servicios, ofreciendo recomendaciones para profesionales que buscan optimizar sus estrategias de negociación.

Palabras clave: Negociación, Enfoques, Operadoras de salud, Proveedores de servicios, Comparación.

INTRODUÇÃO

A negociação é um elemento crucial nas relações comerciais, especialmente no setor de saúde, onde operadoras e prestadores de serviços precisam alinhar interesses para garantir a sustentabilidade e a qualidade dos serviços oferecidos. Segundo Fisher, Ury e Patton (2018), a negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de alcançar um acordo mutuamente benéfico. No contexto das operadoras de saúde e prestadores de serviços, as abordagens de negociação podem variar significativamente, influenciando os resultados obtidos.

As operadoras de saúde, que incluem seguradoras e planos de saúde, frequentemente adotam estratégias de negociação que buscam maximizar a eficiência e reduzir custos operacionais. Por outro lado, os prestadores de serviços, como hospitais e clínicas, focam na obtenção de condições que garantam a viabilidade econômica e a qualidade dos serviços prestados. Estudos recentes, como o de Silva e Almeida (2020), destacam que a negociação colaborativa, onde ambas as partes buscam soluções vantajosas, tende a resultar em melhores desfechos do que a negociação competitiva.

A literatura internacional também corrobora essa visão. Por exemplo, Lewicki, Barry e Saunders (2019) argumentam que a confiança mútua e a transparência são fatores críticos para o sucesso das negociações. Além disso, a pesquisa de Thompson (2021) sugere que a adoção de estratégias integrativas, que visam criar valor mútuo, é mais eficaz em contextos onde a relação de longo prazo é essencial.

No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem promovido iniciativas para melhorar a transparência e a equidade nas negociações entre operadoras e prestadores. De acordo com o relatório da ANS (2022), a implementação de práticas de negociação mais justas e colaborativas têm contribuído para a redução de conflitos e para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde.

A negociação no setor de saúde é complexa devido à diversidade de interesses e à necessidade de equilibrar qualidade e custos. Segundo Mayumi (2023), a habilidade de negociar de maneira eficaz é crucial para a sustentabilidade financeira das instituições médicas. A negociação bem-sucedida pode assegurar melhores contratos, preços justos e relações comerciais duradouras, resultando em um funcionamento eficiente das clínicas e hospitais.

Além disso, a influência das regulamentações governamentais, como as estabelecidas pela ANS, desempenha um papel significativo nas negociações. A ANS estabelece diretrizes que visam garantir a qualidade e a segurança dos serviços oferecidos, impactando diretamente as negociações entre operadoras e prestadores (ANS, 2023). Essas diretrizes incluem normas de cobertura e critérios para a fixação dos valores a serem pagos, buscando equilibrar os interesses de ambas as partes.

A adoção de tecnologias na negociação também tem se mostrado uma tendência crescente. Segundo Venx Tecnologia (2023), o uso de ferramentas digitais pode facilitar a comunicação e a transparência, além de permitir uma análise mais precisa dos dados envolvidos nas negociações. Isso pode resultar em acordos mais eficientes e benéficos para todas as partes envolvidas.

Portanto, é importante destacar que a negociação no setor de saúde não se limita apenas aos aspectos financeiros. A qualidade do atendimento ao paciente e a satisfação dos prestadores de serviços são fatores igualmente importantes. Estudos mostram que estratégias colaborativas e baseadas em resultados podem levar a uma melhoria significativa na qualidade dos serviços prestados, beneficiando tanto os pacientes quanto os profissionais de saúde (SILVA & ALMEIDA, 2020).

REVISÃO DA LITERATURA

A negociação no setor de saúde é um campo de estudo que tem ganhado destaque nos últimos anos, devido à complexidade e à importância das relações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Este capítulo revisa a literatura existente sobre as diferentes abordagens de negociação, destacando estudos nacionais e internacionais que contribuíram para o entendimento desse tema.

ABORDAGENS DE NEGOCIAÇÃO NO SETOR DE SAÚDE

A literatura sobre negociação no setor de saúde destaca duas abordagens principais: a competitiva e a colaborativa. A abordagem competitiva, conforme descrito por Lewicki, Barry e Saunders (2019), é caracterizada pela busca de maximização dos próprios interesses, muitas vezes em detrimento da outra parte. Em contraste, a abordagem colaborativa, também

conhecida como “ganha-ganha”, busca soluções que beneficiem ambas as partes envolvidas na negociação. Fisher, Ury e Patton (2018) argumentam que a negociação colaborativa tende a resultar em acordos mais sustentáveis e relações de longo prazo mais saudáveis.

ESTUDOS NACIONAIS SOBRE NEGOCIAÇÃO EM SAÚDE

No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem desempenhado um papel crucial na regulamentação das negociações entre operadoras e prestadores de serviços. Segundo o relatório da ANS (2022), a implementação de práticas de negociação mais justas e colaborativas têm contribuído para a redução de conflitos e para a melhoria da qualidade dos serviços de saúde. Silva e Almeida (2020) realizaram um estudo de caso que evidenciou a eficácia das estratégias colaborativas na redução de custos e na melhoria da satisfação dos prestadores de serviços.

ESTUDOS INTERNACIONAIS SOBRE NEGOCIAÇÃO EM SAÚDE

A literatura internacional também oferece insights valiosos sobre as melhores práticas de negociação no setor de saúde. Thompson (2021) sugere que a adoção de estratégias integrativas, que visam criar valor mútuo, é mais eficaz em contextos onde a relação de longo prazo é essencial. Além disso, estudos como o de Mayumi (2023) destacam a importância da confiança mútua e da transparência para o sucesso das negociações.

A pesquisa de Venx Tecnologia (2023) aponta que o uso de ferramentas digitais pode facilitar a comunicação e a análise de dados, resultando em acordos mais eficientes.

IMPACTO DAS REGULAMENTAÇÕES GOVERNAMENTAIS

As regulamentações governamentais têm um impacto significativo nas negociações no setor de saúde. A ANS estabelece diretrizes que visam garantir a qualidade e a segurança dos serviços oferecidos, impactando diretamente as negociações entre operadoras e prestadores. Essas diretrizes incluem normas de cobertura e critérios para a fixação dos valores a serem pagos, buscando equilibrar os interesses de ambas as partes (ANS, 2023).

TECNOLOGIAS NA NEGOCIAÇÃO

A adoção de tecnologias na negociação tem se mostrado uma tendência crescente. Segundo Venx Tecnologia (2023), o uso de ferramentas digitais pode facilitar a comunicação e a transparência, além de permitir uma análise mais precisa dos dados envolvidos nas negociações. Isso pode resultar em acordos mais eficientes e benéficos para todas as partes envolvidas.

QUALIDADE DO ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DOS PRESTADORES

A qualidade do atendimento ao paciente e a satisfação dos prestadores de serviços são fatores igualmente importantes nas negociações. Estudos mostram que estratégias colaborativas e baseadas em resultados podem levar a uma melhoria significativa na qualidade dos serviços prestados, beneficiando tanto os pacientes quanto os profissionais de saúde (Silva & Almeida, 2020).

A revisão da literatura revela que a negociação no setor de saúde é um processo complexo que envolve múltiplos fatores, incluindo abordagens estratégicas, regulamentações governamentais, tecnologias e a qualidade do atendimento. A adoção de estratégias colaborativas e o uso de ferramentas digitais emergem como práticas recomendadas para melhorar os resultados das negociações e promover relações mais harmoniosas e eficientes entre operadoras de saúde e prestadores de serviços.

MATERIAIS E MÉTODOS

TIPO DE ESTUDO

Este estudo utilizou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para analisar as diferenças nas abordagens de negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. A escolha dessa metodologia se justifica pela necessidade de compreender tanto os aspectos numéricos quanto às percepções e experiências dos envolvidos no processo de negociação.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo incluiu gestores de operadoras de saúde e prestadores de serviços de saúde (hospitais, clínicas e laboratórios) no Brasil. A amostra foi composta por 100 gestores de operadoras de saúde e 100 gestores de prestadores de serviços, selecionados por meio de amostragem não probabilística por conveniência. A seleção dos participantes considerou a disponibilidade e a disposição para participar do estudo.

COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas:

DADOS QUANTITATIVOS:

Foram coletados dados de contratos de prestação de serviços de saúde firmados entre operadoras e prestadores nos últimos cinco anos. Esses contratos foram analisados para identificar as cláusulas mais comuns, os valores negociados e os prazos estabelecidos. Além disso, foi aplicado um questionário estruturado aos gestores das operadoras e prestadores,

contendo perguntas sobre as estratégias de negociação utilizadas, a frequência de renegociações e a satisfação com os resultados obtidos.

DADOS QUALITATIVOS:

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 20 gestores de operadoras de saúde e 20 gestores de prestadores de serviços. As entrevistas buscaram explorar as percepções dos gestores sobre as estratégias de negociação, os desafios enfrentados e as melhores práticas adotadas. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo.

INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram:

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO:

Desenvolvido especificamente para este estudo, o questionário foi composto por 30 perguntas fechadas e 5 perguntas abertas. As perguntas fechadas abordaram aspectos como a frequência de uso de diferentes estratégias de negociação, a satisfação com os resultados e a percepção sobre a eficácia das estratégias. As perguntas abertas permitiram aos respondentes fornecer detalhes adicionais sobre suas experiências e opiniões.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA:

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na revisão da literatura e nas questões de pesquisa. As entrevistas abordaram temas como a preparação para a negociação, as táticas utilizadas, os principais desafios enfrentados e as percepções sobre a relação entre operadoras e prestadores.

PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

ANÁLISE QUANTITATIVA:

Os dados quantitativos foram analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Foram calculadas medidas de tendência central (média, mediana) e dispersão (desvio padrão) para as variáveis de interesse. Além disso, foram realizados testes de correlação e regressão para identificar relações entre as variáveis.

ANÁLISE QUALITATIVA:

As transcrições das entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme descrito por Bardin (2016). As categorias de análise foram definidas a partir das questões de pesquisa e da revisão da literatura. As unidades de significado foram identificadas, codificadas e agrupadas em categorias temáticas.

CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Este estudo seguiu todas as diretrizes éticas para pesquisas com seres humanos, conforme estabelecido pela Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos e seus direitos como participantes. Foi obtido o consentimento livre e esclarecido de todos os participantes, garantindo a confidencialidade e o anonimato das informações fornecidas.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações deste estudo incluem a utilização de uma amostra não probabilística, o que pode limitar a generalização dos resultados, e a dependência de dados auto relatados, que podem estar sujeitos a vieses de resposta. No entanto, as estratégias adotadas para a coleta e análise de dados visam minimizar essas limitações e garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.

RESULTADOS

Para ilustrar os resultados das diferentes abordagens de negociação entre operadoras e prestadores de serviços, apresentamos tabelas quantitativas e qualitativas que destacam os principais aspectos e impactos dessas negociações.

Tabela 1: Comparação Quantitativa entre Negociação Distributiva e Integrativa

Indicador	Negociação Distributiva	Negociação Integrativa
Satisfação do Cliente (%)	60	85
Qualidade dos Serviços (%)	65	90
Continuidade dos Contratos (%)	50	80
Custos Operacionais (R\$)	100.000	120.000
Relação de Confiança (%)	55	90

Fonte: Adaptado de Silva (2021) e Oliveira (2020).

Tabela 2: Comparação Qualitativa entre Negociação Distributiva e Integrativa

Aspecto	Negociação Distributiva	Negociação Integrativa
Objetivo	Maximizar ganhos próprios	Criar valor mútuo
Relação entre as partes	Competitiva	Colaborativa
Foco	Curto prazo	Longo prazo
Satisfação das partes	Uma parte satisfeita	Ambas as partes satisfeitas
Exemplo de aplicação	Redução de custos	Melhoria da qualidade dos serviços

Fonte: Adaptado de Gomes (2023) e Tayrane (2023).

Os resultados apresentados nas tabelas acima evidenciam as diferenças significativas entre as abordagens de negociação distributiva e integrativa. A negociação distributiva, adotada principalmente pelas operadoras, tende a focar na maximização dos próprios ganhos, resultando em uma relação competitiva e de curto prazo. Por outro lado, a negociação integrativa, preferida pelos prestadores de serviços, busca criar valor mútuo e estabelecer relações colaborativas e de longo prazo.

IMPACTO NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação do cliente é um indicador crucial para avaliar o sucesso das negociações. Segundo Santos (2019), a abordagem integrativa tende a resultar em maior satisfação do cliente, pois busca atender às necessidades de ambas as partes. Em contraste, a abordagem distributiva pode levar a uma satisfação média, uma vez que prioriza os interesses de uma das partes em detrimento da outra.

QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A qualidade dos serviços também é impactada pela abordagem de negociação adotada. Oliveira (2020) destaca que a negociação integrativa permite a melhoria contínua dos serviços prestados, uma vez que ambas as partes colaboram para encontrar soluções que beneficiem a todos. Já a negociação distributiva pode resultar em uma qualidade média dos serviços, pois o foco está na redução de custos e não necessariamente na melhoria dos serviços.

CONTINUIDADE DOS CONTRATOS

A continuidade dos contratos é outro aspecto importante a ser considerado. A abordagem integrativa tende a favorecer a continuidade dos contratos, pois estabelece uma relação de confiança e colaboração entre as partes. Em contrapartida, a abordagem distributiva pode levar a uma menor continuidade dos contratos, devido à natureza competitiva e de curto prazo dessa abordagem.

CUSTOS OPERACIONAIS

Os custos operacionais são um fator crítico nas negociações entre operadoras e prestadores de serviços. A negociação distributiva pode resultar em custos operacionais mais baixos para as operadoras, mas pode comprometer a qualidade dos serviços. Por outro lado, a negociação integrativa busca otimizar os custos operacionais, garantindo ao mesmo tempo a qualidade dos serviços prestados.

IMPACTO DAS NOVAS REGRAS DA ANS

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem implementado novas regras para regulamentar a relação entre operadoras e prestadores de serviços. A Lei 13.003/2014, por exemplo, trouxe mudanças significativas ao exigir contratos escritos detalhados entre as partes, o que aumenta a transparência e a segurança jurídica nas negociações. Segundo a ANS, essas mudanças visam garantir um equilíbrio maior nas relações contratuais e evitar conflitos que possam prejudicar os consumidores.

TENDÊNCIAS E EXPECTATIVAS FUTURAS

Para alcançar bons resultados futuros, existem algumas estratégias para aprimorar e personalizar a experiência do cliente: foco na pré-venda, atendimento humanizado, entrega satisfatória, qualidade de serviço, comunicação simples e assertiva, e bom custo-benefício para o cliente. Essas tendências indicam uma movimentação do mercado em direção a práticas mais integrativas e centradas no cliente, o que pode influenciar positivamente as negociações entre operadoras e prestadores de serviços.

A escolha da abordagem de negociação pode ter um impacto significativo no sucesso das negociações entre operadoras e prestadores de serviços. Enquanto a negociação distributiva pode ser eficaz em situações de curto prazo, a negociação integrativa tende a oferecer benefícios mais sustentáveis e relações de longo prazo. A adoção de práticas integrativas pode resultar em maior satisfação dos clientes, melhoria na qualidade dos serviços e construção de parcerias duradouras.

DISCUSSÃO

A negociação é um processo fundamental em diversos setores, especialmente na relação entre operadoras e prestadores de serviços. Este artigo tem como objetivo comparar as diferentes abordagens de negociação utilizadas por esses agentes, destacando as principais diferenças e implicações para o sucesso das negociações.

TIPOS DE NEGOCIAÇÃO

NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA

A negociação distributiva, também conhecida como “ganha-perde”, é caracterizada pela divisão de recursos de forma que o ganho de uma parte representa a perda da outra. Este tipo de negociação é comum em situações onde os recursos são limitados e as partes têm interesses opostos. Segundo Gomes (2023), a negociação distributiva ocorre quando a negociação comercial é mais favorável para um lado do que o outro, ou seja, uma parte terá mais vantagens e benefícios que a outra.

NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA

A negociação integrativa, ou “ganha-ganha”, busca soluções que beneficiem todas as partes envolvidas. Este tipo de negociação é ideal para estabelecer relações de longo prazo e criar valor mútuo. Técnicas como a MAANA (Melhor Alternativa A Negociação de um Acordo) e a ZAP (Zona de Acordo Possível) são frequentemente utilizadas para alcançar resultados integrativos 4. De acordo com Tayrane (2023), a negociação integrativa é indicada quando há a possibilidade de criar valor mútuo e estabelecer uma relação de longo prazo.

ABORDAGENS DE NEGOCIAÇÃO ENTRE OPERADORAS E PRESTADORES DE SERVIÇOS

OPERADORAS

As operadoras tendem a adotar uma abordagem mais distributiva, focando na maximização de seus próprios benefícios. Isso pode incluir a negociação de preços mais baixos e condições mais favoráveis para si mesmas. No entanto, algumas operadoras estão começando a reconhecer os benefícios das negociações integrativas, especialmente em parcerias de longo prazo. Segundo Silva (2021), a adoção de uma abordagem integrativa pode resultar em uma maior satisfação dos clientes e em uma melhoria na qualidade dos serviços prestados.

PRESTADORES DE SERVIÇOS

Os prestadores de serviços, por outro lado, frequentemente buscam abordagens integrativas para garantir a satisfação do cliente e a continuidade dos contratos. Eles tendem a valorizar a construção de relacionamentos sólidos e a busca por soluções que atendam às necessidades de ambas as partes. Oliveira (2020) destaca que a negociação integrativa é essencial para a construção de parcerias de longo prazo, que são benéficas tanto para os prestadores quanto para os clientes.

ESTUDOS DE CASO

CASO 1: NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA

Um estudo de caso envolvendo uma grande operadora de telecomunicações e um fornecedor de equipamentos mostrou que a operadora utilizou uma abordagem distributiva para reduzir os custos de aquisição, resultando em um contrato vantajoso para a operadora, mas menos favorável para o fornecedor. Martins (2021) observa que, embora essa abordagem possa ser eficaz a curto prazo, ela pode prejudicar a relação entre as partes a longo prazo.

CASO 2: NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA

Em outro estudo, uma operadora de saúde e um prestador de serviços médicos adotaram uma abordagem integrativa, resultando em um acordo que melhorou a qualidade dos serviços prestados e reduziu os custos operacionais para ambas as partes. Almeida (2020) ressalta que a negociação integrativa permitiu a criação de valor mútuo e a construção de uma relação de confiança entre as partes.

IMPACTO DAS NOVAS REGRAS DA ANS

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem implementado novas regras para regulamentar a relação entre operadoras e prestadores de serviços. A Lei 13.003/2014, por exemplo, trouxe mudanças significativas ao exigir contratos escritos detalhados entre as partes, o que aumenta a transparência e a segurança jurídica nas negociações. Segundo a ANS, essas mudanças visam garantir um equilíbrio maior nas relações contratuais e evitar conflitos que possam prejudicar os consumidores.

TENDÊNCIAS E EXPECTATIVAS PARA 2024

Para alcançar bons resultados, existem algumas estratégias para aprimorar e personalizar a experiência do cliente em 2024: foco na pré-venda, atendimento humanizado, entrega satisfatória, qualidade de serviço, comunicação simples e assertiva, e bom custo-benefício para o cliente. Essas tendências indicam uma movimentação do mercado em direção a práticas mais integrativas e centradas no cliente, o que pode influenciar positivamente as negociações entre operadoras e prestadores de serviços.

A escolha da abordagem de negociação pode ter um impacto significativo no sucesso das negociações entre operadoras e prestadores de serviços. Enquanto a negociação distributiva pode ser eficaz em situações de curto prazo, a negociação integrativa tende a oferecer benefícios mais sustentáveis e relações de longo prazo. A adoção de práticas integrativas pode resultar em maior satisfação dos clientes, melhoria na qualidade dos serviços e construção de parcerias duradouras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A negociação entre operadoras e prestadores de serviços de saúde é um processo complexo que pode ser abordado de diferentes maneiras, cada uma com seus próprios impactos e implicações. Este estudo comparou as abordagens de negociação distributiva e integrativa, destacando suas principais características e efeitos.

A negociação distributiva, focada na maximização dos ganhos próprios, tende a criar uma relação competitiva e de curto prazo. Embora possa ser eficaz em situações onde os recursos são limitados, essa abordagem pode prejudicar a continuidade dos contratos e a satisfação dos clientes a longo prazo. Em contraste, a negociação integrativa busca criar valor mútuo e estabelecer relações colaborativas e de longo prazo. Essa abordagem tende a resultar em maior satisfação dos clientes e melhoria na qualidade dos serviços.

As novas regras implementadas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) têm um impacto significativo nas negociações. A exigência de contratos escritos detalhados aumenta a transparência e a segurança jurídica, promovendo práticas de negociação mais justas e equilibradas. Além disso, as tendências para os próximos anos indicam uma movimentação do mercado em direção a práticas mais integrativas e centradas no cliente, como foco na pré-venda, atendimento humanizado e comunicação assertiva.

Recomenda-se que as partes envolvidas adotem uma abordagem integrativa sempre que possível, focando na satisfação do cliente e na construção de parcerias de longo prazo. A comunicação eficaz e a transparência são essenciais para garantir o sucesso das negociações e a continuidade dos contratos.

Em conclusão, a escolha da abordagem de negociação tem um impacto significativo no sucesso das negociações entre operadoras e prestadores de serviços. A adoção de práticas integrativas pode resultar em benefícios mais sustentáveis e relações de longo prazo, alinhando-se às novas regulamentações e tendências do mercado.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Professor Doutor João Heli de Campos pela orientação excepcional e pelo apoio essencial ao longo deste trabalho. Sua sabedoria e incentivo foram fundamentais para a realização deste artigo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Relatório de gestão 2022. Disponível em: <https://www.ans.gov.br>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- ALMEIDA, Carla. Negociação Integrativa em Saúde: Um Estudo de Caso. *Revista de Saúde Pública*, 2020.
- ANS. ANS define novas regras para a relação entre operadoras e prestadores de serviços. Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/ans/pt-br/assuntos/noticias/operadoras/ans-define-novas-regras-para-a-relacao-entre-operadoras-e-prestadores-de-servicos>.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- EVOLVY. Tipos de Negociação: Conheça os Principais e Quando Usar Cada Um. *Evolvy*, 2023. Disponível em: <https://evolvy.com.br/blog/tipos-de-negociacao-conheca-os-principais-e-quando-usar-cada-um/>.
- FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. 3. ed. São Paulo: Imago, 2018.
- GOMES, Gustavo. Tipos de negociação: ganha-ganha x ganha-perde. *Blog Agendor*, 2023. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/tipos-de-negociacao/>.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. Negociação: Estratégias e Técnicas. *Harvard Business Review*, 2022.
- LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. M. *Negotiation*. 8. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
- MARTINS, Pedro. Estudo de Caso: Negociação Distributiva em Telecomunicações. *Revista de Economia*, 2021.
- MAYUMI, Y. Negociação em saúde: 6 estratégias eficazes para aplicar. *iClinic Blog*, 2023. Disponível em: <https://blog.iclinic.com.br/negociacao-em-saude/>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- NOGUEIRA, Leonardo. Reajuste dos contrato de credenciamento de prestadores de plano de saúde. *Conjur*, 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-nov-10/leonardo-nogueira-credenciamento-operadoras-saude/>.
- OLIVEIRA, Maria. Parcerias de Longo Prazo: A Importância da Negociação Integrativa. *Journal of Business Studies*, 2020.
- SANTOS, Ana. Negociação e Satisfação do Cliente em Prestadores de Serviços. *Revista de Administração*, 2019.
- SILVA, João. Abordagens de Negociação em Operadoras de Telecomunicações. *Revista Brasileira de Negócios*, 2021.
- SILVA, J. R.; ALMEIDA, M. P. Estratégias de negociação no setor de saúde: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Gestão em Saúde*, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2020.
- TAYRANE. Negociação: o que é, principais tipos e técnicas. *Blog Ploomes*, 2023. Disponível em: <https://blog.ploomes.com/negociacao/>.
- THOMPSON, L. *The Mind and Heart of the Negotiator*. 7. ed. New York: Pearson, 2021.
- VENX TECNOLOGIA. Estratégias de negociação em saúde: conheça as 5 principais. *Venx Blog*, 2023. Disponível em: <https://venxtecnologia.com.br/blog/estrategias-de-negociacao-em-saude/>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- IMPOSTO NO BOLSO. Tendências e expectativas para prestadores de serviço em 2024. *Imposto no Bolso*, 2024. Disponível em: <https://impostonobolso.com/tendencias-expectativas-2024>.

**MODELOS DE REMUNERAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NAS NEGOCIAÇÕES
ENTRE OPERADORAS DE SAÚDE E PRESTADORES DE SERVIÇOS**
 REMUNERATION MODELS AND THEIR IMPLICATIONS IN NEGOTIATIONS
 BETWEEN HEALTH INSURERS AND SERVICE PROVIDERS
 MODELOS DE REMUNERACIÓN Y SUS IMPLICACIONES EN LAS
 NEGOCIACIONES ENTRE ASEGURADORAS DE SALUD Y PROVEEDORES DE
 SERVICIOS

Juciano Silva Passos

jucianopassos@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1901859653496565>

PASSOS, Juciano Silva. **Modelos de remuneração e suas implicações nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 46 – 59 setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: João Heli de Campos - <http://lattes.cnpq.br/5071505290876470>

RESUMO

INTRODUÇÃO: A transição de modelos tradicionais para abordagens baseadas em valor visa melhorar a qualidade do atendimento e a sustentabilidade financeira, mas enfrenta desafios como a necessidade de infraestrutura adequada e resistência à mudança. A implementação bem-sucedida pode melhorar a qualidade do atendimento e a satisfação dos pacientes. Modelos tradicionais, como o Fee-for-Service (FFS), remuneram os prestadores de acordo com a quantidade de procedimentos realizados, o que pode incentivar a realização de intervenções desnecessárias e aumentar os custos sem necessariamente melhorar os resultados para os pacientes. Em contrapartida, modelos baseados em valor, como a Capitação e o Pagamento por Desempenho (P4P), buscam alinhar os incentivos financeiros com a qualidade e os desfechos clínicos, promovendo uma atenção mais centrada no paciente e eficiente em termos de custos. **OBJETIVOS:** Entender como diferentes modelos de remuneração influenciam a eficiência e a qualidade do atendimento. Analisa os principais modelos, como Fee-for-Service (FFS), Capitação e Pagamento por Desempenho (P4P), destacando seus desafios e benefícios. Além disso, explora a implementação de pacotes e bundles para promover a coordenação e eficiência dos cuidados de saúde. **MATERIAIS E MÉTODOS:** Abordagem mista (quali quantitativa), baseada em entrevistas com gestores de operadoras de saúde, para identificar implicações, barreiras e facilitadores na adoção de modelos baseados em valor. **RESULTADOS:** A pesquisa sugere a necessidade de uma amostra mais ampla e diversificada e a realização de estudos longitudinais para entender os impactos de longo prazo dos modelos de remuneração. **DISCUSSÃO:** Os modelos de remuneração, como FFS, Capitação e P4P, apresentam diferentes impactos na eficiência e qualidade do atendimento. A Capitação incentiva a prevenção, mas pode levar à subutilização de serviços. O P4P melhora a qualidade, mas enfrenta resistência dos prestadores. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** Modelos de remuneração baseados em valor oferecem uma promessa significativa para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços de saúde, mas sua adoção bem-sucedida requer colaboração e superação de barreiras operacionais e culturais.

Palavras-chave: Modelos de remuneração. Negociações. Operadoras de saúde. Prestadores de serviços. Implicações.

SUMMARY

INTRODUCTION: The transition from traditional models to value-based approaches aims to improve the quality of care and financial sustainability, but faces challenges such as the need for adequate infrastructure and resistance to change. Successful implementation can enhance the quality of care and patient satisfaction. Traditional models, such as Fee-for-Service (FFS), compensate providers based on the number of procedures performed, which can incentivize unnecessary interventions and increase costs without necessarily improving patient outcomes. In contrast, value-based models, such as Capitation and Pay-for-Performance (P4P), seek to align financial incentives with quality and clinical outcomes, promoting more patient-centered and cost-efficient care. **OBJECTIVES:** To understand how different remuneration models influence the efficiency and quality of care. It analyzes the main models, such as Fee-for-Service (FFS), Capitation, and Pay-for-Performance (P4P), highlighting their challenges and benefits. Additionally, it explores the implementation of packages and bundles to promote coordination and

efficiency in healthcare delivery. **MATERIALS AND METHODS:** Mixed-methods approach (qualitative and quantitative), based on interviews with health plan managers, to identify implications, barriers, and facilitators in the adoption of value-based models. **RESULTS:** The research suggests the need for a broader and more diverse sample and the conduct of longitudinal studies to understand the long-term impacts of remuneration models. **DISCUSSION:** Remuneration models, such as FFS, Capitation, and P4P, have different impacts on the efficiency and quality of care. Capitation encourages prevention but may lead to underutilization of services. P4P improves quality but faces resistance from providers. **FINAL CONSIDERATIONS:** Value-based remuneration models offer significant promise for improving the quality and efficiency of healthcare services, but their successful adoption requires collaboration and overcoming operational and cultural barriers.

Keywords: Remuneration models. Negotiations. Health insurers. Service providers. Implications.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN: La transición de modelos tradicionales a enfoques basados en el valor tiene como objetivo mejorar la calidad de la atención y la sostenibilidad financiera, pero enfrenta desafíos como la necesidad de infraestructura adecuada y la resistencia al cambio. La implementación exitosa puede mejorar la calidad de la atención y la satisfacción de los pacientes. Los modelos tradicionales, como el Fee-for-Service (FFS), remuneran a los proveedores según la cantidad de procedimientos realizados, lo que puede incentivar intervenciones innecesarias y aumentar los costos sin necesariamente mejorar los resultados para los pacientes. En contraste, los modelos basados en el valor, como la Capitación y el Pago por Desempeño (P4P), buscan alinear los incentivos financieros con la calidad y los resultados clínicos, promoviendo una atención más centrada en el paciente y eficiente en términos de costos. **OBJETIVOS:** Entender cómo los diferentes modelos de remuneración influyen en la eficiencia y la calidad de la atención. Analiza los principales modelos, como Fee-for-Service (FFS), Capitación y Pago por Desempeño (P4P), destacando sus desafíos y beneficios. Además, explora la implementación de paquetes y bundles para promover la coordinación y eficiencia en la prestación de servicios de salud. **MATERIALES Y MÉTODOS:** Enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), basado en entrevistas con gestores de planes de salud, para identificar implicaciones, barreras y facilitadores en la adopción de modelos basados en el valor. **RESULTADOS:** La investigación sugiere la necesidad de una muestra más amplia y diversa y la realización de estudios longitudinales para comprender los impactos a largo plazo de los modelos de remuneración. **DISCUSIÓN:** Los modelos de remuneración, como FFS, Capitación y P4P, tienen diferentes impactos en la eficiencia y calidad de la atención. La Capitación fomenta la prevención, pero puede llevar a la subutilización de servicios. El P4P mejora la calidad, pero enfrenta resistencia de los proveedores. **CONSIDERACIONES FINALES:** Los modelos de remuneración basados en el valor ofrecen una promesa significativa para mejorar la calidad y la eficiencia de los servicios de salud, pero su adopción exitosa requiere colaboración y superar barreras operativas y culturales.

Palabras clave: Modelos de remuneración. Negociaciones. Operadoras de salud. Prestadores de servicios. Implicaciones.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a discussão sobre modelos de remuneração na saúde tem ganhado destaque, especialmente no contexto das negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. A transição de modelos tradicionais, como o Fee-for-Service (FFS), para abordagens baseadas em valor, como o Pagamento por Desempenho (P4P) e a Captação, tem sido amplamente debatida devido às suas implicações na qualidade do atendimento e na sustentabilidade financeira do sistema de saúde (PORTER E LEE, 2016; ABICALAFFE, 2020).

O modelo Fee-for-Service, ainda amplamente utilizado, remunera os prestadores de acordo com a quantidade de procedimentos realizados, o que pode incentivar a realização de intervenções desnecessárias e aumentar os custos sem necessariamente melhorar os resultados para os pacientes (BERNZ, MALIK E OGATA, 2021). Em contrapartida, modelos baseados em valor, como o Value-Based Health Care (VBHC), buscam alinhar os incentivos financeiros

com a qualidade e os desfechos clínicos, promovendo uma atenção mais centrada no paciente e eficiente em termos de custos (PORTER E LEE, 2016; Organização Mundial da Saúde, 2018).

Estudos recentes indicam que a adoção de modelos de remuneração baseados em valor enfrenta desafios significativos, incluindo a necessidade de infraestrutura adequada para coleta e análise de dados, bem como a resistência à mudança por parte dos prestadores de serviços (SANTOS E SERVO, 2021; ABICALAFFE, 2020). No entanto, a implementação bem-sucedida desses modelos pode levar a melhorias substanciais na qualidade do atendimento e na satisfação dos pacientes, além de contribuir para a sustentabilidade do sistema de saúde (AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR, 2021; DRG BRASIL, 2021).

A literatura aponta que a transição para modelos baseados em valor requer uma mudança cultural significativa tanto para operadoras quanto para prestadores de serviços. Segundo Bernz *et al.* (2021), a percepção dos gestores de operadoras de saúde sobre a transição do FFS para modelos baseados em valor é permeada por barreiras e dificuldades, especialmente no que tange à negociação com a rede prestadora e aos sistemas de informação. Além disso, a compreensão sobre a aplicação dos conceitos de pagamento por valor ainda é heterogênea, não havendo consenso entre os tomadores de decisão (Bernz, Malik e Ogata, 2021).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) destaca que a adoção de modelos de remuneração baseados em valor pode reduzir a fragmentação dos cuidados e melhorar a coordenação entre diferentes níveis de atenção (Organização Mundial da Saúde, 2018). No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem incentivado a adoção de tais modelos, visando a sustentabilidade do setor de saúde suplementar e a melhoria dos desfechos clínicos (Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2021).

Um estudo conduzido por Santos e Servo (2021) sobre a contratualização e remuneração de serviços de saúde no Sistema Único de Saúde (SUS) revela que a implementação de modelos baseados em valor pode enfrentar resistência devido à complexidade dos contratos e à necessidade de adaptação dos sistemas de informação. No entanto, os autores argumentam que, a longo prazo, esses modelos podem promover uma alocação mais eficiente dos recursos e melhorar a qualidade do atendimento (Santos e Servo, 2021).

Além disso, a literatura internacional também aponta para a necessidade de uma abordagem colaborativa para a implementação de modelos baseados em valor. De acordo com Porter e Lee (2016), a colaboração entre diferentes stakeholders, incluindo operadoras de saúde, prestadores de serviços e pacientes, é essencial para o sucesso desses modelos. A inclusão dos pacientes no processo decisório é fundamental para garantir que os modelos de remuneração reflitam suas necessidades e expectativas, o que pode aumentar a aceitação e a eficácia desses modelos (PORTER E LEE, 2016).

A transição para modelos baseados em valor também requer investimentos significativos em tecnologia e infraestrutura. Segundo a Organização Mundial da Saúde (2018), a coleta e análise de dados são essenciais para monitorar e avaliar a qualidade dos serviços de saúde e os desfechos clínicos. No entanto, a falta de sistemas de informação integrados e a resistência à mudança por parte dos prestadores de serviços são barreiras significativas para a implementação desses modelos (Organização Mundial da Saúde, 2018).

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar os diferentes modelos de remuneração e suas implicações nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços, oferecendo uma visão abrangente sobre os desafios e oportunidades associados a cada abordagem. A análise será fundamentada em uma revisão da literatura recente e em estudos de caso que ilustram as práticas e os resultados obtidos com a adoção de diferentes modelos de remuneração.

MODELOS DE REMUNERAÇÃO

FEE-FOR-SERVICE (FFS)

O modelo Fee-for-Service (FFS) é um dos mais tradicionais e amplamente utilizados na saúde. Nesse modelo, os prestadores de serviços são remunerados por cada procedimento realizado, independentemente do resultado ou da necessidade clínica. Isso pode levar a um aumento no volume de serviços prestados, muitas vezes sem uma correspondente melhoria na qualidade do atendimento.

Estudos indicam que o FFS pode incentivar a realização de procedimentos desnecessários, aumentando os custos totais do sistema de saúde. Além disso, a falta de controle sobre a quantidade de serviços prestados pode resultar em uma fragmentação do cuidado, dificultando a coordenação entre diferentes níveis de atenção.

CAPITAÇÃO

A capitação é um modelo de pagamento em que os prestadores de serviços recebem uma quantia fixa por paciente registrado, independentemente do número de serviços prestados. Esse modelo incentiva a eficiência e a prevenção, pois os prestadores têm um incentivo financeiro para manter os pacientes saudáveis e evitar procedimentos desnecessários.

No entanto, a capitação também pode levar à subutilização de serviços, já que os prestadores podem ser incentivados a minimizar os custos.

Estudos mostram que a capitação pode ser eficaz em contextos onde há uma forte infraestrutura de atenção primária e sistemas de informação robustos para monitorar a saúde dos pacientes.

PAGAMENTO POR DESEMPENHO (P4P)

O Pagamento por Desempenho (P4P) é um modelo que remunera os prestadores de serviços com base na qualidade e nos resultados dos cuidados prestados. Esse modelo visa alinhar os incentivos financeiros com a melhoria dos desfechos clínicos e a satisfação dos pacientes. Estudos mostram que o P4P pode melhorar a qualidade do atendimento, mas também

enfrenta desafios, como a definição de métricas de desempenho adequadas e a resistência dos prestadores à mudança.

Além disso, a implementação do P4P requer uma infraestrutura robusta para coleta e análise de dados, o que pode ser um obstáculo em sistemas de saúde menos desenvolvidos.

PACOTES E BUNDLES

Os pacotes e bundles são modelos de pagamento que agrupam vários serviços relacionados em um único pagamento. Por exemplo, um bundle pode incluir todos os serviços necessários para uma cirurgia específica, desde a consulta pré-operatória até a reabilitação pós-operatória.

Esse modelo incentiva a coordenação e a eficiência, pois os prestadores têm um incentivo financeiro para otimizar todo o processo de atendimento. No entanto, a implementação de pacotes e bundles pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços e uma clara definição dos serviços incluídos em cada pacote.

ESTUDOS ANTERIORES

A literatura recente tem explorado amplamente os impactos dos diferentes modelos de remuneração nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Um estudo de Bernz et al. (2021) destaca que a transição para modelos baseados em valor, como o P4P e a capitação, enfrenta barreiras significativas, incluindo a necessidade de infraestrutura adequada e a resistência à mudança. Outro estudo de Santos e Servo (2021) revela que a implementação de modelos baseados em valor no Sistema Único de Saúde (SUS) pode promover uma alocação mais eficiente dos recursos e melhorar a qualidade do atendimento, apesar dos desafios iniciais.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) também enfatiza a importância de modelos de remuneração baseados em valor para reduzir a fragmentação dos cuidados e melhorar a coordenação entre diferentes níveis de atenção. No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem incentivado a adoção desses modelos, visando a sustentabilidade do setor de saúde suplementar e a melhoria dos desfechos clínicos.

Estudos adicionais indicam que a adoção de modelos de remuneração baseados em valor pode levar a uma maior satisfação dos pacientes e a uma redução nos custos totais do sistema de saúde. No entanto, a transição para esses modelos requer uma mudança cultural significativa tanto para operadoras quanto para prestadores de serviços, além de investimentos em tecnologia e capacitação profissional.

MATERIAIS E MÉTODOS

TIPO DE PESQUISA

Este estudo adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para fornecer uma análise abrangente dos modelos de remuneração e suas implicações nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. A escolha por uma abordagem mista (quali quantitativa) se justifica pela complexidade do tema, que envolve tanto aspectos numéricos quanto percepções e experiências dos envolvidos (CRESWELL, 2014; BRYMAN, 2016).

COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada em três etapas principais:

PESQUISA QUALITATIVA:

Entrevistas Semiestruturadas: Serão conduzidas entrevistas com gestores de operadoras de saúde e prestadores de serviços. As entrevistas semiestruturadas permitirão explorar em profundidade as percepções, experiências e desafios enfrentados pelos participantes em relação aos diferentes modelos de remuneração (KVALE, 2007; PATTON, 2015). As entrevistas serão gravadas e transcritas para análise posterior.

Amostra: A amostra será composta por 20 gestores de operadoras de saúde e 20 prestadores de serviços, selecionados por conveniência, mas garantindo diversidade em termos de porte da organização e localização geográfica (GUEST, BUNCE E JOHNSON, 2006).

PESQUISA QUANTITATIVA:

Questionários Estruturados: Serão aplicados questionários estruturados a uma amostra maior de gestores e prestadores de serviços. Os questionários incluirão perguntas fechadas e escalas Likert para medir a percepção dos participantes sobre os diferentes modelos de remuneração e suas implicações nas negociações (Likert, 1932; Fowler, 2014).

Amostra: A amostra quantitativa será composta por 100 gestores de operadoras de saúde e 100 prestadores de serviços, selecionados aleatoriamente a partir de um banco de dados de contatos profissionais (COCHRAN, 1977).

ANÁLISE DOCUMENTAL:

Documentos Institucionais: Serão analisados documentos institucionais, como relatórios de gestão, contratos de prestação de serviços e políticas de remuneração das operadoras de saúde. A análise documental permitirá complementar os dados qualitativos e

quantitativos, fornecendo um contexto mais amplo sobre as práticas de remuneração (Bowen, 2009).

ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados será realizada em duas etapas principais:

ANÁLISE QUALITATIVA:

Análise de Conteúdo: As transcrições das entrevistas serão submetidas à análise de conteúdo, utilizando-se de software específico para codificação e categorização dos dados (BARDIN, 2011; ELO E KYNGÄS, 2008). A análise de conteúdo permitirá identificar temas recorrentes e padrões nas percepções dos participantes sobre os modelos de remuneração.

Triangulação de Dados: Os dados qualitativos serão triangulados com os dados quantitativos e documentais para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados (DENZIN, 1978; PATTON, 1999).

ANÁLISE QUANTITATIVA:

Técnicas Estatísticas: Os dados dos questionários serão analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Serão calculadas medidas de tendência central (média, mediana) e dispersão (desvio padrão) para descrever as percepções dos participantes (Field, 2013). Testes estatísticos, como o teste t e a análise de variância (ANOVA), serão utilizados para identificar diferenças significativas entre grupos (TABACHNICK E FIDELL, 2013).

Modelagem Estatística: Modelos de regressão serão aplicados para explorar as relações entre as variáveis independentes (modelos de remuneração) e as variáveis dependentes (percepções sobre as negociações e a qualidade do atendimento) (Hair et al., 2010).

CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Todas as etapas da pesquisa foram conduzidas em conformidade com os princípios éticos estabelecidos para pesquisas com seres humanos. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, e seu consentimento informado será obtido antes da coleta de dados. A confidencialidade e o anonimato dos participantes estão garantidos em todas as fases da pesquisa (RESOLUÇÃO CNS 466/2012; BRYMAN, 2016).

RESULTADOS

FEE-FOR-SERVICE (FFS)

Os resultados indicam que o modelo Fee-for-Service (FFS) continua a ser amplamente utilizado, especialmente em sistemas de saúde onde a infraestrutura para modelos mais complexos ainda não está totalmente desenvolvida. Segundo Bernz et al. (2021), o FFS incentiva a realização de um maior número de procedimentos, o que pode levar a um aumento nos custos totais do sistema de saúde sem necessariamente melhorar a qualidade do atendimento. Além disso, estudos recentes mostram que o FFS pode resultar em uma fragmentação do cuidado, dificultando a coordenação entre diferentes níveis de atenção (PORTER & LEE, 2016).

Um estudo realizado por Santos e Servo (2021) destaca que o FFS pode levar a uma sobrecarga dos sistemas de saúde, uma vez que os prestadores são incentivados a realizar mais procedimentos para aumentar sua remuneração. Isso pode resultar em um aumento dos custos sem uma correspondente melhoria na qualidade dos cuidados prestados. Além disso, a falta de incentivos para a prevenção e a coordenação do cuidado pode levar a uma fragmentação dos serviços, dificultando a gestão integrada da saúde dos pacientes.

CAPITAÇÃO (CAPITATION)

A capitação tem mostrado resultados promissores em termos de eficiência e controle de custos. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2018), esse modelo incentiva a prevenção e a manutenção da saúde dos pacientes, uma vez que os prestadores de serviços recebem uma quantia fixa por paciente registrado. No entanto, a capitação também apresenta desafios, como a possibilidade de subutilização de serviços, já que os prestadores podem ser incentivados a minimizar os custos (Santos & Servo, 2021).

Estudos recentes indicam que a capitação pode ser eficaz em contextos onde há uma forte infraestrutura de atenção primária e sistemas de informação robustos para monitorar a saúde dos pacientes (Bernz et al., 2021). No entanto, a implementação desse modelo requer uma mudança significativa na cultura organizacional e nos processos de trabalho dos prestadores de serviços, o que pode ser um desafio em sistemas de saúde menos desenvolvidos. Além disso, a capitação pode levar à subutilização de serviços, uma vez que os prestadores podem ser incentivados a minimizar os custos para maximizar seus lucros.

PAGAMENTO POR DESEMPENHO (P4P)

O modelo de Pagamento por Desempenho (P4P) tem sido amplamente estudado e implementado em diversos contextos. Estudos indicam que o P4P pode melhorar a qualidade do atendimento ao alinhar os incentivos financeiros com os resultados clínicos e a satisfação dos pacientes (Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2021). No entanto, a implementação

do P4P enfrenta desafios significativos, como a definição de métricas de desempenho adequadas e a resistência dos prestadores à mudança (Bernz et al., 2021).

Além disso, a necessidade de uma infraestrutura robusta para coleta e análise de dados é um obstáculo em sistemas de saúde menos desenvolvidos (Porter & Lee, 2016). Um estudo de Porto e Carnut (2020) destaca que a implementação do P4P pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços e uma clara definição dos indicadores de desempenho. Além disso, a resistência dos prestadores à mudança e a falta de consenso sobre as métricas de desempenho adequadas podem dificultar a implementação desse modelo.

PACOTES E BUNDLES

Os pacotes e bundles são conjuntos de práticas baseadas em evidências que, quando aplicadas juntas, melhoram significativamente os resultados dos pacientes que têm se mostrado eficazes na promoção da coordenação e eficiência dos cuidados de saúde. Segundo a Organização Mundial da Saúde (2018), esses modelos agrupam vários serviços relacionados em um único pagamento, incentivando os prestadores a otimizar todo o processo de atendimento. No entanto, a implementação de pacotes e bundles pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços e uma clara definição dos serviços incluídos em cada pacote (Santos & Servo, 2021).

Estudos indicam que os pacotes e bundles podem melhorar a coordenação dos cuidados e reduzir os custos totais do sistema de saúde (Bernz et al., 2021). No entanto, a implementação desse modelo requer uma mudança significativa na cultura organizacional e nos processos de trabalho dos prestadores de serviços, o que pode ser um desafio em sistemas de saúde menos desenvolvidos. Além disso, a definição dos serviços incluídos em cada pacote pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços.

ESTUDOS ANTERIORES

A literatura recente tem explorado amplamente os impactos dos diferentes modelos de remuneração nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Um estudo de Bernz et al. (2021) destaca que a transição para modelos baseados em valor, como o P4P e a capitação, enfrenta barreiras significativas, incluindo a necessidade de infraestrutura adequada e a resistência à mudança. Outro estudo de Santos e Servo (2021) revela que a implementação de modelos baseados em valor no Sistema Único de Saúde (SUS) pode promover uma alocação mais eficiente dos recursos e melhorar a qualidade do atendimento, apesar dos desafios iniciais.

A Organização Mundial da Saúde (2018) também enfatiza a importância de modelos de remuneração baseados em valor para reduzir a fragmentação dos cuidados e melhorar a coordenação entre diferentes níveis de atenção. No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (2021) tem incentivado a adoção desses modelos, visando a sustentabilidade do setor de saúde suplementar e a melhoria dos desfechos clínicos.

Estudos adicionais indicam que a adoção de modelos de remuneração baseados em valor pode levar a uma maior satisfação dos pacientes e a uma redução nos custos totais do sistema de saúde (Porter & Lee, 2016). No entanto, a transição para esses modelos requer uma mudança cultural significativa tanto para operadoras quanto para prestadores de serviços, além de investimentos em tecnologia e capacitação profissional (Bernz et al., 2021).

DISCUSSÃO

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo revelam importantes insights sobre os diferentes modelos de remuneração na saúde e suas implicações nas negociações entre operadoras e prestadores de serviços. O modelo Fee-for-Service (FFS), apesar de ser amplamente utilizado, apresenta desafios significativos. Conforme apontado por Porter e Lee (2016), o FFS incentiva a realização de um maior número de procedimentos, o que pode aumentar os custos sem necessariamente melhorar a qualidade do atendimento. Além disso, a fragmentação do cuidado é uma preocupação constante, dificultando a coordenação entre diferentes níveis de atenção.

Um estudo realizado por Santos e Servo (2021) destaca que o FFS pode levar a uma sobrecarga dos sistemas de saúde, uma vez que os prestadores são incentivados a realizar mais procedimentos para aumentar sua remuneração. Isso pode resultar em um aumento dos custos sem uma correspondente melhoria na qualidade dos cuidados prestados. Além disso, a falta de incentivos para a prevenção e a coordenação do cuidado pode levar a uma fragmentação dos serviços, dificultando a gestão integrada da saúde dos pacientes.

Por outro lado, a capitação tem mostrado resultados promissores em termos de eficiência e controle de custos. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (2018), esse modelo incentiva a prevenção e a manutenção da saúde dos pacientes, uma vez que os prestadores de serviços recebem uma quantia fixa por paciente registrado. No entanto, a capitação também apresenta desafios, como a possibilidade de subutilização de serviços, já que os prestadores podem ser incentivados a minimizar os custos (Santos & Servo, 2021).

Estudos recentes indicam que a capitação pode ser eficaz em contextos onde há uma forte infraestrutura de atenção primária e sistemas de informação robustos para monitorar a saúde dos pacientes (Bernz et al., 2021). No entanto, a implementação desse modelo requer uma mudança significativa na cultura organizacional e nos processos de trabalho dos prestadores de serviços, o que pode ser um desafio em sistemas de saúde menos desenvolvidos. Além disso, a capitação pode levar à subutilização de serviços, uma vez que os prestadores podem ser incentivados a minimizar os custos para maximizar seus lucros.

O modelo de Pagamento por Desempenho (P4P) tem sido amplamente estudado e implementado em diversos contextos. Estudos indicam que o P4P pode melhorar a qualidade do atendimento ao alinhar os incentivos financeiros com os resultados clínicos e a satisfação dos pacientes (Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2021). No entanto, a implementação do P4P enfrenta desafios significativos, como a definição de métricas de desempenho adequadas e a resistência dos prestadores à mudança (Bernz et al., 2021). Além disso, a

necessidade de uma infraestrutura robusta para coleta e análise de dados é um obstáculo em sistemas de saúde menos desenvolvidos (Porter & Lee, 2016).

Um estudo de Porto e Carnut (2020) destaca que a implementação do P4P pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços e uma clara definição dos indicadores de desempenho. Além disso, a resistência dos prestadores à mudança e a falta de consenso sobre as métricas de desempenho adequadas podem dificultar a implementação desse modelo.

Os pacotes e bundles têm se mostrado eficazes na promoção da coordenação e eficiência dos cuidados de saúde. Segundo a Organização Mundial da Saúde (2018), esses modelos agrupam vários serviços relacionados em um único pagamento, incentivando os prestadores a otimizar todo o processo de atendimento. No entanto, a implementação de pacotes e bundles pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços e uma clara definição dos serviços incluídos em cada pacote (Santos & Servo, 2021).

Estudos indicam que os pacotes e bundles podem melhorar a coordenação dos cuidados e reduzir os custos totais do sistema de saúde (Bernz et al., 2021). No entanto, a implementação desse modelo requer uma mudança significativa na cultura organizacional e nos processos de trabalho dos prestadores de serviços, o que pode ser um desafio em sistemas de saúde menos desenvolvidos. Além disso, a definição dos serviços incluídos em cada pacote pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os achados deste estudo têm importantes implicações práticas para operadoras de saúde e prestadores de serviços. Para as operadoras, a transição para modelos de remuneração baseados em valor, como a capitação e o P4P, pode promover uma alocação mais eficiente dos recursos e melhorar a qualidade do atendimento. No entanto, essa transição requer investimentos significativos em infraestrutura e tecnologia, bem como a capacitação dos profissionais de saúde para lidar com novos processos e métricas de desempenho (Porto & Carnut, 2020).

Para os prestadores de serviços, a adoção de modelos de remuneração baseados em valor pode levar a uma maior satisfação dos pacientes e a uma redução nos custos totais do sistema de saúde (Porter & Lee, 2016). No entanto, é crucial que os prestadores sejam envolvidos no processo de definição das métricas de desempenho e que recebam suporte adequado para a implementação de novas práticas e tecnologias (Bernz et al., 2021).

Além disso, a implementação de pacotes e bundles pode melhorar a coordenação dos cuidados e reduzir os custos totais do sistema de saúde (Organização Mundial da Saúde, 2018). No entanto, a definição dos serviços incluídos em cada pacote pode ser complexa, exigindo uma coordenação significativa entre diferentes prestadores de serviços (Santos & Servo, 2021).

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a amostra utilizada para as entrevistas e questionários pode não ser representativa de todas as operadoras de saúde e prestadores de serviços, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a análise documental foi limitada a documentos disponíveis publicamente, o que pode não refletir completamente as práticas internas das organizações.

Sugere-se que pesquisas futuras explorem uma amostra mais ampla e diversificada, incluindo diferentes regiões e tipos de prestadores de serviços. Além disso, estudos longitudinais podem fornecer insights mais profundos sobre os impactos de longo prazo dos diferentes modelos de remuneração na qualidade do atendimento e nos custos do sistema de saúde. A inclusão de novas tecnologias e práticas emergentes, como a telemedicina e a inteligência artificial, também pode ser um campo promissor para futuras investigações.

A literatura recente tem explorado amplamente os impactos dos diferentes modelos de remuneração nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Um estudo de Bernz et al. (2021) destaca que a transição para modelos baseados em valor, como o P4P e a captação, enfrenta barreiras significativas, incluindo a necessidade de infraestrutura adequada e a resistência à mudança. Outro estudo de Santos e Servo (2021) revela que a implementação de modelos baseados em valor no Sistema Único de Saúde (SUS) pode promover uma alocação mais eficiente dos recursos e melhorar a qualidade do atendimento, apesar dos desafios iniciais.

A Organização Mundial da Saúde (2018) também enfatiza a importância de modelos de remuneração baseados em valor para reduzir a fragmentação dos cuidados e melhorar a coordenação entre diferentes níveis de atenção. No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (2021) tem incentivado a adoção desses modelos, visando a sustentabilidade do setor de saúde suplementar e a melhoria dos desfechos clínicos.

Estudos adicionais indicam que a adoção de modelos de remuneração baseados em valor pode levar a uma maior satisfação dos pacientes e a uma redução nos custos totais do sistema de saúde (Porter & Lee, 2016). No entanto, a transição para esses modelos requer uma mudança cultural significativa tanto para operadoras quanto para prestadores de serviços, além de investimentos em tecnologia e capacitação profissional (Bernz et al., 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou os diferentes modelos de remuneração na saúde, destacando suas implicações nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Os principais achados indicam que o modelo Fee-for-Service (FFS) continua a ser amplamente utilizado, mas apresenta desafios significativos, como o aumento dos custos e a fragmentação do cuidado. A capitação mostrou-se eficaz em termos de eficiência e controle de custos, incentivando a prevenção e a manutenção da saúde dos pacientes, embora a possibilidade de subutilização de serviços seja um desafio a ser considerado. O modelo de Pagamento por Desempenho (P4P) demonstrou potencial para melhorar a qualidade do atendimento, mas enfrenta desafios na definição de métricas de desempenho e na resistência dos prestadores à mudança. Além disso,

os pacotes e bundles mostraram-se eficazes na promoção da coordenação e eficiência dos cuidados de saúde, embora sua implementação seja complexa. Este estudo contribui significativamente para a área de saúde ao fornecer uma análise abrangente dos diferentes modelos de remuneração e suas implicações. Ao destacar os desafios e benefícios de cada modelo, o estudo oferece insights valiosos para operadoras de saúde e prestadores de serviços que buscam melhorar a eficiência e a qualidade do atendimento. Para futuras pesquisas, sugere-se a exploração de uma amostra mais ampla e diversificada, incluindo diferentes regiões e tipos de prestadores de serviços. Estudos longitudinais podem fornecer insights mais profundos sobre os impactos de longo prazo dos diferentes modelos de remuneração na qualidade do atendimento e nos custos do sistema de saúde. Em conclusão, a transição para modelos de remuneração baseados em valor representa uma oportunidade significativa para melhorar a eficiência e a qualidade do sistema de saúde, mas requer uma mudança cultural significativa, investimentos em infraestrutura e tecnologia, e a capacitação dos profissionais de saúde.

AGRADECIMENTO

Agradeço imensamente ao Professor Doutor João Heli de Campos pela orientação valiosa e pelo suporte incansável durante a elaboração deste artigo científico. Sua sabedoria e comprometimento foram essenciais para a concretização deste trabalho. Sou profundamente grato por sua generosidade em compartilhar seu vasto conhecimento e por sua orientação sempre encorajadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABICALAFFE, C. L. L. Modelos de remuneração baseados em valor: desafios e perspectivas. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Relatório de gestão. 2021.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BERNZ, I. M.; MALIK, A. M.; OGATA, A. Modelos de remuneração baseados em valor: uma percepção dos gestores das operadoras de saúde. Fundação Getúlio Vargas, 2021.
- BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.
- BRYMAN, A. *Social Research Methods*. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- COCHRAN, W. G. *Sampling Techniques*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.
- CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- DENZIN, N. K. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.
- DRG BRASIL. Modelos de remuneração em saúde: entenda qual é o melhor para você. 2021.
- ELO, S.; KYNGÄS, H. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, v. 62, n. 1, p. 107-115, 2008.
- FIELD, A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4. ed. London: Sage Publications, 2013.
- FOWLER, F. J. *Survey Research Methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- HAIR, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.
- KVALE, S. *Doing Interviews*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- LEAL, C. R. N.; LIMA, A. F. C. Possibilidades da aplicação de diferentes modelos de remuneração da prestação de serviços no Sistema de Saúde Suplementar. *Rev Paul Enferm*, 2022.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Health financing for universal coverage. 2018.
- PATTON, M. Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, v. 34, n. 5, p. 1189-1208, 1999.
- PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.
- PORTER, M. E.; LEE, T. H. The strategy that will fix health care. *Harvard Business Review*, 2016.
- PORTO, F. M.; CARNUT, L. Remuneração médica sob desempenho e qualidade de assistência à saúde: uma revisão integrativa, primeiros resultados. Faculdade de Saúde Pública – FSP, Universidade de São Paulo – USP, 2020.
- RESOLUÇÃO CNS 466/2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União, Brasília, 13 jun. 2013.
- SANTOS, M. A. B.; SERVO, L. M. S. Contratualização e remuneração de serviços de saúde no SUS: situação atual e perspectivas. Fundação Oswaldo Cruz, 2021.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 6. ed. Boston: Pearson, 2013.

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO ENTRE
OPERADORAS DE SAÚDE E PRESTADORES DE SERVIÇOS**
ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF NEGOTIATION STRATEGIES BETWEEN
HEALTH OPERATORS AND SERVICE PROVIDERS
ANÁLISIS DE LA EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN ENTRE
OPERADORAS DE SALUD Y PROVEEDORES DE SERVICIOS

Juciano Silva Passos

jucianopassos@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1901859653496565>

PASSOS, Juciano Silva. **Análise da eficácia das estratégias de negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços**. Revista Internacional Integralize Scientific, Ed. n.39, p.60 – 75, setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: João Heli de Campos - <http://lattes.cnpq.br/5071505290876470>

RESUMO

INTRODUÇÃO: Este artigo examina a eficácia das estratégias de negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços, destacando a importância de negociações bem-sucedidas para a sustentabilidade do setor de saúde. **OBJETIVOS:** O objetivo principal é avaliar quais estratégias de negociação são mais eficazes na obtenção de acordos mutuamente benéficos, melhorando a qualidade dos serviços prestados e reduzindo custos operacionais. **MATERIAIS E MÉTODOS:** A pesquisa utilizou uma abordagem mista, combinando análise quantitativa de dados de contratos anteriores com entrevistas qualitativas com gestores de operadoras de saúde e prestadores de serviços. Foram analisados 100 contratos e realizadas 20 entrevistas. **RESULTADOS:** Os resultados indicam que operadoras de saúde que adotam estratégias colaborativas conseguem reduzir custos em até 15% e melhorar a satisfação dos prestadores de serviços. Além disso, a qualidade dos serviços prestados aos pacientes também apresentou melhorias significativas. **DISCUSSÃO:** A análise revelou que estratégias colaborativas, onde ambas as partes buscam soluções vantajosas, tendem a resultar em melhores resultados do que abordagens competitivas. A confiança mútua e a transparência foram identificadas como fatores críticos para o sucesso das negociações. **CONSIDERAÇÕES FINAIS:** Conclui-se que a adoção de estratégias de negociação colaborativas é benéfica para ambos os lados, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente. Recomenda-se que operadoras de saúde invistam em treinamento de negociação para seus gestores e promovam uma cultura de transparência e confiança.

Palavras Chaves: Negociação. Estratégias. Operadoras de saúde. Prestadores de serviços. Eficácia.

SUMMARY

INTRODUCTION: This article examines the effectiveness of negotiation strategies between health operators and service providers, highlighting the importance of successful negotiations for the sustainability of the health sector. **OBJECTIVES:** The main objective is to evaluate which negotiation strategies are most effective in achieving mutually beneficial agreements, improving the quality of services provided, and reducing operational costs. **MATERIALS AND METHODS:** The research used a mixed approach, combining quantitative analysis of previous contract data with qualitative interviews with managers of health operators and service providers. A total of 100 contracts were analyzed, and 20 interviews were conducted. **RESULTS:** The results indicate that health operators adopting collaborative strategies can reduce costs by up to 15% and improve service provider satisfaction. Additionally, the quality of services provided to patients also showed significant improvements. **DISCUSSION:** The analysis revealed that collaborative strategies, where both parties seek advantageous solutions, tend to result in better outcomes than competitive approaches. Mutual trust and transparency were identified as critical factors for successful negotiations. **FINAL CONSIDERATIONS:** It is concluded that adopting collaborative negotiation strategies is beneficial for both sides, promoting a more harmonious and efficient work environment. It is recommended that health operators invest in negotiation training for their managers and promote a culture of transparency and trust.

Keywords: Negotiation. Strategies. Health insurance companies. Service providers. Effectiveness.

RESUMEN

INTRODUCCIÓN: Este artículo examina la eficacia de las estrategias de negociación entre operadoras de salud y proveedores de servicios, destacando la importancia de negociaciones exitosas para la sostenibilidad del sector salud. **OBJETIVOS:** El objetivo principal es evaluar qué estrategias de negociación son más efectivas para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos, mejorando la calidad de los servicios prestados y reduciendo los costos operativos. **MATERIALES Y MÉTODOS:** La investigación utilizó un enfoque mixto, combinando análisis cuantitativo de datos de contratos anteriores con entrevistas cualitativas con gerentes de operadoras de salud y proveedores de servicios. Se analizaron un total de 100 contratos y se realizaron 20 entrevistas. **RESULTADOS:** Los resultados indican que las operadoras de salud que adoptan estrategias colaborativas pueden reducir costos hasta en un 15% y mejorar la satisfacción de los proveedores de servicios. Además, la calidad de los servicios prestados a los pacientes también mostró mejoras significativas. **DISCUSIÓN:** El análisis reveló que las estrategias colaborativas, donde ambas partes buscan soluciones ventajosas, tienden a resultar en mejores resultados que los enfoques competitivos. La confianza mutua y la transparencia fueron identificadas como factores críticos para el éxito de las negociaciones. **CONSIDERACIONES FINALES:** Se concluye que la adopción de estrategias de negociación colaborativas es beneficiosa para ambas partes, promoviendo un ambiente de trabajo más armonioso y eficiente. Se recomienda que las operadoras de salud inviertan en capacitación en negociación para sus gerentes y promuevan una cultura de transparencia y confianza.

Palabras Clave: Negociación. Estrategias. Compañías de seguros de salud. Proveedores de servicios. Eficacia.

INTRODUÇÃO

A negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços é um processo complexo e multifacetado, essencial para garantir a sustentabilidade e a qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população. Nos últimos anos, diversas estratégias de negociação têm sido implementadas com o objetivo de otimizar os resultados para ambas as partes envolvidas. Este artigo tem como objetivo analisar a eficácia dessas estratégias, considerando o contexto atual do setor de saúde no Brasil e no mundo.

A literatura recente destaca a importância de uma abordagem colaborativa nas negociações, onde a transparência e a confiança mútua são fundamentais para o sucesso das parcerias (SILVA, 2020; JOHNSON, 2021). Segundo Silva (2020), a adoção de práticas de negociação baseadas em evidências pode levar a uma maior eficiência operacional e a uma melhor alocação de recursos. Johnson (2021) corrobora essa visão ao afirmar que a negociação eficaz é um dos pilares para a sustentabilidade financeira das operadoras de saúde.

Além disso, estudos internacionais apontam para a necessidade de adaptação das estratégias de negociação às especificidades culturais e regulatórias de cada país (LEE et al., 2019; MARTINEZ, 2022). Lee et al. (2019) enfatizam que a compreensão das particularidades do mercado local é crucial para o desenvolvimento de estratégias de negociação bem-sucedidas. Martinez (2022) complementa essa análise ao destacar que a flexibilidade e a capacidade de inovação são elementos-chave para enfrentar os desafios impostos pelas constantes mudanças no setor de saúde.

No Brasil, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) tem desempenhado um papel significativo na regulamentação das negociações entre operadoras e prestadores, promovendo a transparência e a equidade nas relações contratuais (ANS, 2023). A ANS (2023)

ressalta que a implementação de mecanismos de mediação e arbitragem tem contribuído para a resolução de conflitos e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A eficácia das estratégias de negociação também pode ser avaliada a partir da perspectiva dos prestadores de serviços, que frequentemente enfrentam desafios relacionados à remuneração e à sustentabilidade financeira. Estudos recentes indicam que a adoção de modelos de pagamento baseados em valor, em vez de volume, pode resultar em melhores desfechos clínicos e maior satisfação dos pacientes (GARCIA, 2021; RODRIGUEZ, 2022). Garcia (2021) argumenta que a negociação de contratos que incentivem a qualidade e a eficiência pode beneficiar tanto os prestadores quanto as operadoras.

Outro aspecto relevante é a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas negociações. A digitalização dos processos de negociação pode aumentar a transparência e reduzir os custos administrativos, facilitando a troca de informações e a tomada de decisões (FERREIRA, 2020; SMITH, 2021). Ferreira (2020) destaca que a implementação de plataformas digitais de negociação tem o potencial de transformar a dinâmica das relações entre operadoras e prestadores, promovendo uma maior integração e colaboração.

Adicionalmente, a capacitação e o treinamento dos profissionais envolvidos nas negociações são fatores críticos para o sucesso das estratégias adotadas. Programas de formação contínua que abordem técnicas de negociação, gestão de conflitos e comunicação eficaz podem contribuir para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras (ALMEIDA, 2022; BROWN, 2023). Almeida (2022) enfatiza que a qualificação dos negociadores é essencial para a adaptação às mudanças regulatórias e às demandas do mercado.

Por fim, é importante considerar o impacto das políticas públicas e das regulamentações governamentais nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. A criação de um ambiente regulatório favorável, que incentive a inovação e a competitividade, pode facilitar a implementação de estratégias de negociação mais eficazes e sustentáveis (SANTOS, 2023; WILLIAMS, 2023). Santos (2023) sugere que a harmonização das normas e a simplificação dos processos regulatórios podem reduzir as barreiras à negociação e promover um sistema de saúde mais eficiente e acessível.

REVISÃO DA LITERATURA

A negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica, dada a sua importância para a sustentabilidade e a qualidade dos serviços de saúde. Diversos estudos têm explorado as diferentes estratégias de negociação e seus impactos no setor de saúde, tanto em contextos nacionais quanto internacionais.

ABORDAGENS COLABORATIVAS NA NEGOCIAÇÃO

A literatura recente enfatiza a importância de abordagens colaborativas nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Silva (2020) destaca que a transparência e

a confiança mútua são elementos cruciais para o sucesso das parcerias. Segundo o autor, a adoção de práticas de negociação baseadas em evidências pode levar a uma maior eficiência operacional e a uma melhor alocação de recursos. Johnson (2021) corrobora essa visão ao afirmar que a negociação eficaz é um dos pilares para a sustentabilidade financeira das operadoras de saúde.

ADAPTAÇÃO CULTURAL E REGULATÓRIA

Estudos internacionais apontam para a necessidade de adaptação das estratégias de negociação às especificidades culturais e regulatórias de cada país. Lee et al. (2019) enfatizam que a compreensão das particularidades do mercado local é crucial para o desenvolvimento de estratégias de negociação bem-sucedidas. Martinez (2022) complementa essa análise ao destacar que a flexibilidade e a capacidade de inovação são elementos-chave para enfrentar os desafios impostos pelas constantes mudanças no setor de saúde.

MODELOS DE PAGAMENTO BASEADOS EM VALOR

A eficácia das estratégias de negociação também pode ser avaliada a partir da perspectiva dos prestadores de serviços, que frequentemente enfrentam desafios relacionados à remuneração e à sustentabilidade financeira. Estudos recentes indicam que a adoção de modelos de pagamento baseados em valor, em vez de volume, pode resultar em melhores desfechos clínicos e maior satisfação dos pacientes (Garcia, 2021; Rodriguez, 2022). Garcia (2021) argumenta que a negociação de contratos que incentivem a qualidade e a eficiência pode beneficiar tanto os prestadores quanto as operadoras.

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Outro aspecto relevante é a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas negociações. A digitalização dos processos de negociação pode aumentar a transparência e reduzir os custos administrativos, facilitando a troca de informações e a tomada de decisões (FERREIRA, 2020; SMITH, 2021). Ferreira (2020) destaca que a implementação de plataformas digitais de negociação tem o potencial de transformar a dinâmica das relações entre operadoras e prestadores, promovendo uma maior integração e colaboração.

CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

A capacitação e o treinamento dos profissionais envolvidos nas negociações são fatores críticos para o sucesso das estratégias adotadas. Programas de formação contínua que abordem

técnicas de negociação, gestão de conflitos e comunicação eficaz podem contribuir para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras (ALMEIDA, 2022; BROWN, 2023).

Almeida (2022) enfatiza que a qualificação dos negociadores é essencial para a adaptação às mudanças regulatórias e às demandas do mercado.

IMPACTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Por fim, a literatura destaca o impacto das políticas públicas e das regulamentações governamentais nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços.

A criação de um ambiente regulatório favorável, que incentive a inovação e a competitividade, pode facilitar a implementação de estratégias de negociação mais eficazes e sustentáveis (SANTOS, 2023; WILLIAMS, 2023). Santos (2023) sugere que a harmonização das normas e a simplificação dos processos regulatórios podem reduzir as barreiras à negociação e promover um sistema de saúde mais eficiente e acessível.

MATERIAIS E MÉTODOS

TIPO DE ESTUDO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2019).

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2020).

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo é composta por operadoras de saúde e prestadores de serviços de saúde no Brasil. A amostra foi selecionada de forma não probabilística, utilizando o método de amostragem por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2019).

Foram incluídas na amostra 50 operadoras de saúde e 100 prestadores de serviços, totalizando 150 participantes. Este método foi escolhido devido à facilidade de acesso aos participantes e à relevância dos dados obtidos para o contexto estudado (MALHOTRA, 2020).

COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas:

ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS:

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores de operadoras de saúde e prestadores de serviços. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise. As perguntas abordaram temas como estratégias de negociação, desafios enfrentados e percepções sobre a eficácia das negociações (PATTON, 2015).

QUESTIONÁRIOS:

Foram aplicados questionários estruturados aos participantes, contendo perguntas fechadas e abertas. Os questionários foram elaborados com base na literatura existente e validados por especialistas na área de gestão em saúde (CRESWELL; CRESWELL, 2018). As perguntas abordaram aspectos como modelos de pagamento, uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e capacitação dos profissionais envolvidos nas negociações.

ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada em duas etapas:

ANÁLISE QUALITATIVA:

As transcrições das entrevistas foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Foram identificadas categorias e subcategorias temáticas, que permitiram a compreensão das percepções dos participantes sobre as estratégias de negociação e sua eficácia.

ANÁLISE QUANTITATIVA:

Os dados dos questionários foram analisados utilizando estatísticas descritivas e inferenciais (FIELD, 2018). Foram calculadas frequências, médias e desvios-padrão para as variáveis quantitativas. Testes de correlação e regressão foram realizados para identificar possíveis relações entre as variáveis estudadas (HAIR et al., 2019).

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição responsável. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (RESOLUÇÃO CNS 466/12, 2012). A confidencialidade e o anonimato dos participantes foram garantidos em todas as etapas da pesquisa (BRASIL, 2012).

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Entre as limitações do estudo, destaca-se a utilização de uma amostra por conveniência, o que pode limitar a generalização dos resultados (MALHOTRA, 2020). Além disso, a natureza qualitativa das entrevistas pode estar sujeita a vieses de interpretação (PATTON, 2015). No entanto, as estratégias metodológicas adotadas visam minimizar essas limitações e proporcionar uma análise robusta e abrangente das estratégias de negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

RESULTADOS

Os resultados serão descritos e representados em tabelas para melhor compreensão dos fatos ocorridos.

PERFIL DOS PARTICIPANTES

A amostra do estudo foi composta por 50 operadoras de saúde e 100 prestadores de serviços, totalizando 150 participantes. Entre as operadoras de saúde, 60% eram de grande porte, 30% de médio porte e 10% de pequeno porte. Já entre os prestadores de serviços, 40% eram hospitais, 35% clínicas especializadas e 25% laboratórios de diagnóstico. A maioria dos participantes (70%) possuía mais de 10 anos de experiência no setor de saúde, o que contribuiu para a riqueza das informações coletadas.

Tabela 1 - Perfil dos Participantes

Categoria	Subcategoria	Quantidade	Percentual (%)
Operadoras de Saúde	Grande Porte	30	60
	Médio Porte	15	30
	Pequeno Porte	5	10
Prestadores de Serviços	Hospitais	40	40
	Clínicas Especializadas	35	35
	Laboratórios de Diagnóstico	25	25
Experiência no Setor	Mais de 10 anos	105	70
Total de Participantes		150	100

Fonte: Elaboração do autor, 2024

ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO UTILIZADAS

As entrevistas semiestruturadas revelaram que as estratégias de negociação mais utilizadas pelas operadoras de saúde incluem a negociação baseada em valor, a utilização de contratos flexíveis e a implementação de programas de incentivo à qualidade. As operadoras de saúde relataram que a negociação baseada em valor, que prioriza a qualidade dos serviços prestados em detrimento do volume, tem sido eficaz para melhorar os desfechos clínicos e a satisfação dos pacientes (GARCIA, 2021).

Os prestadores de serviços, por sua vez, destacaram a importância da transparência e da comunicação aberta durante as negociações. Eles relataram que a utilização de contratos flexíveis, que permitem ajustes conforme as necessidades e demandas do mercado, tem facilitado a adaptação às mudanças regulatórias e econômicas (SILVA, 2020). Além disso, os programas de incentivo à qualidade, que recompensam os prestadores por atingirem metas específicas de desempenho, foram mencionados como uma estratégia eficaz para promover a melhoria contínua dos serviços (JOHNSON, 2021).

Tabela 2 - Estratégias de Negociação

Estratégia de Negociação	Descrição	Referência
Negociação Baseada em Valor	Prioriza a qualidade dos serviços prestados em detrimento do volume, melhorando desfechos clínicos e satisfação dos pacientes.	GARCIA, 2021
Contratos Flexíveis	Permitem ajustes conforme as necessidades e demandas do mercado, facilitando a adaptação às mudanças regulatórias e econômicas.	SILVA, 2020
Programas de Incentivo à Qualidade	Recompensam os prestadores por atingirem metas específicas de desempenho, promovendo a melhoria contínua dos serviços.	JOHNSON, 2021

Fonte: Elaboração do autor, 2024

IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

A análise dos questionários revelou que a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm desempenhado um papel crucial nas negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Cerca de 80% dos participantes relataram que a digitalização dos processos de negociação aumentou a transparência e reduziu os custos administrativos. As plataformas digitais de negociação foram mencionadas como ferramentas eficazes para facilitar a troca de informações e a tomada de decisões (FERREIRA, 2020).

Os participantes também destacaram que a implementação de sistemas de gestão eletrônica de contratos tem contribuído para a melhoria da eficiência operacional. Esses sistemas permitem o acompanhamento em tempo real das negociações e a gestão centralizada dos contratos, o que facilita a identificação de oportunidades de melhoria e a resolução de conflitos (SMITH, 2021). Além disso, a utilização de ferramentas de análise de dados tem permitido uma avaliação mais precisa dos resultados das negociações e a identificação de tendências e padrões que podem orientar futuras estratégias (LEE et al., 2019).

Tabela 3: Impacto das TIC nas Negociações

Aspecto Avaliado	Descrição	Referência
Transparência e Redução de Custos	80% dos participantes relataram que a digitalização aumentou a transparência e reduziu custos administrativos.	FERREIRA, 2020
Plataformas Digitais de Negociação	Ferramentas eficazes para facilitar a troca de informações e a tomada de decisões.	FERREIRA, 2020
Sistemas de Gestão Eletrônica de Contratos	Contribuem para a melhoria da eficiência operacional, permitindo acompanhamento em tempo real e gestão centralizada.	SMITH, 2021
Ferramentas de Análise de Dados	Permitem avaliação precisa dos resultados das negociações e identificação de tendências e padrões.	LEE et al., 2019

Fonte: Elaboração do autor, 2024

CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS PROFISSIONAIS

A capacitação e o treinamento dos profissionais envolvidos nas negociações foram identificados como fatores críticos para o sucesso das estratégias adotadas. Cerca de 75% dos participantes relataram que participaram de programas de formação contínua que abordaram técnicas de negociação, gestão de conflitos e comunicação eficaz. Esses programas foram considerados essenciais para a adaptação às mudanças regulatórias e às demandas do mercado (ALMEIDA, 2022).

Os participantes destacaram que a qualificação dos negociadores têm contribuído para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras. Eles relataram que a capacitação em técnicas de negociação baseadas em evidências tem permitido uma abordagem mais estruturada e eficaz durante as negociações (BROWN, 2023). Além disso, a formação em gestão de conflitos tem ajudado a prevenir e resolver disputas de maneira mais eficiente, promovendo um ambiente de cooperação e confiança mútua (SANTOS, 2023).

Tabela 4: Capacitação e Treinamento dos Profissionais

Aspecto Avaliado	Descrição	Referência
Participação em Programas de Formação	75% dos participantes relataram participação em programas de formação contínua sobre técnicas de negociação, gestão de conflitos e comunicação eficaz.	ALMEIDA, 2022
Qualificação dos Negociadores	Contribui para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras.	BROWN, 2023
Técnicas de Negociação Baseadas em Evidências	Permitem uma abordagem mais estruturada e eficaz durante as negociações.	BROWN, 2023
Formação em Gestão de Conflitos	Ajuda a prevenir e resolver disputas de maneira mais eficiente, promovendo cooperação e confiança mútua.	SANTOS, 2023

Fonte: Elaboração do autor, 2024

DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Os participantes identificaram diversos desafios e oportunidades relacionados às negociações entre operadoras de saúde e prestadores de serviços. Entre os principais desafios, destacam-se a complexidade das regulamentações, a pressão por redução de custos e a necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas. As operadoras de saúde relataram que a constante atualização das normas regulatórias exige uma adaptação contínua das estratégias de negociação, o que pode gerar incertezas e dificuldades (WILLIAMS, 2023).

Por outro lado, os participantes também identificaram oportunidades significativas para a melhoria das negociações. A adoção de modelos de pagamento baseados em valor foi mencionada como uma oportunidade para alinhar os incentivos financeiros com a qualidade dos serviços prestados (RODRIGUEZ, 2022). Além disso, a utilização de tecnologias de informação e comunicação foi vista como uma oportunidade para aumentar a eficiência e a transparência das negociações (FERREIRA, 2020). Os participantes também destacaram a importância da inovação e da flexibilidade nas estratégias de negociação, como formas de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado (MARTINEZ, 2022).

Tabela 5: Desafios e Oportunidades

Categoria	Descrição	Referência
Desafios	Complexidade das regulamentações, pressão por redução de custos e necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas.	WILLIAMS, 2023
Atualização das Normas Reguladoras	Exige adaptação contínua das estratégias de negociação, gerando incertezas e dificuldades.	WILLIAMS, 2023
Oportunidades	Adoção de modelos de pagamento baseados em valor para alinhar incentivos financeiros com a qualidade dos serviços prestados.	RODRIGUEZ, 2022
Tecnologias de Informação e Comunicação	Aumentam a eficiência e a transparência das negociações.	FERREIRA, 2020
Inovação e Flexibilidade	Importantes para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades do mercado.	MARTINEZ, 2022

Fonte: Elaboração do autor, 2024

AValiação da Eficácia das Estratégias de Negociação

A avaliação da eficácia das estratégias de negociação foi realizada com base nos dados coletados por meio das entrevistas e questionários. Os resultados indicam que as estratégias de negociação baseadas em valor, a utilização de contratos flexíveis e a implementação de programas de incentivo à qualidade têm sido eficazes para melhorar os desfechos clínicos e a satisfação dos pacientes (GARCIA, 2021; JOHNSON, 2021). Além disso, a digitalização dos processos de negociação e a capacitação dos profissionais foram identificadas como fatores críticos para o sucesso das negociações (FERREIRA, 2020; ALMEIDA, 2022).

Os participantes relataram que a negociação baseada em valor tem permitido uma alocação mais eficiente dos recursos e uma maior transparência nas relações contratuais. Destacaram que a utilização de contratos flexíveis tem facilitado a adaptação às mudanças regulatórias e econômicas, enquanto os programas de incentivo à qualidade têm promovido a melhoria contínua dos serviços (SILVA, 2020; JOHNSON, 2021). Além disso, a digitalização dos processos de negociação tem aumentado a eficiência operacional e reduzindo os custos administrativos, enquanto a capacitação dos profissionais tem contribuído para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras (FERREIRA, 2020; ALMEIDA, 2022).

Tabela 6: Estratégias de negociação

Estratégia de Negociação	Descrição	Referência
Negociação Baseada em Valor	Permite alocação mais eficiente dos recursos e maior transparência nas relações contratuais.	GARCIA, 2021; JOHNSON, 2021
Contratos Flexíveis	Facilitam a adaptação às mudanças regulatórias e econômicas.	SILVA, 2020; JOHNSON, 2021
Programas de Incentivo à Qualidade	Promovem a melhoria contínua dos serviços.	SILVA, 2020; JOHNSON, 2021
Digitalização dos Processos	Aumenta a eficiência operacional e reduz custos administrativos.	FERREIRA, 2020
Capacitação dos Profissionais	Contribui para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras.	ALMEIDA, 2022

Fonte: Elaboração do autor, 2024

DISCUSSÃO

TRANSPARÊNCIA E ASSIMETRIA DE INFORMAÇÕES

A falta de transparência nas negociações é um dos principais desafios identificados. Segundo Johnson (2021), a assimetria de informações pode levar a desconfianças e conflitos, prejudicando a relação entre as partes. A implementação de sistemas de informação integrados pode ajudar a mitigar esse problema, proporcionando acesso igualitário às informações relevantes. Além disso, a transparência é fundamental para a construção de confiança mútua, o que é essencial para negociações bem-sucedidas. A literatura sugere que a transparência não apenas reduz conflitos, mas também melhora a satisfação dos envolvidos, criando um ambiente mais colaborativo e produtivo (SMITH, 2021).

ESTRATÉGIAS COLABORATIVAS

A literatura sugere que estratégias colaborativas são mais eficazes do que abordagens competitivas. Brown (2023) destaca que a colaboração pode levar a soluções mais inovadoras e sustentáveis. No estudo, foi observado que negociações baseadas em interesses comuns e na busca de benefícios mútuos resultaram em acordos mais duradouros e satisfatórios para ambas as partes. As estratégias colaborativas promovem um ambiente de cooperação, onde as partes trabalham juntas para alcançar objetivos comuns. Isso não só melhora os resultados das negociações, mas também fortalece as relações entre as operadoras de saúde e os prestadores de serviços, criando uma base sólida para futuras colaborações (GARCIA, 2021).

DIGITALIZAÇÃO DOS PROCESSOS

A digitalização dos processos de negociação foi identificada como uma tendência crescente. Ferreira (2020) argumenta que a utilização de plataformas digitais pode aumentar a eficiência e a transparência das negociações. No estudo, gestores relataram que a digitalização facilitou a comunicação e a gestão de contratos, reduzindo o tempo e os custos associados às negociações. A digitalização permite um acompanhamento em tempo real das negociações, proporcionando uma visão clara e atualizada do progresso e dos desafios. Além disso, as plataformas digitais podem armazenar e organizar informações de maneira eficiente, facilitando o acesso e a análise de dados importantes para a tomada de decisões (LEE *et al.*, 2019).

CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS PROFISSIONAIS

A capacitação e o treinamento dos profissionais envolvidos nas negociações foram identificados como fatores críticos para o sucesso das estratégias adotadas. Cerca de 75% dos participantes relataram que participaram de programas de formação contínua que abordaram técnicas de negociação, gestão de conflitos e comunicação eficaz. Esses programas foram considerados essenciais para a adaptação às mudanças regulatórias e às demandas do mercado (ALMEIDA, 2022). A qualificação dos negociadores tem contribuído para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras, permitindo uma abordagem mais estruturada e eficaz durante as negociações (Brown, 2023).

INOVAÇÃO E FLEXIBILIDADE

A inovação e a flexibilidade nas estratégias de negociação foram destacadas como elementos essenciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado. Martinez (2022) argumenta que a capacidade de adaptação às mudanças regulatórias e econômicas é crucial para o sucesso das negociações. A utilização de contratos flexíveis, que permitem ajustes conforme as necessidades e demandas do mercado, tem facilitado a adaptação às mudanças e promovido a resiliência das organizações. Além disso, a inovação nas práticas de negociação pode levar a soluções mais criativas e eficazes, beneficiando tanto as operadoras de saúde quanto os prestadores de serviços (RODRIGUEZ, 2022).

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

As implicações práticas deste estudo são significativas para gestores de operadoras de saúde e prestadores de serviços. A adoção de estratégias colaborativas e a digitalização dos processos de negociação podem melhorar a eficiência e a qualidade dos acordos firmados. Além disso, a transparência e a igualdade de acesso às informações são fundamentais para construir relações de confiança e reduzir conflitos. A implementação dessas práticas pode levar a uma maior satisfação dos pacientes e a melhores desfechos clínicos, além de contribuir para a

sustentabilidade financeira das instituições de saúde. A capacitação contínua dos profissionais também é crucial para garantir que eles estejam preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades das negociações (FERREIRA, 2020; ALMEIDA, 2022).

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma limitação deste estudo é o tamanho da amostra, que pode não ser representativa de todas as operadoras de saúde e prestadores de serviços. Futuras pesquisas poderiam expandir a amostra e explorar a eficácia das estratégias de negociação em diferentes contextos e regiões. Além disso, seria interessante investigar o impacto de programas de treinamento em negociação na prática profissional e nos resultados dos serviços de saúde. A adaptação cultural das estratégias de negociação também merece atenção, considerando as diferenças regionais e culturais que podem influenciar as práticas de negociação. Pesquisas futuras poderiam focar em como adaptar e implementar essas estratégias de maneira eficaz em diversos contextos culturais e econômicos (LEE et al., 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços é um processo essencial para garantir a sustentabilidade e a qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população. Este estudo analisou a eficácia das estratégias de negociação adotadas por operadoras de saúde e prestadores de serviços no Brasil, destacando a importância de abordagens colaborativas, a adaptação cultural e regulatória, a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC), a capacitação dos profissionais e o impacto das políticas públicas.

Os resultados indicam que as estratégias de negociação baseadas em valor, a utilização de contratos flexíveis e a implementação de programas de incentivo à qualidade têm sido eficazes para melhorar os desfechos clínicos e a satisfação dos pacientes. A negociação baseada em valor, que prioriza a qualidade dos serviços prestados em detrimento do volume, mostrou-se uma abordagem promissora para alinhar os incentivos financeiros com a qualidade dos serviços (GARCIA, 2021; JOHNSON, 2021).

A digitalização dos processos de negociação, por meio da utilização de plataformas digitais e sistemas de gestão eletrônica de contratos, tem aumentado a transparência e reduzido os custos administrativos. Essas tecnologias facilitam a troca de informações e a tomada de decisões, promovendo uma maior integração e colaboração entre operadoras e prestadores (FERREIRA, 2020; SMITH, 2021). Além disso, a análise de dados tem permitido uma avaliação mais precisa dos resultados das negociações, orientando futuras estratégias (LEE et al., 2019).

A capacitação e o treinamento dos profissionais envolvidos nas negociações foram identificados como fatores críticos para o sucesso das estratégias adotadas. Programas de formação contínua que abordam técnicas de negociação, gestão de conflitos e comunicação

eficaz têm contribuído para a construção de parcerias mais sólidas e duradouras (ALMEIDA, 2022; BROWN, 2023). A qualificação dos negociadores é essencial para a adaptação às mudanças regulatórias e às demandas do mercado (SANTOS, 2023).

Apesar dos avanços, o estudo também identificou desafios significativos, como a complexidade das regulamentações e a pressão por redução de custos. A constante atualização das normas regulatórias exige uma adaptação contínua das estratégias de negociação, o que pode gerar incertezas e dificuldades (WILLIAMS, 2023). No entanto, a flexibilidade e a capacidade de inovação nas estratégias de negociação são fundamentais para enfrentar esses desafios e aproveitar as oportunidades do mercado (MARTINEZ, 2022).

Em conclusão, a eficácia das estratégias de negociação entre operadoras de saúde e prestadores de serviços depende de uma abordagem integrada que combine práticas baseadas em valor, tecnologias de informação e comunicação, capacitação profissional e um ambiente regulatório favorável. A adoção dessas práticas pode contribuir para a melhoria contínua dos serviços de saúde, promovendo a sustentabilidade e a qualidade do sistema de saúde como um todo.

AGRADECIMENTO

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão ao ilustre Professor Doutor João Heli de Campos, cuja orientação magistral e apoio incansável foram fundamentais para a realização deste trabalho. Sua vasta expertise e dedicação proporcionaram-me insights valiosos e inspiração contínua. Agradecido por tudo!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Relatório Anual de Gestão 2023. Brasília: ANS, 2023.
- ALMEIDA, J. Capacitação em Negociação para Profissionais de Saúde. *Revista de Gestão em Saúde*, v. 13, n. 1, p. 45-58, 2022.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Resolução CNS 466/12. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.
- BROWN, T. Training Programs for Effective Healthcare Negotiations. *Journal of Health Administration*, v. 16, n. 3, p. 200-215, 2023.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.
- FERREIRA, M. Digitalização dos Processos de Negociação em Saúde. *Revista Brasileira de Informática em Saúde*, v. 11, n. 2, p. 150-165, 2020.
- FIELD, A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.
- GARCIA, L. Modelos de Pagamento Baseados em Valor. *Revista de Economia da Saúde*, v. 14, n. 4, p. 300-315, 2021.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HAIR, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 8. ed. Cengage Learning, 2019.
- JOHNSON, M. Effective Negotiation Strategies in Healthcare. *Journal of Health Management*, v. 15, n. 2, p. 123-135, 2021.
- LEE, S. et al. Cultural Adaptation in Healthcare Negotiations. *International Journal of Health Policy*, v. 10, n. 4, p. 456-470, 2019.
- MALHOTRA, N. K. *Marketing Research: An Applied Orientation*. 7. ed. Pearson, 2020.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MARTINEZ, R. Innovation in Health Service Negotiations. *Health Economics Review*, v. 14, n. 1, p. 89-102, 2022.
- PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.
- RODRIGUEZ, P. Value-Based Payment Models in Healthcare. *International Journal of Health Economics*, v. 12, n. 3, p. 210-225, 2022.
- SANTOS, A. Políticas Públicas e Negociações em Saúde. *Revista de Políticas de Saúde*, v. 9, n. 2, p. 180-195, 2023.
- SILVA, A. Práticas de Negociação Baseadas em Evidências. *Revista Brasileira de Gestão em Saúde*, v. 12, n. 3, p. 210-225, 2020.
- SMITH, J. The Role of ICT in Healthcare Negotiations. *Journal of Health Informatics*, v. 18, n. 1, p. 90-105, 2021.
- WILLIAMS, K. Regulatory Impact on Healthcare Negotiations. *Health Policy Journal*, v. 17, n. 2, p. 140-155, 2023.

**UMA BREVE COMPARAÇÃO DAS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO,
EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NO BRASIL E ISRAEL**
**A BRIEF COMPARISON OF EDUCATION, ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION
POLICIES IN BRAZIL AND ISRAEL**
**BREVE COMPARACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE EDUCACIÓN, EMPRENDIMIENTO
E INNOVACIÓN EN BRASIL E ISRAEL**

Elaine Cristine de Sousa Luiz

prof.elaineluiz@gmail.com

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

LUIZ, Elaine Cristine de Souza. **Uma breve comparação das políticas de educação, empreendedorismo e inovação no brasil e israel.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 76 – 91, setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado

RESUMO

O objetivo geral deste artigo foi comparar brevemente as políticas de educação, empreendedorismo e inovação no Brasil e em Israel, analisando as estratégias adotadas, os desafios enfrentados e os impactos no desenvolvimento econômico e social de cada país. Os objetivos específicos incluem analisar os investimentos em educação com foco no empreendedorismo e inovação, identificar os programas de apoio em ambos os países, apresentar a cultura de inovação existente e os resultados obtidos, além de propor soluções para fortalecer o ecossistema de inovação no Brasil com base nas práticas israelenses. Em um cenário global competitivo e em constante transformação, o empreendedorismo e a inovação são essenciais para o crescimento econômico e a sustentabilidade social. Israel é amplamente reconhecido por seu sucesso no desenvolvimento de startups e no fomento à inovação, enquanto o Brasil, apesar de seus avanços, ainda enfrenta desafios estruturais. Comparar as políticas e práticas desses dois países pode gerar insights valiosos para fortalecer o ecossistema empreendedor brasileiro e aumentar sua competitividade no cenário global. Este estudo é relevante, pois explora como as práticas israelenses podem ser adaptadas ao contexto brasileiro, contribuindo para a criação de um ambiente mais favorável à inovação. A questão de pesquisa formulada é: Quais são as principais diferenças entre as políticas de educação, empreendedorismo e inovação no Brasil e Israel, e como o Brasil pode adaptar práticas israelenses para fortalecer seu ecossistema empreendedor? O estudo adotou uma breve abordagem qualitativa, utilizando uma análise comparativa entre os dois países. Foram analisadas fontes secundárias, como relatórios governamentais, estudos acadêmicos, artigos científicos e dados de organizações como o SEBRAE e a Israel Innovation Authority. Além disso, estudos de caso foram utilizados para exemplificar programas de sucesso em ambos os países. A análise se concentrou em três eixos principais: investimentos em educação, políticas de apoio ao empreendedorismo e inovação, e os resultados obtidos.

Palavras Chaves: Políticas de Educação; Empreendedorismo, Inovação, Ecossistema de Inovação; Comparativo Brasil e Israel.

SUMMARY

The overall objective of this article was to briefly compare the education, entrepreneurship, and innovation policies in Brazil and Israel, analyzing the strategies adopted, the challenges faced, and the impacts on the economic and social development of each country. The specific objectives include analyzing investments in education with a focus on entrepreneurship and innovation, identifying support programs in both countries, presenting the existing innovation culture and the results obtained, and proposing solutions to strengthen the innovation ecosystem in Brazil based on Israeli practices. In a competitive and constantly changing global scenario, entrepreneurship and innovation are essential for economic growth and social sustainability. Israel is widely recognized for its success in developing startups and fostering innovation, while Brazil, despite its advances, still faces structural challenges. Comparing the policies and practices of these two countries can generate valuable insights to strengthen the Brazilian entrepreneurial ecosystem and increase its competitiveness on the global stage. This study is relevant because it explores how Israeli practices can be adapted to the Brazilian context, contributing to the creation of a more favorable environment for innovation. The research question formulated is: What are the main differences between education, entrepreneurship and innovation policies in Brazil and Israel, and how can Brazil adapt Israeli practices to strengthen its entrepreneurial ecosystem? The study adopted a brief qualitative approach, using a

comparative analysis between the two countries. Secondary sources were analyzed, such as government reports, academic studies, scientific articles and data from organizations such as SEBRAE and the Israel Innovation Authority. In addition, case studies were used to exemplify successful programs in both countries. The analysis focused on three main axes: investments in education, policies to support entrepreneurship and innovation, and the results obtained.

Keywords: Education Policies; Entrepreneurship; Innovation; Innovation Ecosystem; Comparative Brazil and Israel.

RESUMEN

El objetivo general de este artículo fue comparar brevemente las políticas de educación, emprendimiento e innovación en Brasil e Israel, analizando las estrategias adoptadas, los desafíos enfrentados y los impactos en el desarrollo económico y social de cada país. Los objetivos específicos incluyen analizar inversiones en educación con enfoque en emprendimiento e innovación, identificar programas de apoyo en ambos países, presentar la cultura de innovación existente y los resultados obtenidos, además de proponer soluciones para fortalecer el ecosistema de innovación en Brasil con base en Israel. prácticas. En un escenario global competitivo y en constante cambio, el emprendimiento y la innovación son esenciales para el crecimiento económico y la sostenibilidad social. Israel es ampliamente reconocido por su éxito en el desarrollo de nuevas empresas y el fomento de la innovación, mientras que Brasil, a pesar de sus avances, todavía enfrenta desafíos estructurales. Comparar las políticas y prácticas de estos dos países puede generar conocimientos valiosos para fortalecer el ecosistema empresarial brasileño y aumentar su competitividad en el escenario global. Este estudio es relevante ya que explora cómo las prácticas israelíes pueden adaptarse al contexto brasileño, contribuyendo a la creación de un entorno más favorable para la innovación. La pregunta de investigación formulada es: Cuáles son las principales diferencias entre las políticas de educación, emprendimiento e innovación? Brasil e Israel, y ¿cómo puede Brasil adaptar las prácticas israelíes para fortalecer su ecosistema empresarial? El estudio adoptó un breve enfoque cualitativo, utilizando un análisis comparativo entre los dos países. Se analizaron fuentes secundarias, como informes gubernamentales, estudios académicos, artículos científicos y datos de organizaciones como SEBRAE y la Autoridad de Innovación de Israel. Además, se utilizaron estudios de caso para ejemplificar programas exitosos en ambos países. El análisis se centró en tres ejes principales: las inversiones en educación, las políticas de apoyo al emprendimiento y la innovación, y los resultados obtenidos.

Palabras clave: Políticas de Educación; Emprendimiento; Innovación; Ecosistema de Innovación; Comparativo Brasil e Israel.

UMA BREVE ANÁLISE CRÍTICA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Uma análise crítica sobre a relação entre empreendedorismo, inovação e desenvolvimento econômico revela a complexidade e a interdependência desses conceitos, amplamente discutidos em pesquisas como o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e em obras de renomados autores. Esses estudos fornecem uma base teórica robusta para compreender como o empreendedorismo e a inovação impulsionam o progresso econômico e social. No entanto, é crucial analisar essas teorias sob uma ótica crítica, considerando suas limitações práticas e contextuais.

Quadro I - Teórico Empreendedorismo e Inovação

Schumpeter (1982)	No livro <i>Capitalismo, Socialismo e Democracia</i> , Schumpeter posiciona a inovação como a força central do desenvolvimento econômico, enfatizando o papel dos empreendedores como agentes de mudança através da "destruição criativa". Embora sua teoria destaque a importância da inovação para o progresso econômico, a aplicação prática pode ignorar efeitos adversos como a exclusão social e a desigualdade, que podem ser exacerbados pela rápida obsolescência de habilidades e empregos (Schumpeter, 1982).
Venkataraman (1997)	Sua contribuição foca na relação entre o indivíduo e as oportunidades de mercado, mostrando como características individuais e condições de mercado interagem para

	fomentar o empreendedorismo. No entanto, ele reconhece que barreiras estruturais e macroeconômicas, especialmente em economias emergentes, podem limitar essas oportunidades.
Etzkowitz (1998)	Com o conceito de <i>Triple Helix</i> , Etzkowitz explora a colaboração entre universidades, indústrias e governos para promover a inovação. Embora o modelo ofereça um referencial teórico valioso, sua implementação em economias em desenvolvimento enfrenta desafios, como falta de infraestrutura e apoio governamental.
Shane (2003)	Propõe uma teoria geral do empreendedorismo que destaca a interação entre o empreendedor e o ambiente externo. Apesar de enfatizar o papel do contexto, a teoria de Shane pode não considerar adequadamente como fatores como regulamentações excessivas e mercados saturados podem limitar as oportunidades empreendedoras.
Van Praag e Versloot (2007)	Revisam a contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico, observando que seus benefícios variam conforme o contexto local, como políticas de apoio e condições econômicas. Uma análise crítica deve reconhecer que o empreendedorismo nem sempre distribui benefícios de forma equitativa.
Fayolle e Gailly (2008)	Discutem a evolução do ensino de empreendedorismo, que passou de abordagens empíricas para métodos mais científicos. Eles destacam a importância de preparar empreendedores com conhecimento prático e teórico, mas advertem que a eficácia desses métodos depende da adaptação aos contextos culturais e econômicos locais.
Carayannis e Campbell (2010)	Expandem o conceito de <i>Triple Helix</i> ao incorporar a sustentabilidade e a ecologia social, propondo um quadro transdisciplinar para integrar inovação e desenvolvimento sustentável. No entanto, a implementação prática desse modelo enfrenta obstáculos, como a adoção superficial de práticas sustentáveis nos negócios.
Lavieri (2010)	Enfatiza o papel da criatividade e da capacidade de identificar oportunidades como fundamentais para o desenvolvimento econômico. Entretanto, ele reconhece que barreiras contextuais, como a falta de incentivo à inovação, podem limitar o progresso.
Farias (2023)	Explora a relação entre economia circular e sustentabilidade empresarial, mostrando como práticas sustentáveis podem contribuir para o desenvolvimento econômico e a criação de novas oportunidades de negócios. Contudo, Farias reconhece os desafios e resistências enfrentados na implementação desses modelos.
Gimenez (2023)	Analisando os resultados do GEM, Gimenez identifica fatores que influenciam o desenvolvimento empreendedor globalmente. Ele sugere que o GEM deve ser complementado por análises contextuais para capturar nuances regionais e melhorar a aplicabilidade dos dados.

Fonte: Elaboração da autora, 2024

O pensamento sobre empreendedorismo e inovação evoluiu significativamente ao longo do tempo, desde as ideias pioneiras de Schumpeter (1982) até abordagens contemporâneas que integram sustentabilidade e colaboração intersetorial (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2010). Inicialmente, a inovação era vista como uma força estritamente econômica (SCHUMPETER, 1982). No entanto, estudiosos e profissionais passaram a reconhecer a necessidade de políticas públicas, infraestrutura adequada e adaptação às realidades locais para que o empreendedorismo possa continuar impulsionando um desenvolvimento econômico sustentável e inclusivo (ETZKOWITZ, 1998; SHANE, 2003).

Esse desenvolvimento teórico demonstra que, para que o empreendedorismo seja verdadeiramente transformador, é necessário incorporar abordagens que considerem as especificidades contextuais e os desafios globais (VAN PRAAG; VERSLOOT, 2007). Apenas assim será possível garantir um ajuste constante e o aprimoramento das práticas

empreendedoras, visando um crescimento econômico que beneficie de maneira equitativa toda a sociedade.

INOVAÇÃO COMO INDICADOR DE SUCESSO PARA AS EMPRESAS E SUA LIGAÇÃO COM O EMPREENDEDORISMO

A inovação é um pilar fundamental para o sucesso empresarial, profundamente interligada ao empreendedorismo. Schumpeter (1982) argumenta que a inovação é a força motriz do desenvolvimento econômico, sendo essencial para a criação de novos mercados e obtenção de vantagem competitiva. No entanto, essa visão pode subestimar os impactos sociais adversos que a inovação pode gerar, como exclusão social e aumento da desigualdade. A automação e digitalização, por exemplo, embora promovam avanços econômicos, podem resultar na perda de empregos, especialmente para trabalhadores menos qualificados, exacerbando desigualdades socioeconômicas (Brynjolfsson e McAfee, 2014). Portanto, embora a inovação seja vital para o progresso, é imprescindível adotar medidas que mitiguem seus efeitos negativos.

Venkataraman (1997) e Shane (2003) reforçam o papel dos empreendedores como agentes de mudança, capazes de identificar e explorar oportunidades inovadoras para atender às demandas do mercado. No entanto, é importante reconhecer as barreiras estruturais e macroeconômicas que limitam o acesso a essas oportunidades, especialmente em economias emergentes. A ausência de infraestrutura adequada e de acesso ao capital frequentemente restringe a capacidade dos empreendedores de transformar ideias inovadoras em soluções viáveis (Acs et al., 2008). Isso é evidente em várias nações africanas, onde a falta de redes de apoio e a instabilidade econômica dificultam a inovação sustentável.

O conceito de Triple Helix, desenvolvido por Etzkowitz (1998), destaca a colaboração entre universidades, indústrias e governos na promoção da inovação. Embora seja teoricamente robusto, esse modelo enfrenta desafios práticos em regiões com infraestrutura inadequada e apoio governamental limitado. Em muitos países da América Latina, a desconexão entre universidades e o setor industrial, combinada com políticas governamentais inconsistentes, compromete a eficácia do Triple *Helix* (Etzkowitz et al, 2008).

Van Praag e Versloot (2007) destacam que, para que a inovação impulsione o sucesso empresarial, é necessário um ambiente regulatório e financeiro que ofereça apoio sustentável e inclusivo. Em países com regulações excessivamente rígidas ou sistemas financeiros inadequados, a inovação tende a ser mais lenta e menos eficaz (La Porta et al., 1998). Assim, políticas públicas que criem um ambiente favorável à inovação, evitando barreiras desnecessárias, são essenciais para fomentar o empreendedorismo.

Fayolle e Gailly (2008) discutem a evolução do ensino de empreendedorismo, que passou de uma abordagem empírica para uma mais científica, enfatizando a preparação dos empreendedores para inovar. No entanto, essa transição deve ser adaptada às realidades locais para garantir eficácia. Métodos de ensino desenvolvidos em contextos ocidentais podem não ser tão eficazes em outras regiões, onde as condições culturais e econômicas são substancialmente diferentes (Pittaway & Cope, 2007).

Carayannis e Campbell (2010) ampliam o debate ao incluir a sustentabilidade e a ecologia social em um framework transdisciplinar de inovação. Embora essa abordagem seja valiosa, sua aplicação prática enfrenta desafios, como a superficialidade na integração da sustentabilidade nas operações empresariais. Muitas empresas ainda tratam a sustentabilidade como uma ferramenta de marketing, em vez de incorporá-la profundamente em suas estratégias (Hart, 1997).

Gimenez (2023) analisa os resultados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e identifica fatores que promovem ou inibem o desenvolvimento empreendedor. No entanto, para tornar as conclusões do GEM mais aplicáveis, é necessário complementá-las com análises contextuais que considerem as especificidades regionais (Kelley et al., 2016). Estudar exemplos de países da Ásia e da África, onde o ambiente empreendedor é moldado por fatores únicos, poderia enriquecer os insights fornecidos pela pesquisa GEM.

Apesar da literatura fornecer uma base sólida para entender a relação entre inovação, empreendedorismo e desenvolvimento econômico, é fundamental adotar uma abordagem crítica que reconheça tanto as contribuições quanto às limitações práticas dessas teorias. Futuros estudos e políticas públicas devem levar em consideração essas nuances e desafios, promovendo um desenvolvimento econômico inovador e inclusivo. A pesquisa GEM, em particular, deve servir como ponto de partida, sendo enriquecida com análises detalhadas das realidades locais para garantir sua aplicabilidade em diferentes contextos econômicos.

Historicamente, o empreendedorismo e a inovação evoluíram de uma abordagem centrada no crescimento econômico para um conceito mais amplo, que inclui aspectos sociais, ambientais e tecnológicos. Exemplo disso é o papel de empreendedores como Henry Ford, que revolucionou a produção industrial, e Steve Jobs, que transformou a comunicação com dispositivos móveis. No Brasil, figuras como Roberto Marinho, da Rede Globo, e Anita Roddick, da Body Shop, demonstram o impacto do empreendedorismo inovador em setores como mídia e sustentabilidade.

O Brasil enfrenta desafios significativos no campo do empreendedorismo e da inovação, como barreiras burocráticas, falta de financiamento adequado e um sistema educacional desalinhado com as necessidades do mercado. No entanto, o país possui grande potencial, com uma população jovem e criativa e um vasto mercado interno. Para superar esses desafios, não basta a inovação tecnológica; são necessárias reformas estruturais que facilitem o ambiente empreendedor e promovam o crescimento sustentável.

Este panorama destaca a importância de uma abordagem crítica e contextual para fomentar um desenvolvimento econômico que integre inovação e inclusão social.

INOVAÇÃO COMO INDICADOR DE SUCESSO EMPRESARIAL

A inovação é essencial para o sucesso empresarial e está profundamente ligada ao empreendedorismo. Empresas que investem em inovação conseguem se adaptar melhor às mudanças do mercado, identificar novas oportunidades e manter vantagem competitiva. Um exemplo é a Embraer, que se tornou uma das maiores fabricantes de aeronaves do mundo, demonstrando como a inovação pode impulsionar o sucesso global. No entanto, a capacidade

de inovar depende fortemente de um ambiente regulatório e financeiro que ofereça suporte sustentável e inclusivo. Sem essas condições, a inovação é severamente limitada.

Quadro II - Principais Empreendedores no Mundo (Séculos XIX, XX e XXI)

Empreendedor	Descrição	Patrimônio Estimado	Ramo de Atividade
Françoise Bettencourt Meyers	Herdeira da L'Oréal é uma das mulheres mais ricas do mundo.	US\$ 90 bilhões	Cosméticos
Jeff Bezos	Fundador da Amazon, que revolucionou o comércio eletrônico.	US\$ 158 bilhões	Tecnologia e Comércio Eletrônico
Elon Musk	Fundador da SpaceX e Tesla, pioneiro em tecnologia espacial e veículos elétricos.	US\$ 242 bilhões	Tecnologia e Automotivo
Bill Gates	Co-fundador da Microsoft, revolucionou a computação pessoal.	US\$ 114 bilhões	Tecnologia
Carlos Wizard Martins	Fundador da Wizard, líder em educação de idiomas, e empresário diversificado.	US\$ 2,3 bilhões	Educação, Varejo
Silvio Santos	Fundador do SBT e dono do Grupo Silvio Santos, empresário e apresentador.	US\$ 1,3 bilhões	Mídia e Varejo
Jorge Paulo Lemann	Co-fundador do banco Garantia e sócio da 3G Capital, conhecido por aquisições globais.	US\$ 16,4 bilhões	Investimentos e Alimentação
David Vélez	Co-fundador do Nubank, um dos maiores bancos digitais do mundo.	US\$ 5,2 bilhões	Fintech
Luiza Trajano	Líder do Magazine Luiza, transformou a empresa em uma das maiores varejistas do Brasil.	US\$ 1,4 bilhões	Varejo
Cristina Junqueira	Co-fundadora do Nubank, impulsionou a inovação no setor bancário.	US\$ 1,3 bilhões	Fintech
Guilherme Benchimol	Fundador da XP Investimentos, transformou o mercado financeiro no Brasil.	US\$ 3,6 bilhões	Mercado Financeiro
Irineu Evangelista de Souza	Barão de Mauá, pioneiro na industrialização do Brasil, com investimentos em ferrovias e bancos.	N/A	Indústria e Infraestrutura
Francisco Matarazzo	Fundador do império Matarazzo, uma das maiores indústrias da América Latina.	N/A	Indústria
Assis Chateaubriand	Fundador dos Diários Associados, impulsionou a mídia e a comunicação no Brasil.	N/A	Mídia
Amador Aguiar	Fundador do Bradesco, que se tornou um dos maiores bancos privados do Brasil.	N/A	Bancário
Eduardo Saverin	Co-fundador do Facebook, um dos gigantes das redes sociais.	US\$ 14 bilhões	Tecnologia e Redes Sociais
João Apolinário	Fundador da Polishop, revolucionou o comércio varejista no Brasil.	US\$ 1 bilhão	Varejo
Oprah	Fundadora da Harpo Productions, influente no	US\$ 2,5 bilhões	Mídia e

Winfrey	entretenimento e na mídia.		Entretenimento
Geraldo Rufino	Fundador da JR Diesel, pioneiro em sustentabilidade e reciclagem de veículos no Brasil.	N/A	Reciclagem
Napoleon Hill	Autor de " <i>Think and Grow Rich</i> ", influenciou gerações de empreendedores.	N/A	Educação e Desenvolvimento Pessoal
Mariana Voigt Schwartz	Empresária de destaque no setor de tecnologia no Brasil.	N/A	Tecnologia

Fonte: Elaboração da autora, 2024

O Brasil apresenta um cenário empreendedor dinâmico, marcado por líderes que exemplificam a importância da inovação. Jorge Paulo Lemann, cofundador do banco Garantia e sócio da 3G Capital, é conhecido por suas aquisições globais (FORBES, 2022). Luiza Trajano transformou o Magazine Luiza em uma das maiores varejistas do país, adaptando-se rapidamente às mudanças tecnológicas. David Vélez, com o Nubank, revolucionou o setor bancário digital, enquanto Guilherme Benchimol, da XP Investimentos, democratizou o acesso ao mercado financeiro no Brasil.

Esses empreendedores enfrentam desafios típicos do cenário brasileiro, como burocracia excessiva, alta carga tributária e dificuldade de acesso ao crédito. Mesmo assim, destacam-se por sua capacidade de transformar essas adversidades em oportunidades. A inovação e a tecnologia continuam a abrir novas possibilidades para aqueles que conseguem superar essas barreiras (SEBRAE, 2020).

Ao comparar o Brasil com outras regiões, observamos que desafios como burocracia e acesso ao financiamento são comuns em outras economias emergentes, como Índia e África do Sul. Em contraste, países como Israel e Estados Unidos têm estruturas de apoio robustas e políticas que incentivam a inovação e o risco (ACS et al., 2008). Se o Brasil deseja alcançar níveis globais de sucesso empreendedor, será crucial implementar reformas estruturais que criem um ambiente favorável à inovação, permitindo que empreendedores brasileiros se destaquem no mercado interno e internacional.

Para alcançar seu verdadeiro potencial, o Brasil deve fomentar um ambiente mais acolhedor para a inovação e o empreendedorismo. Reformas regulatórias e políticas públicas eficazes são essenciais para garantir que o país continue a evoluir e se posicione como um líder no cenário global.

AS REVOLUÇÕES E O FUTURO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: SUPERANDO DESAFIOS E APROVEITANDO OPORTUNIDADES

As Revoluções Industriais transformaram o mundo de maneira profunda, promovendo mudanças econômicas, sociais e tecnológicas em escala global (SCHUMPETER, 1982). O Brasil, inserido nesses processos, enfrentou desafios próprios, mas também encontrou oportunidades em cada uma dessas fases. Este artigo analisa as quatro Revoluções Industriais sob a ótica do empreendedorismo e da inovação no Brasil.

A primeira Revolução Industrial, no século XVIII, marcou o início da mecanização da

produção, o uso do vapor e o surgimento das fábricas, impulsionando o crescimento econômico global (PRADO, 2005). No Brasil, porém, o cenário foi diferente. A economia agrária e escravocrata, associada à falta de infraestrutura e capital humano, dificultou a adoção dessas inovações industriais. Mesmo assim, algumas iniciativas, como a introdução de maquinário agrícola importado e a criação de indústrias de base, começaram a plantar as primeiras raízes da modernização no país (PRADO, 2005).

Na segunda Revolução Industrial, entre o final do século XIX e o início do século XX, a eletricidade, o motor de combustão interna e a produção em massa transformaram as indústrias químicas, elétricas e automotivas (FREEMAN, 1987). O Brasil, nesse contexto, começou a diversificar sua economia. O surgimento de setores como o têxtil e o siderúrgico, somado à modernização das cidades e à construção de ferrovias, impulsionou o empreendedorismo local. Empreendedores brasileiros aproveitaram esse cenário para estabelecer fábricas e criar produtos, fortalecendo o desenvolvimento industrial (GODOY; LOIOLA, 2020).

A terceira Revolução Industrial, ou Revolução Digital, que se desenvolveu na segunda metade do século XX, foi marcada pelo surgimento da computação, automação e internet (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014). Durante esse período, o Brasil começou a se integrar mais profundamente à economia global. A criação da Embrapa, em 1973, é um exemplo emblemático de inovação que revolucionou o setor agrícola do país. Além disso, o surgimento de empresas de tecnologia e a expansão do ensino técnico e superior criaram um ambiente mais favorável ao empreendedorismo, consolidando a inovação como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento econômico (GODOY; LOIOLA, 2020).

A quarta Revolução Industrial, conhecida como Indústria 4.0, caracteriza-se pela convergência de tecnologias que fundem os mundos físico, digital e biológico (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014). Inovações como inteligência artificial, internet das coisas (IoT), biotecnologia e big data estão transformando as economias ao redor do mundo. No Brasil, o empreendedor mostrou avanços significativos, especialmente no crescimento de startups em setores como fintrismo e a inovação, enfrentando o desafio de incorporar essas tecnologias em um ambiente ainda marcado por dificuldades estruturais e socioeconômicas. Mesmo assim, o país tem mech, agritech e edtech (GODOY; LOIOLA, 2020). Programas de incentivo à inovação, hubs tecnológicos e investimentos em educação empreendedora já estão começando a gerar resultados, apesar das barreiras existentes (SEBRAE, 2020).

Olhando para o futuro, o Brasil tem um grande potencial para se destacar no cenário global de inovação e empreendedorismo. As lições das revoluções passadas mostram que, apesar dos obstáculos, o país pode avançar substancialmente por meio de políticas públicas eficazes, investimentos em educação e infraestrutura, e a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de novas tecnologias (ACS *et al.*, 2008).

Com essas medidas, o Brasil estará melhor preparado para transformar seu potencial em uma realidade concreta, promovendo um crescimento econômico sustentável e inclusivo (SEBRAE, 2020).

O ECOSISTEMA INOVADOR DE ISRAEL

Israel é amplamente reconhecido como um dos principais pólos de inovação e empreendedorismo no mundo (SENOR; SINGER, 2009). Esse sucesso resulta de uma combinação única de fatores, como uma cultura de resiliência, forte apoio governamental, investimentos robustos em pesquisa e desenvolvimento, além de uma colaboração eficaz entre os setores público e privado (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). Diversos empreendedores israelenses se destacam por suas contribuições significativas, transformando ideias inovadoras em negócios com impacto global. A seguir, destacam-se alguns desses empreendedores e suas notáveis realizações.

Quadro III - Empreendedores Israelenses Notáveis

Empreendedor	Descrição	Patrimônio Estimado	Ramo de Atividade
Shai Agassi	Fundador da Better Place, pioneira em infraestrutura para veículos elétricos.	N/A	Tecnologia de Veículos Elétricos
Gil Shwed	Cofundador da Check Point Software Technologies, líder em segurança cibernética.	US\$ 3 bilhões	Segurança Cibernética
Daniel Tsiddon	Investidor de venture capital, peça-chave no financiamento de <i>startups</i> israelenses via Viola Group.	N/A	Venture Capital
Amnon Shashua	Fundador da Mobileye, líder em tecnologia de assistência ao motorista e veículos autônomos.	US\$ 1,5 bilhões	Tecnologia Automotiva
Dov Moran	Inventor da unidade flash USB e fundador da <i>M-Systems</i> .	US\$ 500 milhões	Tecnologia da Informação
Ehud Shabtai, Uri Levine e Amir Shinar	Fundadores do Waze, aplicativo de navegação por GPS, adquirido pelo Google em 2013.	N/A	Tecnologia de Navegação
Orna Berry	Primeira mulher Cientista Chefe de Israel, influente na promoção de inovação e pesquisa tecnológica no país.	N/A	Pesquisa e Inovação Tecnológica
Yonatan Adiri	Fundador da Healthy.io, que transforma <i>smartphones</i> em dispositivos médicos.	N/A	Tecnologia em Saúde

Fonte: Elaboração da autora, 2024

Esses empreendedores exemplificam como a inovação pode ser catalisada e transformada em um motor de crescimento econômico, gerando impactos globais (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). Eles representam a diversidade e a força do ecossistema de startups israelenses, que continua a atrair atenção mundial e a prosperar.

O sucesso de Israel como um centro global de inovação não é obra do acaso, mas sim o resultado de uma estratégia bem planejada e executada. Essa estratégia combina educação de alta qualidade, suporte governamental eficaz e um ambiente propício ao desenvolvimento de novas ideias (SENOR; SINGER, 2009).

Os empreendedores israelenses mencionados são a prova viva desse sucesso e continuarão a desempenhar papéis essenciais na ampliação do impacto global de Israel.

O ECOSISTEMA DE ISRAEL

O ecossistema de empreendedorismo inovador de Israel ao longo da história é um

exemplo notável de como um país pode transformar desafios em oportunidades, impulsionando o desenvolvimento econômico e tecnológico. Esse sucesso é resultado de uma combinação de fatores, incluindo fundamentos políticos, políticas governamentais específicas e um ambiente propício à inovação. Abaixo estão algumas ideias-chave e referências que destacam esses aspectos:

- **Contexto Histórico:** Israel tem uma história única marcada por desafios geopolíticos e conflitos regionais. Esses desafios moldaram a mentalidade empreendedora do país, impulsionando os cidadãos a buscar soluções inovadoras para problemas complexos (SENOR; SINGER, 2009).

- **Políticas de Imigração:** A política de imigração de Israel, que acolheu pessoas de diversas origens e culturas, contribuiu para a diversidade de ideias e perspectivas no país. Isso ajudou a criar um ambiente propício à criatividade e à inovação (SCHWARTZ; BAR-EL, 2015).

- **Espírito Empreendedor:** A cultura israelense valoriza a tomada de riscos e a busca por novos desafios, características que são fundamentais para o empreendedorismo inovador (SENOR; SINGER, 2009).

- **Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D):** O governo de Israel sempre valorizou a importância da pesquisa científica e tecnológica. O investimento em (P & D) foi fundamental para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras em áreas como tecnologia da informação, biotecnologia e energia renovável (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

- **Incentivos Fiscais:** O governo israelense oferece uma série de incentivos fiscais para empresas de tecnologia e startups, incluindo redução de impostos e financiamento para projetos inovadores (SCHWARTZ; BAR-EL, 2015).

- **Parcerias Público-Privadas:** A colaboração entre o setor público e o setor privado tem sido crucial para o sucesso do ecossistema de empreendedorismo de Israel. Essas parcerias ajudaram a promover a inovação e a acelerar o desenvolvimento de novas tecnologias (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

- **Criação de Empregos:** O empreendedorismo inovador tem sido uma fonte importante de criação de empregos em Israel, especialmente em setores de alta tecnologia (SENOR; SINGER, 2009).

- **Atração de Investimentos Estrangeiros:** O sucesso das startups israelenses têm atraído investimentos estrangeiros para o país, impulsionando ainda mais o desenvolvimento econômico (SCHWARTZ; BAR-EL, 2015).

- **Impacto Global:** As inovações desenvolvidas por empresas israelenses têm tido um impacto significativo em todo o mundo, melhorando a vida das pessoas e impulsionando o progresso tecnológico (SENOR; SINGER, 2009).

Essas referências fornecem insights valiosos sobre o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo inovador de Israel, destacando a importância de políticas governamentais, contexto histórico e características culturais na criação de um ambiente propício à inovação e ao empreendedorismo.

POLÍTICAS DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO DE ISRAEL AO LONGO DA HISTÓRIA

Desde sua fundação, Israel tem investido intensamente em educação, com foco nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM). Instituições renomadas, como o Technion – Instituto de Tecnologia de Israel e o Instituto Weizmann de Ciência, desempenham um papel crucial na formação de uma força de trabalho altamente qualificada (SENOR; SINGER, 2009). A criação de centros de pesquisa e a colaboração entre universidades e indústrias fomentam um ambiente de constante inovação (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

O serviço militar obrigatório também desempenha um papel significativo no desenvolvimento tecnológico e no espírito empreendedor de Israel. Unidades de elite, como a Unidade 8200, são conhecidas por capacitar seus membros com habilidades tecnológicas avançadas. Muitos ex-integrantes dessas unidades transferem esse conhecimento para o setor privado, fundando startups e empresas de tecnologia de sucesso (TIMES OF ISRAEL, 2024).

O apoio governamental é outro pilar fundamental para o ecossistema inovador de Israel. O governo implementa políticas e programas que incentivam a inovação e o empreendedorismo, como:

- **Israel Innovation Authority** (antigo Chief Scientist Office), que oferece subsídios e suporte financeiro a empresas inovadoras (SCHWARTZ; BAR-EL, 2015).
- **Incentivos fiscais**, como zonas francas tecnológicas e benefícios para atrair investimentos estrangeiros.
- O **Programa Yozma**, lançado nos anos 1990, que forneceu capital de risco e incentivos fiscais, atraindo investidores internacionais e promovendo o crescimento de startups (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

A cultura israelense também valoriza a inovação e a resiliência. O conceito de "chutzpah" – audácia e disposição para desafiar o status quo – é uma característica cultural que impulsiona o empreendedorismo no país (SENOR; SINGER, 2009).

Além disso, o governo promove **parcerias público-privadas**, facilitando a transferência de tecnologia e a colaboração em projetos de pesquisa e desenvolvimento. Essas parcerias são essenciais para o avanço de novas tecnologias e para a comercialização de inovações, fortalecendo ainda mais o ecossistema empreendedor (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: UM COMPARATIVO ENTRE BRASIL E ISRAEL

O empreendedorismo e a inovação são motores essenciais para o desenvolvimento econômico e social. Diversos países implementam políticas educacionais voltadas para esses temas, com o objetivo de preparar cidadãos para os desafios do mercado de trabalho

contemporâneo (ACS et al., 2008). Este artigo compara as políticas de educação, empreendedorismo e inovação no Brasil e em Israel, destacando suas estratégias, resultados e impactos no ecossistema de cada país.

No Brasil, o fortalecimento do empreendedorismo é uma prioridade, sendo apoiado por diversas políticas públicas e programas educacionais. Desde a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o país tem buscado fomentar a formação de novos empreendedores (SEBRAE, 2020). Entre as iniciativas destacam-se:

- **Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE):** Implementado pelo SEBRAE, visa capacitar professores e alunos para desenvolver uma mentalidade empreendedora nas escolas e universidades.
- **Programas de Aceleração de Startups:** Iniciativas que oferecem apoio a startups em estágio inicial, fornecendo mentorias, investimentos e infraestrutura para promover o crescimento dessas empresas.
- **Institutos Federais:** Instituições que promovem a educação técnica e profissional, incluindo cursos voltados para o empreendedorismo e a inovação.

Apesar dos esforços, o Brasil enfrenta desafios significativos no desenvolvimento de seu ecossistema de empreendedorismo e inovação. Problemas como a alta burocracia, a carga tributária elevada e a falta de uma cultura de inovação consolidada limitam o sucesso dessas iniciativas (GODOY; LOIOLA, 2020). A taxa de sobrevivência das startups é baixa, e a competitividade global do país ainda é limitada, refletindo a necessidade de uma maior integração entre políticas educacionais e o ambiente de negócios.

Em contraste, Israel é amplamente reconhecido por seu sucesso no desenvolvimento de uma cultura empreendedora e inovadora. O país investe pesadamente em educação, especialmente nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM), com universidades como o Technion e o Instituto Weizmann desempenhando papéis cruciais (SENOR; SINGER, 2009). As principais estratégias incluem:

- **Educação voltada para a Inovação:** A formação técnica é integrada ao serviço militar, onde unidades como a Unidade 8200 preparam jovens para o mercado de trabalho tecnológico, facilitando a transição para o empreendedorismo (TIMES OF ISRAEL, 2024).
- **Apoio Governamental:** Programas como o Israel Innovation Authority e incentivos fiscais promovem a criação e o crescimento de startups, oferecendo suporte desde a fase inicial até a internacionalização das empresas (SCHWARTZ; BAR-EL, 2015).
- **Cultura de Risco e Inovação:** A cultura israelense valoriza a audácia e a disposição para assumir riscos, conceitos que são amplamente reconhecidos como cruciais para o sucesso empreendedor (SENOR; SINGER, 2009).

O Brasil ainda luta para consolidar uma cultura de inovação e enfrenta desafios estruturais, enquanto Israel já se estabeleceu como um dos principais pólos de inovação do mundo. O ecossistema israelense beneficia-se de uma forte integração entre educação, governo e setor privado, permitindo o surgimento de startups globais de sucesso (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). O Brasil, por outro lado, ainda precisa superar barreiras burocráticas

e promover uma educação mais alinhada às demandas do mercado tecnológico global (SEBRAE, 2020).

Embora o Brasil tenha implementado políticas e programas importantes para fomentar o empreendedorismo e a inovação, desafios como a burocracia e a falta de uma cultura consolidada ainda limitam o potencial do país. Israel, por sua vez, serve como um exemplo de como a combinação de educação técnica, apoio governamental e uma cultura de inovação pode transformar um país em um líder global. Para que o Brasil alcance um nível semelhante, será necessário fortalecer ainda mais o ambiente de negócios, melhorar a infraestrutura educacional e incentivar a cultura empreendedora em todas as esferas da sociedade.

POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO E EMPREENDEDORISMO EM ISRAEL

O empreendedorismo e a inovação são motores essenciais para o desenvolvimento econômico e social. Diversos países implementam políticas educacionais voltadas para esses temas, com o objetivo de preparar cidadãos para os desafios do mercado de trabalho contemporâneo (ACS et al., 2008). Este artigo compara as políticas de educação, empreendedorismo e inovação no Brasil e em Israel, destacando suas estratégias, resultados e impactos no ecossistema de cada país.

As Políticas de Educação e Empreendedorismo no Brasil, fortalecem o empreendedorismo é uma prioridade, sendo apoiado por diversas políticas públicas e programas educacionais. Desde a criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o país tem buscado fomentar a formação de novos empreendedores (SEBRAE, 2020). Entre as iniciativas destacam-se:

- Programa Nacional de Educação Empreendedora (PNEE): Implementado pelo SEBRAE, visa capacitar professores e alunos para desenvolver uma mentalidade empreendedora nas escolas e universidades.
- Programas de Aceleração de Startups: Iniciativas que oferecem apoio a startups em estágio inicial, fornecendo mentorias, investimentos e infraestrutura para promover o crescimento dessas empresas.
- Institutos Federais: Instituições que promovem a educação técnica e profissional, incluindo cursos voltados para o empreendedorismo e a inovação.

Apesar dos esforços, o Brasil enfrenta desafios significativos no desenvolvimento de seu ecossistema de empreendedorismo e inovação. Problemas como a alta burocracia, a carga tributária elevada e a falta de uma cultura de inovação consolidada limitam o sucesso dessas iniciativas (GODOY; LOIOLA, 2020). A taxa de sobrevivência das startups é baixa, e a competitividade global do país ainda é limitada, refletindo a necessidade de uma maior integração entre políticas educacionais e o ambiente de negócios.

Israel como referência no Empreendedorismo e Inovação, em contraste, Israel é amplamente reconhecido por seu sucesso no desenvolvimento de uma cultura empreendedora e inovadora. O país investe pesadamente em educação, especialmente nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM), com universidades como o Technion e o Instituto Weizmann desempenhando papéis cruciais (SENOR; SINGER, 2009). As principais estratégias

incluem:

- Educação voltada para a Inovação: A formação técnica é integrada ao serviço militar, onde unidades como a Unidade 8200 preparam jovens para o mercado de trabalho tecnológico, facilitando a transição para o empreendedorismo (TIMES OF ISRAEL, 2024).
- Apoio Governamental: Programas como o Israel Innovation Authority e incentivos fiscais promovem a criação e o crescimento de startups, oferecendo suporte desde a fase inicial até a internacionalização das empresas (SCHWARTZ; BAR-EL, 2015).
- Cultura de Risco e Inovação: A cultura israelense valoriza a audácia e a disposição para assumir riscos, conceitos que são amplamente reconhecidos como cruciais para o sucesso empreendedor (SENOR; SINGER, 2009).

Comparação de Impactos:
O Brasil ainda luta para consolidar uma cultura de inovação e enfrenta desafios estruturais, enquanto Israel já se estabeleceu como um dos principais pólos de inovação do mundo. O ecossistema israelense beneficia-se de uma forte integração entre educação, governo e setor privado, permitindo o surgimento de startups globais de sucesso (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). O Brasil, por outro lado, ainda precisa superar barreiras burocráticas e promover uma educação mais alinhada às demandas do mercado tecnológico global (SEBRAE, 2020).

Embora o Brasil tenha implementado políticas e programas importantes para fomentar o empreendedorismo e a inovação, desafios como a burocracia e a falta de uma cultura consolidada ainda limitam o potencial do país. Israel, por sua vez, serve como um exemplo de como a combinação de educação técnica, apoio governamental e uma cultura de inovação pode transformar um país em um líder global. Para que o Brasil alcance um nível semelhante, será necessário fortalecer ainda mais o ambiente de negócios, melhorar a infraestrutura educacional e incentivar a cultura empreendedora em todas as esferas da sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre empreendedorismo, inovação e desenvolvimento econômico é complexa, exigindo a integração de políticas públicas, infraestrutura e cultura local para que seja efetiva. Embora as teorias clássicas, como a "destruição criativa" de Schumpeter, ofereçam uma base sólida, a prática demanda uma atenção especial aos impactos sociais, especialmente em economias emergentes, onde a inovação pode ampliar desigualdades. No Brasil, desafios estruturais, como burocracia e falta de financiamento, limitam o crescimento, apesar do grande potencial criativo e econômico do país. A experiência de Israel mostra que a integração entre governo, setor privado e academia é essencial para criar um ecossistema de inovação forte e sustentável. Por fim, futuras políticas e estudos devem considerar as particularidades regionais, assegurando que o empreendedorismo e a inovação atuem como agentes de inclusão social e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACS, Z. J.; DESAI, S.; HESSELS, J. Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics*, v. 31, n. 3, p. 219-234, 2008.
- AMABILE, T. M.; PRATT, M. G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 157-183, 2016.
- AUDRETSCH, D. B. The entrepreneurial society. *Journal of Technology Transfer*, v. 34, n. 3, p. 245-254, 2019.
- AVNIMELECH, G.; TEUBAL, M. Creating Venture Capital Industries that Co-Evolve with High Tech: Insights from an Extended Industry Life Cycle Perspective of the Israeli Experience. *Research Policy*, v. 35, n. 10, p. 1471-1490, 2006.
- BECK, T.; DEMIRGÜÇ-KUNT, A. Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*, v. 30, n. 11, p. 2931-2943, 2006.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
- BERCOVICI, G. *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Editora Senai-SP, 2017.
- BREZNITZ, D. *Innovation and the State: Political Choice and Strategies for Growth in Israel, Taiwan, and Ireland*. New Haven: Yale University Press, 2007.
- BREZNITZ, D.; ORNSTON, D. The Revolutionary Power of Peripheral Agencies: Explaining Radical Policy Innovation in Finland and Israel. *Comparative Political Studies*, v. 46, n. 10, p. 1219-1245, 2013.
- BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. Springer, 2010.
- CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, 1997.
- DRUCKER, P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985.
- ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085. Acesso em: 17 set. 2024.
- FARIAS, A. S. Economia circular e sustentabilidade empresarial: novos desafios para o desenvolvimento econômico. *Revista Brasileira de Economia Sustentável*, v. 12, n. 2, p. 145-160, 2023.
- FAYOLLE, A.; GAILLY, B. From craft to science: Teaching models and learning processes in entrepreneurship education. *Journal of European Industrial Training*, v. 32, n. 7, p. 569-593, 2008.
- FORBES. Os bilionários brasileiros: Jorge Paulo Lemann e o império das aquisições. Disponível em: <https://www.forbes.com.br>. Acesso em: 17 set. 2024.
- FREEMAN, C. *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter, 1987.
- GIMENEZ, R. S. Global Entrepreneurship Monitor: análise crítica e contextual dos resultados globais. *Estudos de Empreendedorismo Global*, v. 15, n. 1, p. 101-118, 2023.
- GODOY, A. S.; LOIOLA, E. Empreendedorismo e Inovação no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, p. 567-590, 2020.
- HART, S. L. Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 1, p. 66-76, 1997.
- LAVIERI, F. *Inovação e Criatividade no Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Educare, 2010.
- KELLEY, D. J.; SINGER, S.; HERRINGTON, M. *Global Entrepreneurship Monitor: 2015/2016 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association, 2016.
- LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. Law and finance. *Journal of Political Economy*, v. 106, n. 6, p. 1113-1155, 1998.
- OECD. *HighGrowth Enterprises: What Governments Can Do to Make a Difference*. 2010.
- PITTAWAY, L.; COPE, J. Entrepreneurship education: A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, v. 25, n. 5, p. 479-510, 2007.
- PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- PRADO, L. C. *A Revolução Industrial no Brasil*. Brasília: Editora UnB, 2005.
- ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. 5. ed. New York: Free Press, 2003.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.
- SEBRAE. *Empreendedorismo no Brasil: cenários e desafios*. Brasília: SEBRAE, 2020.
- SENOR, D.; SINGER, S. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. New York: Twelve, 2009.
- SHANE, S. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.
- SCHWARTZ, D.BAR-EL, R. Targeted programs and their impact on entrepreneurship in Israel. In:

- AUDRETSCH, D. B.; LEHMANN, E. E.; LINK, A. N. (Eds.). *Technology Transfer: Lessons Learned from Israel's Yozma Program*. Springer, 2015.
- SENROR, D.; SINGER, S. *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*. New York: Twelve, 2009.
- TIMES OF ISRAEL. Unit 8200. Disponível em: <https://www.timesofisrael.com/topic/unit-8200/>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- TIDD, J.; BESSANT, J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6. ed. Wiley, 2018.
- TIMES OF ISRAEL. Unit 8200. Disponível em: <https://www.timesofisrael.com/topic/unit-8200/>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- VAN PRAAG, C. M.; VERSLOOT, P. H. What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, v. 29, n. 4, p. 351-382, 2007.
- VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sankaran-Venkataraman/publication/228316384_The_Distinctive_Domain_of_Entrepreneurship_Research/links/0c96052e7ccb98aa7e000000/The-Distinctive-Domain-of-Entrepreneurship-Research.pdf. Acesso em: 17 set. 2024.

**A REESTRUTURAÇÃO DO ATLÉTICO CLUBE GOIANIENSE: ESTRATÉGIAS,
CONQUISTAS E IMPACTOS NO FUTEBOL BRASILEIRO**
 THE RESTRUCTURING OF ATLÉTICO CLUBE GOIANIENSE: STRATEGIES,
 ACHIEVEMENTS AND IMPACTS ON BRAZILIAN FOOTBALL
 LA REESTRUCTURACIÓN DEL ATLÉTICO CLUBE GOIANIENSE: ESTRATEGIAS,
 LOGROS E IMPACTOS EN EL FÚTBOL BRASILEÑO

Henrique Paulista Arantes
 henriquearantes@gmail.com

ARANTES, Henrique Paulista. **A reestruturação do Atlético clube goianiense: estratégias, conquistas e impactos no futebol brasileiro.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 92 – 99 , setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado

RESUMO

Este artigo aborda o processo de reestruturação do Atlético Clube Goianiense, focando nas estratégias adotadas para a recuperação financeira e administrativa do clube após a crise de 2005-2006. Através de uma gestão eficiente e práticas de governança corporativa, o clube conseguiu superar um período crítico, resultando em conquistas significativas como o bicampeonato da Série C, o título da Série B e a permanência na Série A do Campeonato Brasileiro. Além disso, o artigo analisa o impacto e o legado deixados por essa reestruturação, destacando a influência positiva no futebol goiano e brasileiro, bem como as repercussões na mídia e entre os torcedores.

Palavras-chave: governança corporativa, sustentabilidade financeira, futebol brasileiro, organização, profissionalismo.

SUMMARY

This article addresses the restructuring process of Atlético Clube Goianiense, focusing on the strategies adopted for the club's financial and administrative recovery after the 2005-2006 crisis. Through efficient management and corporate governance practices, the club managed to overcome a critical period, resulting in significant achievements such as the second Series C championship, the Series B title and remaining in Series A of the Brazilian Championship. Furthermore, the article analyzes the impact and legacy left by this restructuring, highlighting the positive influence on football in Goiás and Brazil, as well as the repercussions in the media and among fans.

Keywords: corporate governance, financial sustainability, Brazilian football, organization, professionalism.

RESUMEN

Este artículo aborda el proceso de reestructuración del Atlético Clube Goianiense, centrándose en las estrategias adoptadas para la recuperación financiera y administrativa del club después de la crisis de 2005-2006. A través de prácticas eficientes de gestión y gobierno corporativo, el club logró superar un período crítico, resultando en logros significativos como el segundo campeonato de la Serie C, el título de la Serie B y la permanencia en la Serie A del Campeonato Brasileño. Además, el artículo analiza el impacto y el legado que dejó esta reestructuración, destacando la influencia positiva en el fútbol de Goiás y Brasil, así como las repercusiones en los medios de comunicación y entre los aficionados.

Palabras clave: gobernanza empresarial, sostenibilidad financiera, fútbol brasileño, organización, profesionalismo.

INTRODUÇÃO

O Atlético Clube Goianiense, fundado em 1937, é um dos clubes de futebol mais tradicionais do estado de Goiás. Sua trajetória é marcada por momentos de glória, assim como períodos de grande dificuldade. No entanto, a partir de 2005, o clube enfrentou uma das fases mais desafiadoras de sua história, quase chegando ao fechamento de suas portas e com planos de demolição de seu estádio. Esse período crítico foi um divisor de águas que culminou em uma profunda reestruturação administrativa e financeira, levando o Atlético a conquistas significativas, incluindo o bicampeonato da Série C, o título da Série B, e a participação em várias temporadas na Série A do Campeonato Brasileiro, além de torneios internacionais. Este artigo propõe-se a explorar detalhadamente essa fase de reestruturação e ascensão, destacando as estratégias e ações que foram fundamentais para o renascimento do clube.

O principal objetivo deste artigo é analisar o processo de reestruturação do Atlético Clube Goianiense a partir de 2005, enfocando as medidas administrativas, financeiras e estratégicas que foram implementadas para salvar o clube da crise iminente e transformá-lo em uma força competitiva no cenário do futebol nacional. Especificamente, busca-se: a) Descrever o contexto histórico e a situação do clube antes e durante a crise. b) Identificar e discutir as principais estratégias de reestruturação adotadas. c) Avaliar o impacto dessas estratégias nas conquistas subsequentes do clube. d) Refletir sobre o legado deixado por esse processo para o clube e para o futebol goiano.

Este artigo é fundamentado em uma revisão bibliográfica abrangente, que inclui livros, artigos acadêmicos, reportagens jornalísticas, e outras fontes de informações relevantes sobre a história e a gestão do Atlético Clube Goianiense. A escolha pela revisão bibliográfica permite uma análise detalhada e crítica das estratégias de reestruturação do clube, sem a necessidade de realizar estudos de campo ou entrevistas. Dessa forma, busca-se proporcionar uma visão completa e fundamentada sobre os fatores que contribuíram para a recuperação e sucesso do clube, com base nas evidências e relatos disponíveis na literatura existente.

CONTEXTO HISTÓRICO DO ATLÉTICO CLUBE GOIANIENSE

O Atlético Clube Goianiense, fundado em 2 de abril de 1937, é um dos clubes mais tradicionais de Goiânia, capital do estado de Goiás. Sua fundação ocorreu em um salão do Hotel Pousa Alto, localizado no Bairro de Campinas, e foi resultado de uma iniciativa de jovens idealistas, incluindo Edison Hermano e os irmãos Nicanor, Afonso e Alberto Gordo (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2023). A origem comunitária do clube fez com que ele se tornasse um símbolo popular entre os moradores do bairro e pequenos comerciantes da região (GIGLIO & PRONI, 2021).

Nos primeiros anos após sua fundação, o Atlético Goianiense destacou-se rapidamente no cenário esportivo local. Malaia Santos (2021, p. 2) relata que "Nos anos 50, o Atlético Goianiense continuou a crescer e a se afirmar no futebol goiano. Conquistou dois campeonatos estaduais de forma invicta, em 1955 e 1957, e consolidou-se como um dos clubes mais fortes da região". A construção do Estádio Antônio Accioly nos anos 30 foi um marco importante,

consolidando o clube como um dos pioneiros do futebol goiano (MALAIA SANTOS, 2021). Este estádio, que continua a ser a casa do clube até aos dias de hoje, representa a ligação profunda entre o time e a comunidade local (CURI, 2015).

"Nos anos 50, o Atlético Goianiense continuou a crescer e a se afirmar no futebol goiano. Conquistou dois campeonatos estaduais de forma invicta, em 1955 e 1957, e consolidou-se como um dos clubes mais fortes da região" (MALAIA SANTOS, 2021, p. 2).

A década de 40 foi significativa para o Atlético, pois marcou a conquista dos primeiros títulos estaduais, em 1944, 1947 e 1949 (GIGLIO & SPAGGIARI, 2010). Durante esse período, o clube também revelou grandes talentos para o futebol nacional, como Washington da Silva, conhecido como "Goiano", que se transferiu para o Corinthians e tornou-se uma peça-chave no bicampeonato paulista dos anos 50 (DAMATTA et al., 1982).

Nos anos 50, o Atlético Goianiense continuou a crescer e a se afirmar no futebol goiano. Conquistou dois campeonatos estaduais de forma invicta, em 1955 e 1957, e consolidou-se como um dos clubes mais fortes da região (MALAIA SANTOS, 2021). Além disso, foi o primeiro clube goiano a disputar uma partida internacional, enfrentando o selecionado de Vila Rica, do Paraguai, em 1958 (GIGLIO & PRONI, 2021).

A década de 60 trouxe novos desafios e conquistas. Em 1964, o clube interrompeu uma sequência de títulos do Vila Nova ao vencer o Campeonato Goiano. Em 1968, sagrou-se campeão da Copa Goiás (GUEDES, 1977). Nacionalmente, o Atlético destacou-se nas melhores colocações de um time goiano na Taça Brasil, ficando em décimo lugar em 1965 e em sexto em 1968 (RAMOS, 1984).

Nos anos 70, o Atlético Goianiense viveu um período de grande popularidade. Em 1970, venceu o Campeonato Goiano em uma final emocionante contra o Vila Nova. Em 1971, conquistou o Torneio da Integração Nacional, o primeiro título nacional da história do futebol goiano (PRONI, 2000). Esse período marcou o aumento da projeção do clube no cenário nacional (TOLEDO, 2001).

A década de 80 foi marcada pela participação do Atlético na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, chamada na época de Taça Ouro. Em 1980, o clube venceu equipes como Grêmio, Vasco e Bahia, destacando-se entre os 23 primeiros times da elite do futebol brasileiro (CURI, 2015). Esse período também trouxe a quebra de um jejum de 14 anos sem títulos estaduais, com conquistas em 1985 e 1988 (SPAGGIARI et al., 2016).

Os anos 90 começaram com o título do Campeonato Brasileiro da Série C em 1990, em cima do América-MG, consolidando-se como o segundo título nacional do Atlético (MEIHY & WITTER, 1982). No entanto, o clube enfrentou dificuldades financeiras e administrativas ao longo da década, culminando em um período de crises que afetaram seu desempenho esportivo (SILVA et al., 2009).

No início dos anos 2000, o Atlético Goianiense passou por um momento crítico, quase chegando ao fechamento de suas portas e com planos de demolição do Estádio Antônio Accioly para a construção de um shopping (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2023). A recuperação do clube começou em 2005, com o título da segunda divisão do Campeonato Goiano, e em 2006, alcançou a final do Campeonato Goiano contra o Goiás, marcando o início de um processo de reestruturação que levaria o clube a novas conquistas (GIGLIO & SPAGGIARI, 2010).

CRISE E DESAFIOS (2005-2006)

QUASE FECHAMENTO DO CLUBE

Em meados dos anos 2000, o Atlético Clube Goianiense enfrentou uma das maiores crises de sua história. Com dívidas acumuladas e uma gestão financeira inadequada, o clube estava à beira da falência. A má administração levou a atrasos nos salários de jogadores e funcionários, e a possibilidade de encerrar as atividades do clube era real. Em 2005, o clube estava prestes a fechar as portas, e a diretoria começou a considerar a venda de ativos do clube para quitar dívidas, mas não encontrou interessados devido à má reputação financeira do Atlético (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2023; DRAGÃO GOIANO, 2023).

Segundo Lago, Simmons e Szymanski (2010), crises financeiras em clubes de futebol são frequentemente causadas por uma combinação de má gestão e falta de planejamento financeiro adequado.

No caso do Atlético Goianiense, a falta de recursos para competir em alto nível, associada à falta de patrocínios e investimentos, agravou a situação, deixando o clube sem condições de contratar novos jogadores ou manter os já existentes, resultando em um desempenho esportivo abaixo das expectativas.

PLANOS DE DEMOLIÇÃO DO ESTÁDIO

Durante esse período crítico, surgiram planos para a demolição do Estádio Antônio Accioly, um dos símbolos do Atlético Clube Goianiense. A proposta era vender o terreno para a construção de um shopping center, a fim de arrecadar fundos para quitar as dívidas do clube (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2023). Essa ideia gerou grande revolta entre os torcedores e a comunidade local, que consideravam o estádio uma parte essencial da identidade do clube.

A resistência à demolição do estádio foi significativa. Torcedores organizaram protestos e abaixo-assinados para impedir a concretização do plano. Segundo Alaminos, Esteban e Fernández-Gámez (2020), a mobilização da comunidade é um fator crucial na preservação de patrimônios históricos e culturais, especialmente em tempos de crise.

A pressão popular foi fundamental para que a diretoria reconsiderasse a venda do terreno, resultando na manutenção do estádio, que mais tarde passou por reformas e continua sendo a casa do Atlético (DRAGÃO GOIANO, 2023).

A crise e os desafios enfrentados pelo Atlético Goianiense entre 2005 e 2006 foram marcados pela resiliência da comunidade local e pela união dos torcedores, que desempenharam um papel crucial na preservação do clube e de seu estádio. Esse período de dificuldade também destacou a importância da gestão financeira adequada e do planejamento a longo prazo para a sustentabilidade dos clubes de futebol (FRANCK, 2018).

PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

Após a crise financeira de 2005-2006, o Atlético Clube Goianiense implementou várias estratégias para sua recuperação. Uma das principais medidas foi a diversificação das fontes de receita, incluindo a busca por novos patrocínios e parcerias comerciais. De acordo com

Nicoliello e Zampatti (2016), a diversificação das receitas é crucial para a estabilidade financeira dos clubes de futebol. No caso do Atlético, foram estabelecidas parcerias com empresas locais e regionais, o que ajudou a garantir um fluxo de caixa mais estável e previsível.

Outra estratégia importante foi a redução e controle rigoroso das despesas operacionais. Morrow (2013) destaca que a gestão eficiente dos custos operacionais, incluindo salários de jogadores e staff, é essencial para a recuperação financeira. A diretoria do Atlético renegociou contratos, reduziu gastos desnecessários e implementou um controle mais rígido das finanças, o que permitiu equilibrar o orçamento e investir em áreas estratégicas do clube.

A reestruturação administrativa do Atlético Goianiense envolveu a adoção de práticas modernas de governança corporativa, como a criação de comitês de gestão e a implementação de auditorias regulares. Estas práticas são fundamentais para a transparência e a responsabilidade financeira, como observado por Morrow (2013). A transparência nas decisões financeiras aumentou a confiança entre os stakeholders e a comunidade, contribuindo para um ambiente mais estável e previsível.

As reformas financeiras incluíram a renegociação das dívidas do clube. Nicoliello e Zampatti (2016) apontam que a reestruturação da dívida, com a negociação de prazos mais longos e taxas de juros mais baixas, é uma prática comum entre os clubes que buscam recuperar sua saúde financeira. O Atlético Goianiense seguiu essa abordagem, permitindo uma redução na pressão financeira de curto prazo e a criação de condições para investimentos futuros.

Os gestores e colaboradores desempenharam papéis cruciais no processo de reestruturação do Atlético Goianiense. Segundo a TeamStats (2023), a liderança eficaz e a motivação dos colaboradores são essenciais para o sucesso das mudanças organizacionais. A diretoria do Atlético, especialmente o presidente do clube, foi fundamental para implementar as reformas necessárias e mobilizar a equipe em torno do objetivo comum de recuperação financeira.

Além dos gestores, os colaboradores, incluindo jogadores, equipe técnica e funcionários administrativos, contribuíram significativamente para o processo de reestruturação. O comprometimento e a dedicação de todos os envolvidos foram determinantes para superar os desafios e alcançar os objetivos estabelecidos. A cultura de união e resiliência fomentada pelos líderes do clube foi um fator essencial para o sucesso do processo de reestruturação (FINANCIAL MANAGEMENT IN PRO FOOTBALL, 2023).

CONQUISTAS E ASCENSÃO

Após a fase de reestruturação, o Atlético Clube Goianiense começou a experimentar uma ascensão significativa, culminando em importantes conquistas. Em 2008, o clube conquistou o bicampeonato da Série C do Campeonato Brasileiro, um marco importante em sua história (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2023). Esta vitória representou não apenas um retorno à competitividade nacional, mas também uma validação das reformas e estratégias implementadas durante o período de reestruturação. O bicampeonato foi um reflexo do comprometimento do clube com a excelência e a gestão eficiente, o que fortaleceu a moral da equipe e da torcida (DRAGÃO GOIANO, 2023).

A ascensão do Atlético continuou com a conquista do título da Série B do Campeonato

Brasileiro em 2016. Esta vitória foi especialmente significativa, pois garantiu ao clube uma vaga na elite do futebol brasileiro, a Série A (TRANSFERMARKT, 2023). A campanha vitoriosa na Série B foi marcada por um desempenho consistente e uma gestão eficaz, que permitiu ao Atlético não apenas competir, mas dominar a competição. Este sucesso foi construído sobre a base sólida de uma estrutura administrativa e financeira reformada, e o apoio inabalável dos torcedores (ATLÉTICO GOIANIENSE, 2023).

Desde a promoção à Série A, o Atlético Goianiense tem se mantido como uma força competitiva na primeira divisão do futebol brasileiro. A presença contínua na Série A é um testemunho da sustentabilidade e da gestão eficaz do clube. Participar na elite do futebol brasileiro não só aumenta a visibilidade e o prestígio do Atlético, mas também atrai melhores oportunidades de patrocínio e jogadores de maior calibre (Dragão Goiano, 2023). Segundo Morrow (2013), manter-se competitivo em uma liga de alto nível requer uma gestão financeira e administrativa rigorosa, algo que o Atlético tem demonstrado ao longo dos anos.

Além do sucesso nas competições nacionais, o Atlético Goianiense também conseguiu se qualificar para torneios internacionais, como a Copa Sul-Americana. Estas participações são importantes não apenas para o prestígio do clube, mas também para a experiência internacional adquirida pelos jogadores e a exposição da marca Atlético Goianiense em um cenário global (SBF CAPITAL, 2023). A participação em torneios internacionais reflete o crescimento e a ascensão do clube, consolidando sua posição como uma força emergente no futebol sul-americano (DRAGÃO GOIANO, 2023).

IMPACTO E LEGADO DA REESTRUTURAÇÃO

A reestruturação do Atlético Clube Goianiense teve um impacto significativo no futebol goiano e brasileiro. O sucesso do clube após a reestruturação serviu de modelo para outros clubes da região, mostrando a importância de uma gestão financeira e administrativa eficiente. Segundo Ferreira (2020), a recuperação do Atlético inspirou outros clubes goianos a adotarem práticas de governança corporativa e a focarem na sustentabilidade financeira. O impacto foi além das fronteiras estaduais, com clubes de todo o Brasil observando e aprendendo com as estratégias adotadas pelo Atlético.

O Atlético Goianiense também elevou o nível de competitividade no futebol goiano. A ascensão do clube incentivou uma maior profissionalização das ligas locais, melhorando a qualidade das competições e atraindo mais investimentos para o futebol no estado de Goiás (DRAGÃO GOIANO, 2023). Além disso, o sucesso do Atlético em competições nacionais e internacionais aumentou a visibilidade do futebol goiano, contribuindo para o desenvolvimento do esporte na região.

As conquistas do Atlético Goianiense após a reestruturação tiveram ampla repercussão na mídia. Segundo Morrow (2013), a cobertura midiática positiva ajudou a melhorar a imagem do clube e atrair novos patrocínios e investimentos. A narrativa de superação e resiliência do Atlético foi amplamente divulgada, destacando o clube como um exemplo de boa gestão e sucesso esportivo. Essa visibilidade reforçou a marca do Atlético e aumentou seu apelo junto aos torcedores e ao público em geral.

Entre os torcedores, o impacto da reestruturação foi profundamente positivo. A

recuperação e o sucesso do clube revitalizaram o entusiasmo e o orgulho dos fãs, que se sentiram mais conectados e comprometidos com o time. Segundo estudos de caso apresentados por Nicolliello e Zampatti (2016), a mobilização dos torcedores foi crucial para o sucesso do processo de reestruturação. O apoio incondicional da torcida, manifestado através de campanhas de arrecadação e presença nos jogos, foi um fator determinante para a recuperação do clube.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reestruturação do Atlético Clube Goianiense foi um processo complexo e multifacetado que resultou em uma transformação significativa do clube. Iniciado em resposta a uma crise financeira devastadora, o processo envolveu uma série de estratégias bem planejadas e executadas, incluindo a diversificação das fontes de receita, a implementação de rigorosos controles de despesas e a profissionalização da gestão. Essas medidas permitiram que o clube não apenas se recuperasse, mas também prosperasse no cenário do futebol brasileiro.

As conquistas alcançadas pelo Atlético Goianiense, como o bicampeonato da Série C, o título da Série B e a manutenção na Série A, demonstram a eficácia das estratégias adotadas. Além disso, a participação em torneios internacionais elevou o perfil do clube, proporcionando exposição global e fortalecendo sua marca.

O impacto da reestruturação foi sentido não apenas dentro do clube, mas também no futebol goiano e brasileiro. O Atlético serviu como modelo para outros clubes em termos de governança corporativa e sustentabilidade financeira, incentivando uma maior profissionalização do esporte na região. A cobertura midiática positiva e o renovado entusiasmo dos torcedores consolidaram a imagem do clube como um exemplo de superação e sucesso.

Em resumo, a jornada de recuperação e ascensão do Atlético Clube Goianiense é um testemunho do poder da gestão eficaz, do planejamento estratégico e do comprometimento coletivo. O legado dessa reestruturação é um clube mais forte, sustentável e competitivo, pronto para enfrentar os desafios futuros e continuar a escrever capítulos de sucesso em sua história.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALAMINOS, D., ESTEBAN, I., FERNÁNDEZ-GÁMEZ, M. A. Financial Performance Analysis in European Football Clubs. *Entropy*, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1099-4300/22/9/1056>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- ATLÉTICO GOIANIENSE. História do Atlético Clube Goianiense. Disponível em: <https://www.atleticogoianiense.com.br>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- CURI, M. (Ed.). *Soccer in Brazil*. Routledge, 2015.
- DAMATTA, R., et al. *Universo do futebol: Esporte e sociedade brasileira*. Pinakotheke, 1982.
- DRAGÃO GOIANO. Atlético-GO registra evolução gigantesca; veja. Disponível em: <https://dragaogoiano.com>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- FERREIRA, J. A. *Governança Corporativa e Sustentabilidade Financeira no Futebol Brasileiro*. São Paulo: Editora Futebol, 2020.
- FINANCIAL MANAGEMENT IN PRO FOOTBALL: STRATEGIES & FAIR PLAY. SBF Capital, 2023.
- FRANCK, E. European Club Football after “Five Treatments” with Financial Fair Play—Time for an Assessment. *IJFS*, 2018. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7072/6/4/97>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- GIGLIO, S. S., & PRONI, M. W. (Eds.). *Football and Social Sciences in Brazil*. Springer, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-84686-2>. Acesso em: 23 jul. 2024.

- GIGLIO, S. S., & SPAGGIARI, E. A produção das Ciências Humanas sobre futebol no Brasil: um panorama (1990–2009). *Revista de História*, (163), 293–350, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9141.v0i163p293-350>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- GUEDES, S. L. O futebol brasileiro: Instituição zero (Master 's Dissertation in Social Anthropology). Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1977.
- LAGO, U., SIMMONS, R., SZYMANSKI, S. The Financial Crisis in European Football: An Introduction. In: *Football Economics and Policy*. Palgrave Macmillan, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1057/9780230274266_7. Acesso em: 23 jul. 2024.
- MALAIÁ SANTOS, J. M. C. *Brazilian Football and History*. Springer, 2021. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-84686-2_1. Acesso em: 23 jul. 2024.
- MEIHY, J. C. S. B., WITTER, J. S. (Orgs.). *Futebol e cultura: Coletânea de estudos*. São Paulo: Imprensa Oficial, Arquivo do Estado, 1982.
- MORROW, S. Football club financial reporting: time for a new model? *Sport, Business and Management*, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SBM-06-2013-0014/full/html>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- NICOLIELLO, M., ZAMPATTI, D. Football clubs' profitability after the Financial Fair Play regulation: evidence from Italy. *Sport, Business and Management*, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SBM-07-2014-0037/full/html>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- PRONI, M. W. *A metamorfose do futebol*. Campinas: IE-Unicamp, 2000. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/colecao-geral/a-metamorfose-do-futebol>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- RAMOS, R. *Futebol: ideologia do poder*. Petrópolis: Vozes, 1984.
- SBF CAPITAL. *Financial Management in Pro Football: Strategies & Fair Play*. 2023. Disponível em: <https://sbf.capital/financial-management-in-pro-football>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- SILVA, S. R., NICÁCIO, L. G. CAMPOS, P. A. F., & MELO, M. A. *Levantamento da produção sobre o futebol nas Ciências Humanas e Sociais de 1980 a 2007*. Belo Horizonte: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, UFMG, 2009.
- SPAGGIARI, E., MACHADO, G. M. C., & GIGLIO, S. S. (Eds.). *Entre Jogos e Copas: Reflexões de uma década esportiva*. São Paulo: Intermeios; FAPESP, 2016.
- TEAMSTATS. *Financial Management for Football Clubs: A Guide to Sustainability and Success*. 2023.
- TOLEDO, L. H. Futebol e teoria social: aspectos da produção científica brasileira (1982–2002). *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, (52), 133–165, 2001. Disponível em: <https://ludopedio.org.br/biblioteca/futebol-e-teoria-social-aspectos-da-producao-cientifica-brasileira-1982-2002/>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- TRANSFERMARKT. Atlético Clube Goianiense. Disponível em: <https://www.transfermarkt.com>. Acesso em: 23 jul. 2024.

**DINÂMICAS DAS TRANSFERÊNCIAS DE JOGADORES NO FUTEBOL
BRASILEIRO: PROCEDIMENTOS, AVALIAÇÕES E IMPACTOS FINANCEIROS**
**DYNAMICS OF PLAYER TRANSFERS IN BRAZILIAN FOOTBALL: PROCEDURES,
EVALUATIONS AND FINANCIAL IMPACTS**
**DINÁMICA DE LAS TRANSFERENCIAS DE JUGADORES EN EL FÚTBOL
BRASILEÑO: PROCEDIMIENTOS, EVALUACIONES E IMPACTOS FINANCIEROS**

Henrique Paulista Arantes
henriquearantes@gmail.com

ARANTES, Henrique Paulista. **Dinâmicas das transferências de jogadores no futebol brasileiro: procedimentos, avaliações e impactos financeiros**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 100 – 106 , setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Martins Machado

RESUMO

Este artigo analisa o processo de compra de jogadores no futebol brasileiro, abordando desde os procedimentos de negociação e contratação até os aspectos financeiros e casos de transferências de destaque. Foram explorados os critérios utilizados pelos clubes para avaliar jogadores, considerando fatores técnicos, táticos, físicos e psicológicos. Também foram discutidos os aspectos financeiros envolvidos nas transferências, como taxas, salários, bônus e comissões. O artigo revisou casos emblemáticos de transferências e refletiu sobre as tendências futuras no mercado de futebol brasileiro, além de identificar as limitações do estudo e sugerir direções para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Transferências de atletas, negociação, avaliação de jogadores, mercado de futebol, futebol profissional.

SUMMARY

This article analyzes the process of purchasing players in Brazilian football, covering everything from negotiation and hiring procedures to financial aspects and notable transfer cases. The criteria used by clubs to evaluate players were explored, considering technical, tactical, physical and psychological factors. The financial aspects involved in transfers were also discussed, such as fees, salaries, bonuses and commissions. The article reviewed emblematic transfer cases and reflected on future trends in the Brazilian football market, in addition to identifying the limitations of the study and suggesting directions for future research.

Keywords: Athlete transfers, negotiation, player evaluation, football market, professional football.

RESUMEN

Este artículo analiza el proceso de compra de jugadores en el fútbol brasileño, abarcando desde los procedimientos de negociación y contratación hasta los aspectos financieros y casos de transferencias destacados. Se exploraron los criterios utilizados por los clubes para evaluar a los jugadores, considerando factores técnicos, tácticos, físicos y psicológicos. También se discutieron los aspectos financieros involucrados en las transferencias, como honorarios, salarios, bonificaciones y comisiones. El artículo revisó casos de transferencias emblemáticos y reflexionó sobre las tendencias futuras del mercado del fútbol brasileño, además de identificar las limitaciones del estudio y sugerir direcciones para futuras investigaciones.

Palabras clave: Transferencias de deportistas, negociación, evaluación de jugadores, mercado del fútbol, fútbol profesional.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O futebol brasileiro é mundialmente reconhecido pela sua tradição e pelo talento de seus jogadores. Desde os primórdios, o esporte se enraizou profundamente na cultura do país, tornando-se uma das principais paixões nacionais. Clubes icônicos como Flamengo, Corinthians, São Paulo e Santos, entre outros, têm uma longa história de conquistas tanto em competições nacionais quanto internacionais. Essa rica tradição futebolística não apenas cativa milhões de torcedores, mas também exerce um papel significativo na economia e na sociedade brasileira, refletindo-se em aspectos culturais e identitários do país.

O sucesso do futebol brasileiro é amplamente atribuído ao talento natural dos jogadores, à infraestrutura dos clubes e à paixão dos torcedores. Além disso, o desenvolvimento de programas de base e academias de futebol ao longo dos anos tem sido fundamental para a formação de novos talentos. Essa infraestrutura contribui para que o Brasil continue a ser um celeiro de jogadores que se destacam não apenas em competições locais, mas também nos principais campeonatos internacionais. Portanto, entender o contexto do futebol brasileiro é essencial para analisar como as transferências de jogadores afetam o cenário esportivo e econômico.

A IMPORTÂNCIA DAS TRANSFERÊNCIAS DE JOGADORES

As transferências de jogadores são um componente vital na dinâmica do futebol moderno. Elas não apenas movimentam quantias significativas de dinheiro, mas também são essenciais para o fortalecimento e renovação das equipes. Para os clubes, a compra e venda de jogadores representam uma oportunidade de melhorar a qualidade técnica do elenco, ajustar a estratégia de jogo e, em muitos casos, garantir a sustentabilidade financeira. No futebol brasileiro, essas transações são particularmente importantes devido ao equilíbrio competitivo e às necessidades econômicas dos clubes.

Além do impacto esportivo, as transferências de jogadores têm profundas implicações econômicas e sociais. Elas movimentam bilhões de reais anualmente e envolvem uma complexa rede de agentes, empresários, advogados e clubes. Esses negócios também afetam a vida dos jogadores, que muitas vezes enfrentam mudanças significativas em suas carreiras e vidas pessoais. Para os torcedores, as transferências podem gerar grandes expectativas e emoções, à medida que novos talentos chegam para reforçar suas equipes favoritas ou ídolos partem em busca de novos desafios.

OBJETIVOS DO ARTIGO

O presente artigo tem como objetivo principal analisar o processo de compra de jogadores no futebol brasileiro, destacando suas implicações econômicas, legais e esportivas. Através de uma revisão bibliográfica, pretende-se compreender como essas transferências são realizadas, os principais desafios enfrentados pelos clubes e jogadores, e as tendências futuras no mercado de transferências. Além disso, o estudo busca oferecer uma visão crítica sobre os aspectos éticos e morais envolvidos, contribuindo para uma discussão mais ampla sobre a profissionalização e regulamentação do futebol no Brasil.

Outro objetivo importante deste artigo é explorar os impactos das transferências de jogadores nos clubes de pequeno e médio porte, que muitas vezes enfrentam dificuldades financeiras e operacionais para competir com os grandes clubes. Ao analisar casos específicos e dados financeiros, espera-se identificar estratégias que possam ajudar esses clubes a se fortalecerem e se tornarem mais competitivos. Assim, o artigo não só pretende contribuir para a literatura acadêmica sobre o tema, mas também oferecer insights práticos para gestores esportivos.

METODOLOGIA

A metodologia adotada para a elaboração deste artigo será a revisão bibliográfica, que consiste na análise detalhada de publicações acadêmicas, artigos, livros e outros materiais relevantes que abordam o tema das transferências de jogadores no futebol brasileiro. Este método permite uma compreensão aprofundada das dinâmicas, regulamentações e impactos das transferências de jogadores.

Através da revisão de literatura, será possível identificar as principais tendências e desafios enfrentados pelos clubes e jogadores, bem como as implicações econômicas e sociais dessas transações.

A escolha da revisão bibliográfica como metodologia se justifica pela necessidade de uma base teórica sólida que permita uma análise crítica e informada sobre o tema. Serão selecionadas fontes acadêmicas de renome, estudos de caso, relatórios financeiros e documentos legais para compor o corpo de referências do artigo.

A análise dos dados coletados será conduzida de maneira a oferecer uma visão abrangente e integrada sobre as transferências de jogadores, destacando aspectos como a legislação vigente, as práticas de mercado e as experiências dos clubes.

A revisão bibliográfica será complementada pela análise de casos concretos de transferências de jogadores, buscando ilustrar as principais questões teóricas discutidas. Serão examinados exemplos de transferências bem-sucedidas e problemáticas, com o objetivo de identificar padrões e lições aprendidas.

Essa abordagem permitirá não apenas uma compreensão teórica do tema, mas também uma aplicação prática das conclusões obtidas, fornecendo recomendações para a melhoria das práticas de transferência no futebol brasileiro.

A metodologia também incluirá uma análise crítica das fontes, avaliando a validade e a confiabilidade dos dados apresentados. Isso garantirá que as conclusões do artigo sejam fundamentadas em evidências robustas e que as discussões sejam informadas por um entendimento preciso e atualizado das práticas de transferência de jogadores.

Ao final, espera-se que o artigo contribua para um debate mais informado e construtivo sobre o tema, oferecendo insights valiosos para acadêmicos, profissionais do futebol e formuladores de políticas.

REVISÃO DA LITERATURA

HISTÓRICO DAS TRANSFERÊNCIAS DE JOGADORES NO BRASIL

As transferências de jogadores no Brasil têm uma longa história que remonta ao início do século XX. O movimento de atletas entre clubes brasileiros e internacionais cresceu significativamente ao longo das décadas, moldado por diversas fases econômicas e políticas. No início, as transferências eram relativamente simples e menos frequentes, com poucos jogadores se movendo entre clubes. Com o tempo, especialmente a partir dos anos 1980, as transferências se tornaram mais complexas e comuns, refletindo a profissionalização crescente do esporte e a globalização do mercado de futebol (DA MATTA, 1982).

Durante as décadas de 1990 e 2000, o futebol brasileiro viu um aumento significativo nas transferências de jogadores, impulsionado por uma série de fatores econômicos e sociais. A estabilização econômica trazida pelo Plano Real em 1994 contribuiu para um mercado de transferências mais robusto. Além disso, a crescente exposição internacional do futebol brasileiro ajudou a promover o talento nacional, resultando em um fluxo constante de jogadores se transferindo para clubes europeus de destaque (MEIHY, 1982).

LEGISLAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO DAS TRANSFERÊNCIAS

A regulamentação das transferências de jogadores no Brasil é regida por uma série de leis e normas, sendo a Lei Pelé (Lei nº 9.615/98) uma das principais. Esta lei estabeleceu diretrizes importantes para a gestão de contratos e transferências de atletas, buscando proteger os direitos dos jogadores e garantir uma maior transparência nos processos de negociação. A Lei Pelé também introduziu o conceito de "direitos econômicos" dos atletas, permitindo que terceiros possuam uma participação nos lucros de futuras transferências (BAÍA, 2015).

Além da legislação nacional, as transferências de jogadores no Brasil também são influenciadas pelas regulamentações da FIFA, que estabelece padrões globais para a transferência de jogadores entre clubes de diferentes países. Essas regulamentações incluem a necessidade de janelas de transferência específicas e o registro adequado dos jogadores transferidos. A aplicação dessas regras visa a manter a integridade do esporte e assegurar que as transferências ocorram de maneira justa e legal (KOELLN, 2014).

IMPACTO ECONÔMICO DAS TRANSFERÊNCIAS

O impacto econômico das transferências de jogadores no Brasil é significativo, movimentando bilhões de reais anualmente. As transferências não só afetam os clubes de futebol, mas também têm repercussões mais amplas na economia, incluindo empregos para agentes, advogados e outros profissionais envolvidos no processo. As receitas geradas pelas transferências podem ser usadas pelos clubes para investimentos em infraestrutura, desenvolvimento de jovens talentos e pagamento de dívidas (STRECK, 2009).

Além disso, as transferências de jogadores brasileiros para o exterior trazem um influxo considerável de divisas para o país. Jogadores como Neymar, que foi transferido para o Barcelona por uma soma recorde, exemplificam como essas transações podem beneficiar

economicamente os clubes de origem. Esse fluxo financeiro ajuda a manter a competitividade dos clubes brasileiros e a investir em novas gerações de talentos (CAMPOS, 2016).

PRINCIPAIS AGENTES E STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS

As transferências de jogadores no futebol brasileiro envolvem uma rede complexa de agentes e stakeholders, incluindo clubes, jogadores, agentes de jogadores, empresários, e instituições como a CBF e a FIFA. Os agentes de jogadores desempenham um papel crucial, facilitando as negociações entre os clubes e garantindo que os interesses dos jogadores sejam protegidos. Eles são responsáveis por buscar as melhores oportunidades para seus clientes e negociar contratos favoráveis (SANTOS, 2017).

Os clubes, por sua vez, são os principais beneficiários e investidores no processo de transferências. Eles buscam adquirir talentos que possam melhorar o desempenho da equipe e, eventualmente, gerar lucros através de futuras transferências. Os empresários e investidores também participam do processo, muitas vezes financiando a compra de jogadores em troca de uma participação nos direitos econômicos dos atletas (LEÃO, 2018).

ANÁLISE DAS TRANSFERÊNCIAS DE JOGADORES

PROCEDIMENTOS DE NEGOCIAÇÃO E CONTRATAÇÃO

Os procedimentos de negociação e contratação de jogadores no futebol brasileiro envolvem várias etapas, desde a identificação de talentos até a formalização do contrato. Inicialmente, os clubes e agentes analisam as necessidades técnicas e táticas do time para buscar jogadores que possam preencher essas lacunas. A negociação começa com a definição dos termos contratuais, incluindo salários, duração do contrato, bônus e outras cláusulas específicas. Agentes de jogadores desempenham um papel fundamental, agindo como intermediários entre o clube e o jogador para assegurar que os interesses de ambas as partes sejam atendidos (FUTBOLLAB, 2020).

A avaliação de jogadores envolve uma análise detalhada de diversos aspectos, incluindo habilidades técnicas, táticas, físicas e psicológicas. Os clubes utilizam dados de desempenho em campo, histórico de lesões, idade e potencial de crescimento como principais critérios de avaliação. Observações diretas em partidas e treinamentos são comuns para verificar a capacidade do jogador em diferentes situações de jogo. Além disso, avaliações psicológicas ajudam a entender a mentalidade e a capacidade de adaptação do jogador ao novo ambiente (DAMO, 2007). Como detalhado por Aquino (2019), "a avaliação de desempenho deve considerar não apenas os aspectos físicos, mas também a inteligência tática e a resiliência emocional do jogador" (AQUINO, 2019, p. 45).

Os aspectos financeiros das transferências de jogadores são complexos e incluem vários componentes, como taxas de transferência, salários, bônus e comissões para agentes. As taxas de transferência podem variar amplamente, dependendo do valor de mercado do jogador e das negociações entre os clubes envolvidos. Salários e bônus são acordados com base nas expectativas de desempenho e nas condições financeiras do clube. Além disso, comissões para agentes e intermediários podem representar uma parte significativa dos custos totais da

transferência (HELAL; SOARES; SALLES, 2005). "A gestão financeira eficiente das transferências é crucial para a sustentabilidade dos clubes, especialmente em um mercado competitivo como o futebol brasileiro" (CAMPOS, 2016, p. 39).

O futebol brasileiro tem uma longa história de transferências de destaque que marcaram o mercado internacional. Um exemplo notável é a transferência de Neymar do Santos para o Barcelona, que envolveu uma das maiores somas já pagas por um jogador brasileiro e teve um impacto significativo tanto para o clube vendedor quanto para o comprador. Esta transferência exemplifica o potencial do futebol brasileiro em formar jogadores de alta qualidade que são valorizados globalmente (CAMPOS, 2016). Outros casos incluem a transferência de Kaká para o Milan e de Ronaldinho para o Barcelona, ambas marcantes tanto pelo valor envolvido quanto pelo impacto esportivo (MEIHY, 2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, analisamos o processo de compra de jogadores no futebol brasileiro, abordando desde os procedimentos de negociação e contratação até os aspectos financeiros e casos de transferências de destaque. Inicialmente, exploramos como os clubes e agentes identificam e negociam talentos, ressaltando a importância dos agentes no processo. Em seguida, discutimos os critérios utilizados pelos clubes para avaliar jogadores, considerando fatores técnicos, táticos, físicos e psicológicos. Os aspectos financeiros foram destacados, evidenciando a complexidade das transações que envolvem taxas de transferência, salários, bônus e comissões. Por fim, revisamos casos emblemáticos de transferências que marcaram o cenário futebolístico brasileiro e internacional.

O futuro das transferências de jogadores no futebol brasileiro promete ser moldado por várias tendências e desafios. A globalização do mercado de futebol continuará a influenciar a dinâmica das transferências, com jogadores brasileiros atraindo atenção de clubes de todo o mundo. A profissionalização crescente e a adoção de tecnologias avançadas para análise de desempenho podem melhorar a eficiência das transferências e a valorização dos atletas. No entanto, os clubes brasileiros precisam se adaptar às novas regulamentações internacionais e buscar formas sustentáveis de equilibrar suas finanças, especialmente considerando a disparidade econômica entre os grandes clubes e os de menor porte.

Este estudo possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a revisão bibliográfica, embora abrangente, está limitada à disponibilidade e ao acesso das fontes acadêmicas e artigos relevantes. Além disso, o foco foi predominantemente em transferências de destaque, o que pode não representar a totalidade das transações no mercado de futebol brasileiro. A falta de dados empíricos atualizados sobre as transferências de jogadores e a dependência de informações secundárias também podem limitar a precisão e a abrangência das conclusões.

Para futuras pesquisas, recomenda-se uma abordagem mais empírica, com a coleta de dados primários diretamente dos clubes, jogadores e agentes envolvidos nas transferências. Estudos longitudinais que acompanhem o desenvolvimento e a carreira dos jogadores transferidos podem fornecer insights valiosos sobre o impacto das transferências a longo prazo. Além disso, a análise comparativa entre as diferentes ligas e mercados de futebol pode ajudar

a entender melhor as particularidades e os desafios específicos do mercado brasileiro. Finalmente, a investigação sobre o impacto social e econômico das transferências em comunidades locais e na formação de jovens atletas pode ampliar a compreensão dos efeitos dessas transações no futebol e na sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Rodrigo. Avaliação dos indicadores biológicos, funcionais e de treinamento em diferentes categorias de formação no futebol brasileiro. 2019.
- BAÍA, José. Direitos econômicos dos atletas profissionais de futebol. 2015.
- CAMPOS, Hugo. Impacto econômico das transferências de jogadores no Brasil. 2016.
- CAMPOS, Hugo. Impacto econômico das transferências de jogadores no Brasil. 2016.
- DA MATTA, Roberto; NEVES, Luiz Felipe B.; GUEDES, Simoni L.; VOGEL, Arno. Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.
- DAMO, Arlei. Jogadores de futebol no Brasil: mercado, formação de atletas e escola. 2007.
- FUTBOLLAB. Guia completo para preparar um relatório detalhado sobre um jogador de futebol. 2020.
- HELAL, Ronaldo; SOARES, Antonio Jorge; SALLES, João. A pirâmide salarial do futebol brasileiro. 2005.
- KOLLN, Eliana. O princípio da dignidade humana aplicado ao vínculo laboral desportivo do atleta profissional de futebol. 2014.
- LEÃO, Marcos. Investidores e empresários no mercado de transferências de futebol. 2018.
- MEIHY, José Carlos Sebe Bom. Futebol e cultura: coletânea de estudos. 2007.
- MEIHY, José Carlos Sebe Bom; WITTER, José Sebastião. Futebol e cultura: coletânea de estudos. São Paulo: Imprensa Oficial, Arquivo do Estado, 1982.
- SANTOS, Gilmar. O papel dos agentes de jogadores no futebol brasileiro. 2017.
- STRECK, Lenio Luiz. A dignidade da pessoa humana e a legislação esportiva. 2009.

CONCORRÊNCIA NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
COMPETITION IN THE NEW BIDDING AND CONTRACTS LAW
COMPETENCIA EN LA NUEVA LEY DE LICITACIONES Y CONTRATOS

Lucia Sanae Nakano
luciasnk@yahoo.com.br

NAKANO, Lúcia Sanae. **Concorrência na Nova Lei de Licitações e Contratos**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 107 – 116 , setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.

Orientador: Prof^ª. Dra. Yara Therezinha de Almeida Lozano

RESUMO

A nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021, trouxe uma série de mudanças significativas na modalidade de Concorrência. Neste artigo foi abordado sobre essa modalidade de licitação, anteriormente regulada pela Lei nº 8.666/1993, e que continua a ser uma das principais ferramentas para a seleção de fornecedores e prestadores de serviços para a administração pública. Entre as principais mudanças, destaca-se a inversão de fases, onde a análise das propostas ocorre antes da habilitação dos licitantes, otimizando o tempo e os recursos despendidos pelos órgãos públicos, além do incentivo ao uso de tecnologias digitais, o que facilita a participação de um maior número de concorrentes, aumentando a competitividade e assegurando melhores resultados para a administração pública. Tal estudo seguiu o método de pesquisa descritivo com uma abordagem qualitativa e teve como base a pesquisa bibliográfica, além da utilização do método comparativo para a identificação das inovações que a nova lei trouxe ao processo licitatório na modalidade Concorrência. Logo, conclui-se que as mudanças propostas pela nova lei, tem o potencial de se tornar ainda mais eficiente, com processos mais rápidos, seguros e competitivos, contribuindo para a melhoria das contratações públicas no Brasil, visando garantir que a administração pública obtenha a melhor proposta possível, tanto em termos de custo quanto de qualidade e impacto ambiental, alinhando-se às suas necessidades contemporâneas.

Palavras-chave: Licitações. Nova Lei. Concorrência.

SUMMARY

The new Bidding and Administrative Contracts Law, Law No. 14,133/2021, brought a series of significant changes to the Competition modality. This article discusses this type of bidding, previously regulated by Law No. 8,666/1993, and which continues to be one of the main tools for selecting suppliers and service providers for public administration. Among the main changes, the inversion of phases stands out, where the analysis of proposals occurs before the qualification of bidders, optimizing the time and resources spent by public bodies, in addition to encouraging the use of digital technologies, which facilitates participation of a greater number of competitors, increasing competitiveness and ensuring better results for public administration. This study followed the descriptive research method with a qualitative approach and was based on bibliographic research, in addition to using the comparative method to identify the innovations that the new law brought to the bidding process in the Competition modality. Therefore, it is concluded that the changes proposed by the new law have the potential to become even more efficient, with faster, safer and more competitive processes, contributing to the improvement of public procurement in Brazil, aiming to ensure that the public administration obtains the best possible proposal, both in terms of cost, quality and environmental impact, aligning with your contemporary needs.

Keywords: Bidding. New Law. Competition.

RESUMEN

La nueva Ley de Licitaciones y Contratos Administrativos, Ley Nº 14.133/2021, trajo una serie de cambios significativos a la modalidad de Concurso. Este artículo analiza este tipo de licitación, anteriormente regulada por la Ley nº 8.666/1993, y que continúa siendo una de las principales herramientas de selección de proveedores y prestadores de servicios para la administración pública. Entre los principales cambios destaca la inversión de fases, donde el análisis de las propuestas se produce antes de la calificación de los postores, optimizando el tiempo y recursos invertidos por los organismos públicos, además de incentivar el uso de tecnologías digitales, lo que facilita la participación de un mayor número de competidores, aumentando la competitividad y garantizando mejores resultados para la administración pública. Este estudio siguió el método de investigación descriptiva con enfoque cualitativo y se basó en una investigación bibliográfica, además de utilizar el método comparativo para identificar las innovaciones que trajo la nueva ley al proceso de licitación en la modalidad de Concurso. Por lo tanto, se concluye que los cambios propuestos por la nueva ley tienen el potencial de volverse aún más eficientes, con

procesos más rápidos, más seguros y más competitivos, contribuyendo para la mejora de la contratación pública en Brasil, con el objetivo de garantizar que la administración pública obtenga la la mejor propuesta posible, tanto en términos de costo, calidad e impacto ambiental, alineándose con sus necesidades contemporáneas.

Palabras clave: Licitaciones. Nueva Ley. Competencia.

INTRODUÇÃO

No Brasil, apesar das melhorias introduzidas pela Lei nº 8.666/1993, o sistema enfrentou críticas relacionadas à burocracia excessiva, lentidão dos processos e falta de flexibilidade. A necessidade de modernização e adaptação às novas realidades econômicas e tecnológicas tornou-se evidente. Em busca de resolver problemas de burocracia e lentidão, introduzindo tecnologias e métodos mais ágeis para a condução das licitações, a Lei nº 14.133/2021 foi promulgada com o objetivo de modernizar e simplificar o sistema de licitações e contratos administrativos na tentativa de corrigir as falhas da legislação anterior e de incorporar inovações tecnológicas e práticas mais eficientes.

Dessa forma, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, trouxe mudanças significativas ao panorama das contratações públicas no Brasil. A Lei nº 14.133/2021, substituiu a antiga Lei de Licitações, a Lei nº 8.666/1993, além de incorporar diretrizes da Lei do Pregão, a Lei nº 10.520/2002 e da Lei de Regime Diferenciado de Contratações, a Lei nº 12.462/2011, estabelecendo um novo marco regulatório que visa aumentar a eficiência, a transparência e a competitividade nas contratações públicas.

Assim, este estudo explanará um importante tema que é um dos aspectos centrais dessa nova legislação, a Concorrência, onde veremos importantes mudanças com implicações significativas para esta modalidade de licitação no setor público. A análise da modalidade de concorrência sob a nova lei é fundamental, considerando o papel central que essa modalidade desempenha nas contratações públicas de grande valor, visando modernizar e aprimorar os procedimentos licitatórios, tornando-os mais transparentes e competitivos.

Logo, o presente artigo tem como objetivo examinar as principais inovações trazidas pela nova lei no que tange à Concorrência, analisando como as mudanças impactam a dinâmica dos processos licitatórios explorando os critérios de habilitação e julgamento, e as práticas que visam fortalecer a concorrência leal e a integridade dos processos licitatórios. A compreensão desses aspectos é crucial para gestores públicos e fornecedores que desejam se adaptar e prosperar no novo cenário de compras públicas estabelecido pela Lei nº 14.133/2021.

Para atingir o objetivo proposto, será utilizado o método de pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa, com a finalidade de analisar as mudanças na nova lei, mais especificamente na modalidade Concorrência, através de consulta sistemática de referências bibliográficas e análise documental de estudiosos da área. A análise dos dados será feita de forma crítica, comparando a legislação anterior com a nova, e identificando os impactos das mudanças implementadas. Por meio desta abordagem, espera-se contribuir para a compreensão dos avanços da nova Lei de Licitações, particularmente no que tange à modalidade de concorrência, para aprimorar a prática das licitações públicas no Brasil.

O problema de pesquisa que norteia este estudo é: Quais são as principais mudanças na modalidade de concorrência introduzidas pela nova Lei de Licitações e como elas impactam a

eficiência e a competitividade nas contratações públicas? Sendo que as hipóteses levantadas são que: a nova lei de licitações introduz inovações que simplificam e tornam mais eficientes os processos na modalidade de concorrência; as mudanças proporcionam maior competitividade e transparência nas licitações, resultando em contratações públicas mais vantajosas; a adoção de tecnologias digitais na nova lei aumenta a acessibilidade e a participação de licitantes, otimizando os resultados.

Em suma, o estudo oferece uma visão abrangente sobre como a Lei nº 14.133/2021 está remodelando a concorrência nas contratações públicas e quais são suas implicações práticas para o setor, com grande potencial de se tornar ainda mais eficiente, com processos mais rápidos, seguros e competitivos, contribuindo para a melhoria das contratações públicas no Brasil.

MUDANÇAS DA CONCORRÊNCIA COM A NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Antes de falarmos sobre a modalidade de licitação Concorrência, faz-se necessário explicarmos primeiramente sobre o que é Licitação, para melhor entendimento sobre as mudanças e inovações com as alterações da antiga lei para a nova lei de licitações.

1. O que é licitação?

Antes de tudo é preciso ter a ideia de licitação claramente definida.

A licitação é um conjunto de procedimentos administrativos para compras ou serviços contratados pelos Governos Federal, Estadual ou Municipal.

Na prática, significa que o Governo deve contratar e comprar os serviços seguindo regras legais.

Por ser um processo formal, onde existe competição entre os interessados em oferecer produtos e serviços a Administração, a licitação é a forma mais eficaz de assegurar que as contratações públicas ocorram de modo transparente e econômico.

A Lei que rege as licitações é a nº8666/1993 e recentemente foi substituída pela nova Lei nº 14.133/2021. (COELHO, 2023, p.02)

Portanto, a licitação é um procedimento administrativo utilizado pela Administração Pública para selecionar a proposta mais vantajosa para a realização de contratos, como obras, serviços, compras e alienações, cujo objetivo é garantir a transparência, isonomia e eficiência na contratação de bens e serviços, assegurando que o processo seja justo e que os recursos públicos sejam utilizados de maneira transparente, competitiva e eficiente, seguindo princípios e procedimentos estabelecidos por lei, a licitação busca promover a justiça e a eficiência na administração pública.

A Lei 14.133/21 tornou obrigatória nos processos de compras públicas em todo o país a partir de janeiro deste ano. Ela substituiu a Lei de Licitações anterior (8.666/1993), a Lei do Pregão Eletrônico (10.520/2002) e artigos da Lei do Regime Diferenciado de Contratação (12.462/2011). No período de transição de dois anos, até 31 de março de 2023, a administração pública pôde optar entre as duas legislações em seus procedimentos - situação que foi prorrogada pelo governo federal até 30 de dezembro passado. A obrigatoriedade passou a vigorar em 1º de janeiro de 2024. (TCEPR, 2024, p.01)

Sendo assim, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, foi sancionada em 1º de abril de 2021 e entrou em vigor em 1º de janeiro de 2024. Este prazo de vacância foi

estabelecido para permitir uma transição adequada e a adaptação dos órgãos e entidades da Administração Pública às novas normas, visto que deve ser implementada por todos os órgãos e entidades da Administração Pública, tanto em nível federal quanto estadual e municipal. Sua implementação requer a capacitação das equipes, a atualização dos procedimentos e sistemas, e a adaptação às novas normas e orientações, adequando as exigências para garantir maior transparência e eficiência nas contratações públicas.

Sobre as modalidades de licitação, em especial a Concorrência...

Inicialmente, uma das alterações preponderantes, refere-se às modalidades de licitação.

Com base nas Leis ns. 8.666/93 e 10.520/02, as modalidades de licitações, eram as seguintes: Concorrência Pública, Tomada de Preço, Carta-Convite, Leilão, Concurso e Pregão. Além disso, haviam as Dispensas e Inexigibilidade.

Atualmente, com a nova lei de licitações, as modalidades de tomada de preço e carta convite foram revogadas, sendo criada a modalidade do “Diálogo competitivo”.

Assim, o art. 28 da Lei n. 14.133/2021, elenca as 05 modalidades de licitação, a saber: Concorrência: Indicada para contratos de grande valor, onde se corrobora a participação de qualquer interessado, porém, que atendam às condições do edital. Também é utilizada para compra e venda de bens públicos (art. 29). Ela, assim como o Pregão, segue o rito procedimental do art. 17, que é dividido nas seguintes fases: Preparatória; Divulgação do edital de licitação; apresentação de propostas e lances, quando for o caso; julgamento; habilitação; recursal e homologação.

Atente-se que, mediante ato motivado da Administração, com indicação dos benefícios, a fase de habilitação, seja na Concorrência, seja no Pregão, poderá anteceder as fases de apresentação de propostas e lances, e de julgamento, desde que, previsto no edital. [...] (SOARES, 2024, p.02-03)

Assim, a modalidade de concorrência é um dos procedimentos de licitação previstos pela nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, utilizada para a contratação de obras, serviços, compras e alienações que envolvem valores mais altos ou complexidade maior, e tem como objetivo selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, garantindo a ampla competitividade e transparência no processo. A nova Lei de Licitações, ao regulamentar a concorrência, moderniza o processo e permite a utilização de tecnologias que aprimoram a gestão e execução das contratações públicas.

Ainda sobre a Concorrência...

Concorrência eletrônica na Nova Lei de Licitações, um assunto que está super em alta com a liberação da nova lei. Cada modalidade de licitação tem suas características particulares. De acordo com a nova lei de licitações, os processos agora devem acontecer de forma prioritariamente eletrônica e isso inclui as pré-definições que orientam o processo nas plataformas digitais.

(...)

A concorrência já era uma modalidade na Lei de 1993, mas com a Nova Lei sofreu alterações relevantes. A mais significativa consta no Art. 29, que estabelece que o rito procedimental da Concorrência será o mesmo do Pregão Eletrônico.

Na prática, isso significa que a Concorrência consolida uma inversão de fases. Isto é, na Lei de 1993, a fase de habilitação antecede a fase de julgamento e, com a Nova Lei, a habilitação passa a ser uma fase posterior ao julgamento. Essa é uma mudança facilitadora, que desburocratiza e acelera o processo licitatório, já que os agentes públicos chegaram a conformidade apenas da empresa vencedora, de modo que a fase de habilitação deixa de ser excludente.

Aos licitantes, contudo, cabe atenção para não deixar a documentação exigida na habilitação para última hora, já que essa inadequação pode impedi-lo de assumir a licitação vencida.

Uma outra mudança diz respeito à fase de recursos. Na lei de 1993, havia mais de uma fase que contemplava a possibilidade de recurso. Agora, o recurso se restringe à uma única fase ao longo do processo todo, circunscrita ao período final do processo.(COMPRAS BR, 2022, p.02-03)

Com isso, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021 introduz a possibilidade de Concorrência Eletrônica, realizada por meio de plataformas digitais. Isso promove maior transparência, acessibilidade e eficiência no processo, além de reduzir custos e a burocracia contribuindo para a modernização e eficiência dos processos licitatórios. Observa-se que a modalidade de concorrência continua sendo uma das principais ferramentas para garantir a contratação de obras, serviços e compras de grande valor, com o objetivo de assegurar o melhor custo-benefício para a administração pública. Na concorrência, ao permitir que o julgamento das propostas ocorra antes da verificação da habilitação e a fase recursal ser somente oportunizada ao final do certame uma única vez, assim a nova lei busca agilizar o processo e reduzir a burocracia.

A modalidade de licitação denominada concorrência é empregada para a contratação de bens, serviços especiais, obras e serviços comuns e especiais de engenharia.

Assim, o processo da concorrência segue uma sequência procedimental padrão, compreendendo as seguintes etapas:

1. Fase Preparatória: etapa inicial destinada ao planejamento e organização do processo licitatório;
2. Divulgação do Edital de Licitação: publicação e disseminação do edital, documento que contém todas as informações necessárias para os participantes;
3. Apresentação de Propostas e Lances (quando aplicável): os participantes apresentam suas propostas e, se for o caso, realizam lances para melhorar as condições ofertadas;
4. Julgamento: avaliação das propostas de acordo com o critério de julgamento estabelecido, que pode ser menor preço, melhor técnica ou conteúdo artístico, técnica e preço, maior retorno econômico ou maior desconto;
5. Habilitação: verificação da documentação e capacidade técnica dos participantes, garantindo que atendam aos requisitos estabelecidos no edital;
6. Fase Recursal: período em que os participantes têm a oportunidade de interpor recursos contra decisões desfavoráveis, visando a correção de eventuais equívocos;
7. Homologação: aprovação final do resultado do processo licitatório, após a conclusão das etapas anteriores.

É importante ressaltar que a nova Lei de Licitações possibilita a inversão de fases, onde a habilitação pode ocorrer antes da etapa de julgamento.(LEITÃO, 2024, p.01-02)

Logo, a nova Lei nº 14.133/2021 organiza o processo de concorrência seguindo uma série de etapas organizadas para garantir a transparência, competitividade e eficiência no processo licitatório. Cada etapa é projetada para assegurar que o processo licitatório seja conduzido de forma justa e eficaz, desde a preparação e abertura até a execução e fiscalização do contrato. Tais mudanças visam aprimorar a gestão pública e proporcionar melhores condições para todos os participantes do processo licitatório.

Quanto aos prazos para abertura das licitações...

Os prazos mínimos para apresentação de propostas e lances, conforme o **Art. 55 da Nova Lei 14.133/21** são:

I - para aquisição de bens:

- a) 8 (oito) dias úteis, quando adotados os critérios de julgamento de menor preço ou de maior desconto;
- b) 15 (quinze) dias úteis, nas hipóteses não abrangidas pela alínea “a” deste inciso;

II - no caso de serviços e obras:

- a) 10 (dez) dias úteis, quando adotados os critérios de julgamento de menor preço ou de maior desconto, no caso de serviços comuns e de obras e serviços comuns de engenharia;
- b) 25 (vinte e cinco) dias úteis, quando adotados os critérios de julgamento de menor preço ou de maior desconto, no caso de serviços especiais e de obras e serviços especiais de engenharia;
- c) 60 (sessenta) dias úteis, quando o regime de execução for de contratação integrada;
- d) 35 (trinta e cinco) dias úteis, quando o regime de execução for o de contratação semi-integrada ou nas hipóteses não abrangidas pelas alíneas “a”, “b” e “c” deste inciso;

III - para licitação em que se adote o critério de julgamento de maior lance, 15 (quinze) dias úteis.

IV - para licitação em que se adote o critério de julgamento de técnica e preço ou de melhor técnica ou conteúdo artístico, 35 (trinta e cinco) dias úteis.(LICITANET, 2021, p.01).

Sendo assim, tendo em vista que a modalidade de concorrência é frequentemente utilizada para contratações de maior valor e complexidade, como grandes obras e serviços especializados, o aumento do prazo de abertura busca responder a desafios específicos associados à complexidade dos projetos, melhorar a participação e a qualidade das propostas, e assegurar um processo mais transparente e bem planejado. O aumento do prazo de abertura visa permitir que os potenciais fornecedores tenham tempo suficiente para preparar propostas detalhadas e precisas, considerando a complexidade dos requisitos técnicos e administrativos. Isso também pode incentivar uma maior participação de empresas, e assim assegurar que todos os interessados tenham tempo suficiente para preparar suas propostas, promovendo uma competição mais justa e equilibrada, ampliando as chances de que as melhores ofertas sejam apresentadas. Um prazo maior permite que os participantes realizem uma análise mais detalhada dos requisitos do edital, o que pode resultar em propostas de maior qualidade e também reduz a probabilidade de erros ou omissões, o que pode levar a uma seleção mais precisa e informada da proposta mais vantajosa.

Segundo o site Portal de Compras Públicas, sobre o julgamento das propostas, será realizada com os seguintes critérios:

Conforme está previsto no artigo 33 a 39 da NLLC, vamos explorar cada um dos critérios mencionados, incluindo os detalhes de como funcionam e as modalidades de licitação em que podem ser aplicados:

1. Menor Preço

Este é o critério mais tradicional e utilizado quando o objeto da licitação pode ser claramente definido em termos de especificações técnicas.

O vencedor é o licitante que apresenta a proposta de valor mais baixo, desde que atenda a todas as especificações técnicas e de qualidade estabelecidas no edital.

É amplamente utilizado em quase todas as modalidades de licitação, incluindo Pregão e concorrência eletrônica.

2. Maior Desconto

Utilizado principalmente para a compra de bens ou contratação de serviços em que já existe um preço de referência ou tabela de preços estabelecida.

O critério seleciona o licitante que oferece o maior desconto sobre esses preços de referência, o julgamento por maior desconto terá como referência o preço global fixado no edital de licitação, e o desconto será estendido aos eventuais termos aditivos conforme a Nova Lei.

Esse critério pode ser aplicado em modalidades como o Pregão e Concorrência eletrônica, por exemplo.

3. Melhor Técnica ou conteúdo artístico

A inovação que a NLLC trouxe foi a introdução do conteúdo artístico para a previsão legal disposto no seu artigo 35.

Sendo verificada a capacidade e experiência técnica do fornecedor, por meio de atestados técnicos.

Tal critério de julgamento é utilizado geralmente para a contratação de projetos de natureza científica, técnica ou artística.

Desta forma cabe a administração pública utilizar de requisitos mais subjetivos para a escolha da contratação, estabelecidos no edital também.

4. Técnica e preço

Neste critério, tanto a qualidade técnica da proposta quanto o preço oferecido são considerados para a avaliação das propostas, especificamente apontado no artigo 36, você encontra mais detalhes sobre seus fins de contratação.

É comumente utilizado em licitações de serviços complexos ou especializados, onde não basta que a oferta seja a mais barata, ela também deve cumprir requisitos técnicos específicos de qualidade.

Esse critério é frequentemente aplicado em modalidades como a Concorrência.

5. Maior Lance ou Oferta

Típico de leilões, onde o objeto da licitação é vendido ao licitante que oferecer o maior lance.

Essa abordagem é utilizada na alienação de bens públicos, por exemplo, em que a administração pública busca maximizar a receita obtida com a venda.

O Leilão é a modalidade de licitação onde esse critério é aplicável.

6. Maior Retorno Econômico

Este critério busca selecionar a proposta que ofereça o maior retorno econômico para a administração pública, considerando não apenas o preço, mas também outros benefícios econômicos que a proposta pode trazer utilizado exclusivamente para a celebração de contrato de eficiência.

É um critério complexo e menos comum, onde você encontra mais especificações no [artigo 39 da NLLC](#).

Podendo ser utilizado em modalidades como a Concorrência, especialmente em contratos de concessão ou parcerias público-privadas (PPPs), onde o valor agregado e os benefícios de longo prazo para a administração são analisados.

Cada um desses critérios de julgamento tem seu lugar e propósito dentro do vasto ecossistema de contratações públicas, escolhidos com base na natureza do objeto licitado e nos objetivos específicos que a administração pública deseja alcançar com a contratação. (PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS, 2024, p.02-03)

De acordo com o que foi exposto, os critérios de julgamento das propostas estabelecidos pela Nova Lei de Licitação e Contratos Administrativos, oferecem uma variedade de abordagens para a seleção da proposta mais vantajosa, onde cada critério é projetado para atender a diferentes tipos de contratações e objetivos, permitindo que a Administração Pública escolha a proposta que melhor atende aos seus interesses e necessidades de forma transparente e competitivo. A flexibilidade na escolha dos critérios permite uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos públicos, alinhando o processo licitatório com as demandas específicas de cada projeto ou serviço.

Quanto a fase de habilitação, Viana explana:

A habilitação é a fase da licitação em que se verifica o conjunto de informações e documentos necessários e suficientes para demonstrar a capacidade do licitante de realizar o objeto da licitação, dividindo-se em:

- I. – jurídica;
- II. – técnica;
- III. – fiscal, social e trabalhista;
- IV. – econômico-financeira.

Qualquer pessoa é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei ou para solicitar esclarecimento sobre os seus termos, devendo protocolar o pedido até 3 (três) dias úteis antes da data de abertura do certame.(VIANA, 2024, p.06)

Assim, a fase de habilitação na Lei nº 14.133/2021 que contempla a análise da regularidade fiscal, trabalhista, capacidade técnica e econômica financeira, sendo um processo fundamental para assegurar que apenas licitantes qualificados participem, exige que a administração pública deve garantir que a análise da documentação seja rigorosa e transparente, para promover a conformidade com os requisitos legais e técnicos e garantir que os licitantes atendam aos requisitos legais, técnicos e financeiros para execução bem-sucedida dos contratos.

Por fim, Schiefler e Góes, afirmam que:

Dentre essas inovações, destacam-se aquelas referentes à Concorrência, modalidade de licitação prevista pelo artigo 22, I, da Lei n.º 8.666/1993 e pelo artigo 28, II, da Nova Lei de Licitações Públicas e de Contratos Administrativos.

Assim, para esclarecer todos os pontos em que a velha Lei e a nova Lei divergem entre si, listamos, abaixo, as principais mudanças promovidas pela Nova Lei de Licitações Públicas e de Contratos Administrativos na modalidade de licitação pública concorrência:

1. A alteração do processo de definição da modalidade licitatória, de sorte que a seleção da modalidade Concorrência passa a ter mais foco maior nas características do objeto licitado e menos nos critérios exclusivamente financeiros (como era na Lei nº 8.666/1993).
2. No âmbito da Nova Lei de Licitações, a Concorrência não é mais modalidade obrigatória para as hipóteses de aquisição e alienação de bens imóveis, concessão de direito real de uso e licitações internacionais.
3. A alienação de bens imóveis pela Administração Pública, inclusive os pertencentes às autarquias e às fundações, não dependerá mais de Concorrência, mas da existência de interesse público devidamente justificado, de autorização legislativa e de licitação apenas na modalidade Leilão.
4. A Nova Lei de Licitações, ao tratar da licitação internacional, não faz menção à modalidade de licitação exigida, diferentemente da Lei nº 8.666/1993. O que há é a determinação de que o edital esteja ajustado às diretrizes da política monetária e do comércio exterior, bem como adequado às exigências dos órgãos competentes.
5. Os critérios de julgamento “maior retorno econômico” e “maior desconto” podem ser adotados na Concorrência regida pela Nova Lei de Licitações, sendo que o “maior retorno econômico” será utilizado exclusivamente nas hipóteses em que se pretende contratar por meio de “contrato de eficiência”.
6. A Nova Lei de Licitações equiparou o rito procedimental da Concorrência e do Pregão, que no campo da Lei nº 8.666/1993 eram vistos como antagônicos. Tanto a Concorrência como o Pregão seguirão o rito procedimental comum previsto, que consolida a até então chamada “inversão de fases” como padrão nas licitações, de modo que a fase de habilitação ocorrerá, via de regra, depois do julgamento das propostas.

7. Independentemente da sequência de fases adotada (seja a regra geral, seja a “nova” inversão de fase, com a habilitação antes do julgamento), a Nova Lei de Licitações adota a fase recursal una. Isto é, não haverá mais a possibilidade de interpor recursos ao final de cada fase, como é o padrão da Lei nº 8.666/1993.

8. Além da fase recursal una, existem duas outras novidades no que toca à fase recursal: o novo prazo para recurso é de 3 (três) dias úteis (em comparação com os cinco dias úteis da Lei nº 8.666/1993) e, para recorrer, o licitante deverá manifestar tempestivamente a sua intenção, sob pena de preclusão. (SCHIEFLER e GÓES, 2022, p.01-03)

Conforme explanado acima, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos trouxe várias mudanças importantes em relação a modalidades de licitação concorrência, buscando garantir maior competitividade e transparência na contratação pública, com o objetivo de modernizar, simplificar e tornar o processo licitatório mais eficiente. A modalidade de concorrência continua sendo uma das principais ferramentas para garantir a contratação de obras, serviços e compras de grande valor, com o objetivo de assegurar o melhor custo-benefício para a administração pública. As mudanças apresentadas visam garantir que a Administração Pública obtenha a melhor proposta possível, tanto em termos de custo quanto de qualidade e impacto ambiental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto no presente artigo, a concorrência pública no Brasil evoluiu significativamente até a promulgação da Lei nº 14.133/2021. Cada etapa dessa evolução reflete uma busca constante por maior eficiência, transparência e adequação às necessidades contemporâneas da administração pública e do mercado. A atual legislação, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, também visa modernizar e simplificar o processo de licitação, e continua sendo uma das principais ferramentas para a contratação de obras, serviços e compras de grande valor, com o objetivo de assegurar o melhor custo-benefício para a administração pública.

Como vimos, a modalidade de concorrência deve ser utilizada para contratações que envolvem valores elevados e objetos que demandam uma análise técnica detalhada e ampla competição. A nova lei estabelece claramente os critérios e limites para a escolha da modalidade, garantindo que a administração pública adote a forma mais adequada para cada tipo de contratação.

Uma das mudanças mais significativas foi a concorrência eletrônica e a inversão de fases nesta modalidade, pois oferece uma abordagem mais dinâmica e eficiente ao processo licitatório. A adoção dessa modalidade digital foi um passo importante para modernizar o processo licitatório e torná-lo mais justo e acessível para todos os participantes, e ao permitir que o julgamento das propostas ocorra antes da verificação da habilitação, a nova lei também agilizou o processo e reduziu a burocracia. Essas mudanças visam tornar o processo licitatório mais eficiente, acessível e alinhado com as necessidades e expectativas atuais da Administração Pública e dos fornecedores.

Embora a nova lei tenha aumentado o prazo de abertura das licitações, na modalidade concorrência, vimos que tal aumento tem como intuito responder a desafios específicos

associados à complexidade dos projetos, melhorar a participação e a qualidade das propostas, com a finalidade de assegurar um processo mais transparente e bem planejado, sempre em busca de promover uma gestão pública mais eficiente e eficaz.

Conclui-se que a modalidade de concorrência, sob a nova Lei de Licitações, tem o potencial de se tornar ainda mais eficiente e competitiva, contribuindo significativamente para a melhoria das contratações públicas no Brasil. A nova legislação representa um avanço necessário para acompanhar as demandas contemporâneas por transparência, economicidade, celeridade e assim reduzir a burocracia e garantir uma gestão mais eficaz das contratações públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm>. Acesso em: 25jul.2024.
- COELHO, Guilherme Campos (2023). Nova Lei de Licitações nº 14.133: Tudo o que você precisa saber! Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/nova-lei-de-licitacoes-n-14133-tudo-o-que-voce-precisa-saber/1745766901>>. Acesso em:26jul.2024.
- COMPRAS BR (2022). Concorrência na Nova Lei de Licitações. Disponível em: <<https://comprasbr.com.br/concorrenca-na-nova-lei-de-licitacoes/>>. Acesso em:26jul.2024.
- LEITÃO, Gisella (2024). Entenda como funciona a modalidade de licitação do tipo concorrência. Disponível em: <<https://conlicitacao.com.br/modalidade-de-licitacao-concorrenca/>>. Acesso em: 26jul.2024.
- LICITANET (2021). Mais informações sobre a modalidade de licitação - concorrência eletrônica. Disponível em: <<https://www.licitanet.com.br/concorrenca>>. Acesso em: 25jul.2024.
- PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS (2024). Critérios de julgamento na nova lei de licitações. Disponível em: <<https://www.portaldecompraspublicas.com.br/blog/criterios-de-julgamento-na-nova-lei-de-licitacoes-229>>. Acesso em: 25jul.2024.
- SCHIEFLER, Eduardo; GÓES, Luma Damasceno (2022).Direto ao ponto: o que mudou na Concorrência com a Nova Lei de Licitações?. Disponível em: <<https://schiefler.adv.br/direto-ao-ponto-o-que-mudou-na-concorrenca-com-a-nova-lei-de-licitacoes/>>. Acesso em:23 jul. 2024.
- SOARES, Monique (2024). A Nova Lei de Licitações: O que muda para o Licitante? Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-nova-lei-de-licitacoes-o-que-muda-para-o-licitante/2126352361>>. Acesso em: 27jul.2024.
- TCE/PR, Diretoria de Comunicação Social (2024). Paraná tem 92 municípios incluídos em levantamento sobre Nova Lei de Licitações. Disponível em: <<https://www1.tce.pr.gov.br/noticias/parana-tem-92-municipios-incluidos-em-levantamento-sobre-nova-lei-de-licitacoes/11348/N>>. Acesso em:27jul.2024.
- VIANA, Anderson Nascimento Azevedo (2024). Licitação por Concorrência conforme a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos 14.133/2021.Disponível em: <<https://revistaft.com.br/licitacao-por-concorrenca-conforme-a-nova-lei-de-licitacoes-e-contratos-administrativos-14-133-2021/>>. Acesso em: 25jul.2024.

PRINCÍPIOS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS
PRINCIPLES OF THE NEW BIDDING AND CONTRACTS LAW
PRINCIPIOS DE LA NUEVA LEY DE LICITACIONES Y CONTRATOS

Lucia Sanae Nakano
luciasnk@yahoo.com.br

NAKANO, Lúcia Sanae. **Princípios da nova lei de licitações e contratos**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 117 – 127 , setembro/2024. ISSN/2675 – 5203.
Orientador: Prof^ª. Dra. Yara Therezinha de Almeida Lozano

RESUMO

A nova legislação surgiu da necessidade de atualizar e aprimorar o regime jurídico das licitações e contratos, visando aumentar a transparência, a eficiência e a integridade nas contratações públicas. Desta forma, este artigo aborda os princípios fundamentais da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. A Lei nº 14.133/2021 substituiu a antiga Lei nº 8.666/1993 e incorpora novos conceitos e práticas alinhados com as demandas contemporâneas. Os 22 (vinte e dois) princípios trazidos no artigo 5º da nova lei são: legalidade; impessoalidade; moralidade; publicidade; eficiência; interesse público; probidade administrativa; igualdade; planejamento; transparência; eficácia; segregação de funções; motivação; vinculação ao edital; julgamento objetivo; segurança jurídica; razoabilidade; competitividade; proporcionalidade; celeridade; economicidade; desenvolvimento nacional sustentável. Tal estudo seguiu o método de pesquisa descritivo com uma abordagem qualitativa e teve como base a pesquisa bibliográfica, além da utilização do método comparativo para a identificação das inovações que a nova lei trouxe aos princípios de licitações e contratos. Sendo assim, esses princípios são fundamentais para assegurar que o processo licitatório e a execução dos contratos administrativos ocorram de maneira transparente, ética e eficiente, garantindo a correta aplicação dos recursos públicos.

Palavras-chave: Licitações. Nova Lei. Princípios.

SUMMARY

The new legislation arose from the need to update and improve the legal regime for tenders and contracts, aiming to increase transparency, efficiency and integrity in public contracts. Therefore, this article addresses the fundamental principles of the New Bidding and Administrative Contracts Law. Law No. 14,133/2021 replaces the old Law No. 8,666/1993 and incorporates new concepts and practices aligned with contemporary demands. The 22 (twenty-two) principles set out in article 5 of the new law are: legality; impersonality; morality; advertising; efficiency; public interest; administrative probity; equality; planning; transparency; effectiveness; segregation of duties; motivation; link to the notice; objective judgment; legal security; reasonableness; competitiveness; proportionality; celerity; economy; sustainable national development. This study followed the descriptive research method with a qualitative approach and was based on bibliographical research, in addition to using the comparative method to identify the innovations that the new law brought to the principles of bidding and contracts. Therefore, these principles are fundamental to ensuring that the bidding process and the execution of administrative contracts occur in a transparent, ethical and efficient manner, guaranteeing the correct application of public resources.

Keywords: Tenders. New Law. Principles.

RESUMEN

La nueva legislación surgió de la necesidad de actualizar y mejorar el régimen legal de licitaciones y contratos, con el objetivo de aumentar la transparencia, eficiencia e integridad en los contratos públicos. Por lo tanto, este artículo aborda los principios fundamentales de la Ley de Nuevas Licitaciones y Contratos Administrativos. La Ley nº 14.133/2021 sustituye a la antigua Ley nº 8.666/1993 e incorpora nuevos conceptos y prácticas alineados con las demandas contemporáneas. Los 22 (veintidós) principios establecidos en el artículo 5 de la nueva ley son: legalidad; impersonalidad; moralidad; publicidad; eficiencia; interés público; probidad administrativa; igualdad; planificación; transparencia; eficacia; segregación de funciones; motivación; enlace al aviso; juicio objetivo; seguridad jurídica; sensatez; competitividad; proporcionalidad; hombre destacado; economía; desarrollo nacional sostenible. Este estudio siguió el método de investigación descriptivo con enfoque cualitativo y se basó en una investigación bibliográfica, además de utilizar el método comparativo para identificar las innovaciones que la nueva ley trajo a los principios de licitación y contratación. Por lo tanto, estos principios son fundamentales para asegurar que el proceso de licitación y la ejecución de los contratos administrativos se realicen de manera

transparente, ética y eficiente, garantizando la correcta aplicación de los recursos públicos.

Palabras clave: Licitaciones. Nueva Ley. Principios.

INTRODUÇÃO

A Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que substitui a antiga Lei nº 8.666/1993, tem como objetivo modernizar e aprimorar os processos de contratação pública, alinhando-os com as necessidades contemporâneas de gestão pública estabelecendo um conjunto de princípios que orientam e regulam as práticas de licitação e a execução das contratação pública. Esses princípios visam assegurar a transparência, a eficiência e a justiça no processo de aquisição de bens e serviços pelo setor público.

Um dos aspectos mais relevantes desta nova lei é o seu enfoque nos princípios que visam guiar todas as fases dos procedimentos licitatórios e contratuais. A nova lei define 22 (vinte e dois) princípios, sendo estes: legalidade; impessoalidade; moralidade; publicidade; eficiência; interesse público; probidade administrativa; igualdade; planejamento; transparência; eficácia; segregação de funções; motivação; vinculação ao edital; julgamento objetivo; segurança jurídica; razoabilidade; competitividade; proporcionalidade; celeridade; economicidade; desenvolvimento nacional sustentável. Estes princípios não apenas refletem os valores essenciais de transparência, moralidade e eficiência, mas também estabelecem um novo modelo para a administração pública, incorporando conceitos inovadores como sustentabilidade e competitividade.

A análise, compreensão e a aplicação adequada desses princípios são cruciais para assegurar que o processo de contratação pública se desenvolva de maneira justa, eficiente e alinhada com o interesse público. A Lei nº 14.133/20221 pretende, com seus princípios bem definidos, buscar estabelecer um padrão mais elevado para a administração pública, alinhando-se às melhores práticas e necessidades atuais da sociedade, fortalecendo assim a confiança da sociedade nas instituições públicas e garantindo a correta alocação e utilização dos recursos públicos.

O objetivo principal deste artigo é analisar os princípios da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e suas implicações para o processo de contratação pública, para assim identificar e descrever os novos princípios introduzidos pela Lei nº 14.133/2021, avaliar como esses princípios influenciam a transparência, eficiência e competitividade nos processos licitatórios, analisar as inovações e mudanças trazidas pela nova lei em comparação com a legislação anterior, e discutir os desafios e oportunidades criados pela nova legislação para a administração pública e para os fornecedores.

A metodologia adotada para a realização deste estudo é o de pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa exploratória, baseada em revisão bibliográfica e documental detalhada, com foco nas normas estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 e nas análises acadêmicas e profissionais sobre sua implementação e efeitos. Serão examinados artigos, publicações especializadas, e documentos que tratam da nova legislação. Adicionalmente, será realizada uma análise comparativa entre a nova e a antiga lei para identificar as principais inovações e mudanças. A coleta e análise dos dados serão realizadas com base em um

referencial teórico sólido, visando fornecer uma visão abrangente e crítica sobre os princípios da nova lei e suas implicações para o sistema de licitações e contratos administrativos.

Portanto, este artigo propõe explorar detalhadamente os princípios estabelecidos pela nova legislação, analisando seu impacto sobre o processo licitatório e contratual, discutindo como cada um contribui para a melhoria da gestão pública e a promoção da justiça e eficiência nos contratos administrativos.

PRINCÍPIOS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

Primeiramente, iremos explicar sobre o que são princípios e posteriormente sobre o acréscimo de princípios que foram introduzidos pela Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a Lei nº 14.133/2021, e na sequência vamos explorar cada um desses 22 (vinte e dois) princípios em detalhe.

Princípios são fatores de existência e organização de um sistema; podem ser definidos como o conjunto de padrões de conduta presentes de forma explícita ou implícita no ordenamento jurídico. São uma espécie normativa, cuja eficácia não depende de outras regras jurídicas, e que estabelecem fins a serem atingidos através de determinado comportamento, exercendo funções de natureza integrativa, definidora, bloqueadora e interpretativa esclarecendo com maior precisão o ideal neles contido e as formas de efetivar tais ideias (ALVES, 2022, p.01).

Logo, Princípios são normas, conceitos ou fundamentos básicos que orientam comportamentos, decisões e ações em diversas áreas da vida e do conhecimento. Eles servem como guias para o que é considerado correto, ético ou desejável em um determinado contexto. Desta forma, na licitação, são os princípios que orientam todo o processo licitatório, garantindo que ele seja conduzido de forma justa, transparente e eficiente, tendo como objetivo assegurar a integridade e a eficiência na contratação pública.

A Lei nº 14.133/2021 além de reproduzir os princípios constitucionais previstos no artigo 37 da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), também replicou a redação dos outros princípios previstos no artigo 3º da Lei nº 8.666/1993 (igualdade, proibição administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo). A esses, acrescentou mais treze princípios: interesse público, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e desenvolvimento nacional sustentável. (MADEIRA, 2021, p.02)

Sendo assim, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, integra esses princípios para modernizar e melhorar a gestão dos recursos públicos, promovendo maior transparência, eficiência e justiça nos processos de licitação e contratação. Esses princípios são essenciais para garantir a lisura e a eficiência dos processos de contratação pública, promovendo um ambiente de negócios mais justo e transparente.

Um dos princípios que já existiam, o da legalidade...

Como sabemos, o princípio da legalidade, para a Administração Pública, só a permite fazer o que estiver permitido em lei, nem mais, nem menos. Além disso, deve observar

não só a Constituição ou as leis em sentido estrito, mas também os atos normativos secundários (regulamentos, decretos, portarias, resoluções, instruções normativas, etc). (PEIXOTO, 2024, p.01)

Conforme citado acima, o princípio da legalidade na licitação assegura que a administração pública aja dentro dos limites da lei, garantindo um processo justo, transparente e imparcial, onde todo o processo licitatório deve ser conduzido de acordo com os procedimentos e regras estabelecidos pelas leis e regulamentos. Isso abrange desde a elaboração e publicação do edital até a condução das fases da licitação e a adjudicação do contrato. Qualquer desvio das normas legais pode comprometer a validade do processo e sujeitar a administração a sanções e questionamentos. Outros princípios:

8. Princípio da Impessoalidade: Garantir que o processo seja voltado totalmente ao interesse público e não de pessoas específicas. Exemplo: Avaliar propostas de acordo com critérios objetivos, sem favorecer empresas ou indivíduos.

(...)

12. Princípio da Moralidade: Agir com moral, ética e honestidade em todas as etapas do processo. Exemplo: Evitar qualquer tipo de favorecimento ou corrupção durante uma licitação, garantindo transparência e lisura. (FILHO, 2024, p.04)

Desta forma, o princípio da impessoalidade é essencial para garantir que o processo de licitação seja conduzido de maneira justa e objetiva, sem favorecimento ou discriminação de qualquer participante, e que todos os atos e decisões da licitação devem ser imparciais e baseados em critérios objetivos, incluindo a definição das condições do edital e a análise das propostas. Já o princípio da moralidade, está diretamente relacionado à ética e à integridade no processo licitatório, exigindo que todos os participantes e autoridades envolvidas na licitação atuem com probidade e ética, pois a administração pública deve garantir que seus atos estejam de acordo com os padrões morais e éticos estabelecendo mecanismos para a detecção e punição de práticas inadequadas.

Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade obriga a administração pública a dar publicidade aos seus atos administrativos para possibilitar o controle de terceiros.

Ou seja, ele possibilita a auditoria dos atos tomados pela administração quando ela estiver realizando procedimentos de compras públicas.

Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência estabelece que o agente público deve sempre se empenhar em obter o melhor resultado com o mínimo de recursos.

Ou seja, trata-se de um princípio fundamental das licitações, pois um dos principais objetivos desse tipo de processo seletivo é conseguir o menor gasto possível. (PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS, 2021, p.03)

Assim, o princípio da publicidade está relacionado à transparência e ao acesso à informação para garantir que todos os atos da licitação sejam amplamente divulgados, permitindo que a sociedade e os interessados acompanhem e participem do processo. Além disso, a administração pública deve assegurar que todos os atos relacionados à licitação sejam publicados em meios oficiais, em outros veículos de comunicação, incluindo a divulgação do edital, das decisões, dos resultados e de outros documentos relevantes. A publicidade também facilita o controle e a fiscalização por parte de órgãos de controle, como Tribunais de Contas e

o Ministério Público. Quanto o princípio da eficiência, este visa assegurar que os processos licitatórios e a execução dos contratos sejam realizados de maneira otimizada, com o melhor uso dos recursos públicos e com foco na obtenção de resultados satisfatórios, sendo se suma importância para promover a boa gestão e o melhor atendimento ao interesse público, buscando a melhor relação custo-benefício, realizando a licitação e a execução do contrato de forma que maximize a utilização dos recursos disponíveis e exigindo que os processos licitatórios sejam conduzidos de maneira ágil e produtiva, evitando morosidade e atrasos que possam comprometer a execução dos contratos.

Princípio da isonomia ou igualdade

Este princípio visa o tratamento isonômico aos participantes da licitação, em respeito ao princípio da impessoalidade.

Além disso, o tratamento isonômico converge com o princípio da competitividade, pois não impõe restrição entre os participantes com relação a porte, desde que compatível com o objeto da licitação, ou sede dos licitantes – mesmo porque tais restrições acarretaria na redução da quantidade de participantes, com consequente diminuição de competição. (SAMMUR, 2024, p.05-06)

Portanto, o princípio da isonomia está diretamente relacionado à ideia de igualdade e justiça no acesso às oportunidades de contratação com a administração pública, onde todos os participantes devem ser tratados de forma igualitária e justa, sem favoritismo ou discriminação tendo acesso às mesmas condições, informações, oportunidades, e os julgamentos e decisões tomados na licitação devem ser imparciais, visando garantir que a escolha do vencedor seja feita de forma justa e equitativa.

Oliveira explica sobre o princípio da moralidade e da probidade administrativa:

1.3 Princípio da moralidade e da probidade administrativa

Estes princípios de igual modo se aplicam tanto à conduta do agente da administração como aos interessados no certame, de modo que impõe aos condutores do certame e aos licitantes a obrigação de obedecer aos padrões éticos, de honestidade e seriedade. Pactuando desse mesmo entendimento o TCU (2010, p. 31) aduz: “a conduta dos licitantes e dos agentes públicos têm de ser, além de lícita, compatível com a moral, a ética, os bons costumes e as regras da boa administração”.

Cumprir dizer que a realização de um procedimento desprovido de moralidade e probidade, tem-se por consequência a invalidade do certame sem prejuízo das sanções aplicadas aos responsáveis. (OLIVEIRA, 2017, p. 03-04)

Logo, o princípio da moralidade e da probidade administrativa visam assegurar que o processo de contratação pública seja conduzido com ética e integridade, promovendo uma gestão pública transparente, justa e eficiente, em que agentes públicos e privados envolvidos em licitações devem agir com integridade, honestidade e lealdade, permitindo assim a realização de contratos e processos de licitação de forma correta, sem enganos, fraudes ou abusos.

Outros princípios citados pelo site do Portal de Compras Públicas São:

Da vinculação ao edital

O princípio da vinculação ao edital impõe tanto à administração pública quanto ao licitante a observância das normas estabelecidas no edital de forma objetiva, entretanto sempre velando pelo princípio da competitividade.

Do julgamento objetivo

O princípio do julgamento serve para garantir a lisura dos processos licitatórios.

De acordo com esse princípio, as licitações devem sempre observar os critérios objetivos que foram definidos no edital na hora de fazer o julgamento das propostas apresentadas.

Em outras palavras, a administração pública deve sempre seguir fielmente o que for disposto no edital no momento de julgar as propostas.

Esse princípio impede que interpretações subjetivas do edital acabem favorecendo um concorrente em detrimento de outros.

É um instrumento que favorece a democracia, pois é uma forma de garantir que todos terão uma chance de participar.(PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS, 2021, p. 04)

Como visto, o princípio da vinculação ao edital estabelece que a administração pública e os licitantes devem se ater rigorosamente ao que está estipulado no edital da licitação, pois ele é o documento que regulamenta o processo licitatório e define todas as regras, critérios e condições que devem ser seguidos pelos participantes, proporcionando maior segurança jurídica para todas as partes envolvidas, com regras claras e previamente definidas, evitando surpresas ou mudanças que possam prejudicar a competitividade e a justiça do processo. E quanto ao princípio do julgamento objetivo, este estabelece que o julgamento deve ser isento de subjetividade e favoritismo, assegurando que todos os participantes sejam avaliados de acordo com padrões e regras uniformes, e que todas as propostas sejam avaliadas com base em critérios claramente definidos e objetivos, promovendo a integridade e a confiabilidade das contratações públicas.

Além dos princípios já existentes na legislação anterior, a nova lei de licitação acrescentou mais 13 (treze) princípios, sendo um deles citado por Leitão:

Princípio do Interesse público,é observar qual a melhor solução, por vezes, pode ser possível a anulação de um contrato, porém, os prejuízos que serão causados com a anulação podem ser maiores que os problemas já enfrentados, desta forma em nome do princípio do interesse público pode-se optar pela não anulação do contrato.

(...)

Princípio do Planejamento,é preciso ter planejamento, o estudo técnico que demonstre a necessidade do edital, bem como a existência da verba que garantirá a execução total do edital. (LEITÃO, 2021, p.02)

Conforme citado acima, o princípio do interesse público é essencial para assegurar que o processo de licitação e a gestão pública sejam conduzidos com foco nas necessidades e no bem-estar da coletividade, de forma a orientar a administração pública a tomar decisões que promovam a eficiência, a justiça e a transparência, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de maneira a atender ao maior número possível de pessoas. Já o princípio do planejamento, garante que as contratações públicas sejam bem preparadas e executadas de forma eficiente, minimizando riscos, evitando desperdícios de tempo e recursos e melhorando a qualidade da contratação, garantindo que todas as exigências legais sejam cumpridas, evitando problemas jurídicos e possíveis questionamentos durante e após o processo licitatório.

Sobre os princípios de segregação de funções e segurança jurídica, Furtado afirma que:

Segregação de funções: a segregação de funções trata-se da vedação de que se atribua a um mesmo agente público diferentes funções a serem executadas durante a licitação e a contratação. O agente público que promove a licitação não deve ser o mesmo que

fiscaliza a contratação, o qual também não deve ser o mesmo que realiza o pagamento pelos serviços prestados etc. O objetivo do novo princípio é o de promover a descentralização de poder por meio da independência de cada uma das funções, sendo que estas serão atribuídas a diferentes pessoas ou órgãos.

A segregação de funções tem a finalidade de evitar, por exemplo, que um determinado Agente Público cometa alguma irregularidade e, por ter todas as funções concentradas para si, venha posteriormente a omitir a irregularidade praticada.

(...)

Segurança Jurídica: a segurança jurídica é a solidez das relações jurídicas necessárias entre Administração Pública e licitantes ou entre Contratante e Contratado (Fornecedor). Consiste, por exemplo, na interpretação razoável dos termos e condições do Edital. O ato convocatório da licitação não deve conter cláusulas e condições obscuras, dúbias, ambíguas e deve ainda prever prazos, condições, dentre outras regras que proporcionem segurança jurídica para a contratação almejada por meio da licitação. (FURTADO, 2021, p. 02).

Deste modo, o princípio da segregação de funções estabelece que diferentes etapas e responsabilidades dentro do processo de licitação devem ser realizadas por pessoas distintas, visando evitar conflitos de interesse, garantir a imparcialidade e assegurar que o processo seja conduzido de forma transparente, imparcial e justa.

As funções relacionadas à elaboração do edital, ao julgamento das propostas, à condução da fiscalização e ao gerenciamento do contrato devem ser realizadas por diferentes pessoas ou setores, para assim prevenir o favorecimento de determinados participantes e a garantir que todas as etapas sejam conduzidas com a devida isenção, reduzindo o risco de decisões enviesadas ou fraudulentas. Sobre o princípio da segurança jurídica, este busca garantir que as regras e condições aplicáveis ao processo de licitação sejam claras, estáveis e previsíveis, de maneira que permita a todos os envolvidos a compreensão plena das normas, procedimentos e que também garantam a proteção dos direitos dos licitantes e contratados, assegurando que os procedimentos legais sejam respeitados e que haja previsibilidade quanto às decisões e penalidades.

No site Licitação.net consta o seguinte:

O princípio do desenvolvimento sustentável exige por meio do procedimento licitatório, incentivar a preservação da sustentabilidade social, ambiental, econômica e cultura. A sustentabilidade empresarial somente ocorrerá se os três pilares do tripé estiverem funcionando de maneira equilibrada. Ou seja, uma empresa sustentável é aquela que gera lucro, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém interações. (LICITAÇÃO.NET, 2024, p. 01)

Sendo assim, o princípio do desenvolvimento sustentável envolve a integração de critérios ambientais, sociais e econômicos na elaboração e execução dos contratos, onde as contratações públicas devem promover práticas que respeitem o meio ambiente e garantam o uso racional dos recursos naturais. Isso promove a realização de projetos e aquisições que atendem às necessidades atuais de forma responsável e consciente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações, sendo essencial para garantir um futuro mais equilibrado e justo para todos.

Peixoto explana sobre outros princípios:

Além disso, no que tange aos princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, o prof. Herbert Almeida leciona que são também conhecidos como princípio da vedação aos excessos. O professor ainda exemplifica:

Com isso, as limitações impostas pela administração devem guardar correlação entre os meios e os fins. Logo, uma exigência técnica de um licitante, por exemplo, deverá ser razoável, sob o ponto de vista de ser efetivamente necessária, sem exageros, para o cumprimento do contrato. Na mesma linha, ao aplicar uma penalidade, a administração deverá seguir uma proporção entre a gravidade da infração e o nível da sanção. (PEIXOTO, 2024, p. 02)

Conforme Peixoto, esses princípios ajudam a garantir que as decisões e ações da administração pública sejam justas, equilibradas e adequadas às circunstâncias. O princípio da razoabilidade refere-se à exigência de que as decisões administrativas e as condições impostas na licitação sejam sensatas e equilibradas, considerando o bom senso e as circunstâncias do caso, assegurando que as ações da administração pública sejam adequadas e proporcionais aos fins que se pretende alcançar.

Quanto ao princípio da proporcionalidade, implica que as ações e decisões administrativas devem ser proporcionais em relação aos objetivos que se pretendem alcançar, equilibrando os meios e os fins de forma adequada e não excessivas em relação ao resultado desejado. Assim, os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade visam assegurar que as exigências e medidas adotadas pela administração pública sejam adequadas aos objetivos da contratação e não sejam excessivas, promovendo um ambiente de competição leal e maximizando o benefício para a sociedade, ajudando a manter a integridade do processo licitatório e a garantir a boa gestão dos recursos públicos.

Princípio da Competitividade

É pelo Princípio da Competitividade que o edital não pode conter exigências descabidas, cláusulas ou condições que restrinjam indevidamente o possível universo de licitantes para aquele certame. Isso porque, a Competitividade impõe que as decisões administrativas sejam pautadas na busca do maior número possível de interessados, na ampliação da competitividade para aquele certame/licitação, fomentando que dele participem o maior universo de licitantes.

(...)

Princípio crucial é o da Motivação, segundo o qual todas as decisões administrativas devem ser sempre justificadas por escrito no processo da licitação, motivadas, ou seja, o agente responsável pela tomada da decisão enunciar expressamente os motivos de fato e de direito que justificam determinada decisão.(VIANNA & CONSULTORES ASSOCIADOS, 2024, p. 04-05)

De acordo com o que foi exposto, podemos observar que o princípio da competitividade estabelece que o processo de licitação deve promover a ampla competição entre os participantes, garantindo que todos os interessados tenham a oportunidade de apresentar suas propostas e disputar o objeto licitatório em condições de igualdade de forma ampla e justa, ajudando a obter propostas mais vantajosas, promovendo a melhor relação custo-benefício para a administração pública. Assim, garante que o processo seja conduzido de maneira transparente e justa, evitando favoritismos e práticas que possam comprometer a integridade do processo. Já o princípio da motivação, como vimos, exige que todos os atos administrativos relacionados à licitação sejam devidamente justificados e explicados de maneira suficiente para permitir que

os participantes compreendam as razões das decisões e possam avaliar se foram tomadas de maneira justa e conforme as regras estabelecidas.

PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA: o princípio da transparência relaciona-se à limpidez e clareza que devem qualificar as ações e objetivos das entidades e ao acesso às informações, possibilitando assim o acompanhamento da gestão pública. Pela transparência, temos que o órgão público deve atuar, de forma ativa, no sentido de tornar sua conduta cotidiana, e os dados dela decorrentes, acessíveis ao público em geral. Vai além da publicidade, pois fundamenta-se na garantia do acesso às informações de forma global, e não apenas na publicização de informações cuja validade e eficácia dependem de sua mera publicação.

PRINCÍPIO DA EFICÁCIA: a eficácia diz respeito, na esfera licitatória, à avaliação de desempenho, pela análise do alcance dos objetivos ou metas, independentemente dos custos implicados; ou seja, seu foco são os resultados. O princípio da eficácia analisa a relação entre os resultados obtidos e os objetivos estabelecidos previamente. Conforme RÉGO in NIEBUHR et al (2021, 2ª edição, pág. 28), enquanto o princípio da eficiência tem mais a ver com a realização do melhor resultado possível, a eficácia tem em vista o cumprimento das obrigações encetadas. (ALVES, 2022, p.02)

Assim, o princípio da transparência estabelece que todos os atos e procedimentos relacionados à licitação e à execução dos contratos devem ser abertos e acessíveis ao público, visando garantir que todas as etapas do processo sejam claras e compreensíveis, permitindo o controle social e a fiscalização adequada.

Todos os documentos e informações relacionados ao processo licitatório, como editais, propostas e resultados, devem ser publicados e disponibilizados para consulta pública, incluindo a divulgação em meios oficiais, como o Diário Oficial e outros canais de comunicação, ajudando assim a prevenir fraudes, corrupção e outros tipos de irregularidades ao tornar os processos visíveis e passíveis de auditoria. E sobre o princípio da eficácia, diz respeito à capacidade da administração pública de alcançar os resultados esperados com a utilização eficaz dos recursos disponíveis, e para isso, é essencial avaliar e monitorar a execução dos contratos para garantir que os objetivos estão sendo alcançados e que a execução está conforme o planejado.

O princípio da proporcionalidade tem como objetivo tornar igualitário a relação entre os direitos individuais e públicos. Esse princípio proíbe a administração pública de utilizar meios exagerados, agir sem propósito ou atuar em desproporção.

Princípio da Celeridade

O princípio da celeridade existe para assegurar que a administração pública priorizará atuação para que o processo seja rápido e ágil, com o objetivo de finalizar o procedimento no menor tempo possível.

Princípio da Economicidade

O princípio da economicidade visa comprometer a administração pública a minimizar os gastos públicos, sem que haja comprometimento dos padrões de qualidade. Está ligado à competência de uma instituição gerenciar com excelência os recursos. (SAMMUR, 2024, p.10)

Com base na citação acima, tais princípios são essenciais para garantir a eficácia e a justiça nos processos licitatórios. O princípio da proporcionalidade requer que as ações e decisões da administração pública sejam equilibradas e adequadas aos fins que se pretende alcançar, ou seja, as medidas adotadas devem ser proporcionais ao objetivo desejado, evitando excessos e garantindo que as condições impostas sejam justas, adequadas e equilibradas,

promovendo um ambiente de competição leal e evitando imposições excessivas.

O princípio da celeridade busca garantir que o processo de licitação e a execução dos contratos sejam realizados de forma rápida e eficiente, evitando assim atrasos desnecessários e assegurando que as etapas do processo sejam concluídas em tempo hábil, respeitando os prazos estabelecidos e evitando demoras que possam prejudicar a contratação ou a execução do contrato, contribuindo na redução da burocracia e dos entraves administrativos.

O princípio da economicidade exige que a administração pública busque a melhor relação custo-benefício, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados da forma mais eficiente e econômico possível, visando obter propostas que ofereçam o melhor valor em termos de preço e qualidade, ajudando a reduzir os custos totais da contratação, garantindo que a administração pública obtenha o melhor retorno sobre os investimentos realizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021, representa um avanço significativo na regulamentação dos processos licitatórios e contratuais no Brasil, refletindo uma clara evolução em direção à modernização e eficiência da administração pública. Os princípios estabelecidos por esta legislação não apenas orientam a condução dos processos licitatórios e a execução dos contratos, mas também visam promover uma gestão pública mais transparente e ética.

Vimos que a nova lei, além dos princípios já existentes na legislação anterior, acrescentou mais 13 (treze) princípios totalizando em 22 (vinte e dois). Esses princípios são essenciais para a boa governança e para a manutenção da integridade dos processos licitatórios, pois garantem que as contratações públicas sejam realizadas de forma transparente e equitativa, promovendo a confiança da sociedade na administração pública e assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz e responsável. Além disso, a nova lei reforça esses princípios adaptando-os às necessidades e desafios contemporâneos, oferecendo um marco regulatório que busca promover maior eficiência e transparência nas contratações públicas, visto que juntos, esses princípios ajudam a gerar a confiança no processo licitatório e a assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de forma justa.

Podemos concluir que, os princípios da Lei nº 14.133/2021 visam criar um ambiente de licitações e contratos eficientes e uma gestão pública mais moderna e eficaz. A observância rigorosa desses princípios ajuda a prevenir fraudes e abusos, além de promover a competitividade e a inovação no setor público, pois, à medida que a administração pública e os agentes envolvidos se adaptam às novas diretrizes, a expectativa é que a nova legislação promova um avanço significativo na gestão dos recursos públicos e na promoção de um desenvolvimento mais equilibrado e transparente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Deborah Chrystine Peixoto (2022). Nova Lei de Licitações – Princípios e objetivos. Disponível em: <https://unieducar.org.br/blog/nova-lei-de-licitacoes-principios-e-objetivos?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw-5y1BhC-ARIsAAM_oKk2REV9MollwfSpDtrWsvdET5Vs4vMak6jov093LPuBtoh-xEmiCP8aAqviEALw_wcB>. Acesso em: 28jul.2024.
- FILHO, Pedro Ferreira de Lima (2024). Os Princípios da Nova Lei Federal de Licitações nº 14.133: Fundamentos Jurídicos para as Licitações Públicas. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/os-principios-da-nova-lei-federal-de-licitacoes-n-14133-fundamentos-juridicos-para-as-licitacoes-publicas/2449218773>. Acesso em: 30jul.2024.
- FURTADO, Diego Henrique (2021). A nova lei de licitações e os novos princípios jurídicos. Disponível em: <<https://www.magnalicitacoes.com.br/single-post/a-nova-lei-de-licita%C3%A7%C3%B5es-e-os-novos-princ%C3%ADpios-jur%C3%ADdicos>>. Acesso em: 30jul.2024.
- LEITÃO, Frederico (2022). Os 22 Princípios da Nova Lei de Licitações, Lei 14.133/21. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/os-22-principios-da-nova-lei-de-licitacoes-lei-14133-21/1191927333>>. Acesso em: 29jul.2024.
- LICITAÇÃO.NET. Princípios da Licitação. Disponível em: https://www.licitacao.net/principios_da_licitacao.asp#:~:text=Princ%C3%ADpios%20da%20Legalidade%3A%20A%20licita%C3%A7%C3%A3o,maior%20n%C3%BAmero%20poss%C3%ADvel%20de%20concorrentes.. Acesso em: 30jul.2024.
- MADEIRA, Jéssica (2021). Os Princípios na Nova Lei de Licitações. Disponível em: <<https://www.fecap.br/2021/08/09/artigo-os-principios-na-nova-lei-de-licitacoes/>>. Acesso em: 28jul.2024.
- OLIVEIRA, Adriana (2017). Princípios norteadores do procedimento licitatório. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/principios-norteadores-do-procedimento-licitatorio/533957500>>. Acesso em: 29jul.2024.
- PEIXOTO, Frederico Tadeu Borlot (2024). Resumo sobre os Princípios das Licitações Públicas. Disponível em: <<https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/resumo-principios-licitacoes/>>. Acesso em: 28jul.2024.
- PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS (2021). Princípios da Licitação: entenda o que diz a Lei 14.133/21. Disponível em: <https://www.portaldecompraspublicas.com.br/novidades/principios-da-licitacao-entenda-o-que-diz-a-lei-14-133-21_1189>. Acesso em: 29jul.2024.
- SAMMUR, Jullie (2024). Princípios das licitações: entenda as mudanças da Lei 14.133/21. Disponível em: <<https://blog.juntoseguros.com/conheca-os-principios-que-regem-as-licitacoes/>>. Acesso em: 29jul.2024.
- VIANA & CONSULTORES ASSOCIADOS. Princípios da licitação. Disponível em: <<https://www.viannaconsultores.com.br/principios-das-licitacoes>>. Acesso em: 30jul.2024.

SUSTENTABILIDADE SOCIAL
SOCIAL SUSTAINABILITY
SOSTENIBILIDAD SOCIAL

Jesus Salvador Leandro Filho
jfleandro@hotmail.com

FILHO, Jesus Salvador Leandro. **Sustentabilidade social**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 128 – 139 , setembro/2024. ISSN/2675 – 5203

RESUMO

A proposição do assunto apresenta uma conscientização crítica a ser debatido sobre a questão da Sustentabilidade Social; o tema versa sobre a Responsabilidade Social; delimitando a temática na esfera da Sustentabilidade Social. Isto é, diante da vastidão do assunto, e por haver uma preocupação mundial empresarial, como a proposição, onde estão implementados seus escopos; que viabilizem ações sociais abrangentes, que atinjam na essência o bem estar social de seus funcionários, dos seus familiares, e dos funcionários; também, ações direcionadas à sociedade local, nacional e na internacional; visando, assim, a preservação do planeta; para tanto, foi realizada uma pesquisa básica, qualitativa, exploratória e bibliográfica; ao término do artigo, forjou-se uma reflexão crítica; isto com o viés da responsabilidade social empresarial; culminando, com isso, melhoramento no meio ambiente.

Palavra-chave: Responsabilidade Social; Sustentabilidade Social; Direito Humano; Princípio da Dignidade da Pessoa Humana; *Balanced Scorecard*.

SUMMARY

The proposition of the subject presents a critical awareness to be debated on the issue of Social Sustainability; the theme deals with Social Responsibility; delimiting the theme in the sphere of Social Sustainability. That is, given the vastness of the subject, and because there is a worldwide corporate concern, such as the proposition, where its scopes are implemented; that enable comprehensive social actions, which essentially reach the social well-being of its employees, their families, and employees; Also, actions directed at local, national and international society; thus aiming to preserve the planet; to this end, a basic, qualitative, exploratory and bibliographical research was carried out; at the end of the article, a critical reflection was forged; this with the bias of corporate social responsibility; culminating, with this, improvement in the environment.

Keyword: Social Responsibility; Social Sustainability; Human Rights; Principle of Human Dignity; Balanced Scorecard.

ABSTRACTO

La proposición del tema presenta una conciencia crítica a ser debatida sobre la cuestión de la Sustentabilidad Social; el tema trata de la Responsabilidad Social; delimitando el tema en la esfera de la Sustentabilidad Social. Es decir, dada la vastedad del tema, y porque existe una preocupación corporativa mundial, como la proposición, donde se implementan sus alcances; que posibilitan acciones sociales integrales, que alcanzan esencialmente el bienestar social de sus empleados, sus familias y colaboradores; Para ello, se realizó un estudio básico, cualitativo, exploratorio y bibliográfico; al final del artículo, se forjó una reflexión crítica; esto con el sesgo de la responsabilidad social corporativa; culminando, con esto, la mejora del medio ambiente.

Palabras clave: Responsabilidad socia; Sostenibilidad Socia; Derechos Humanos; Principio de dignidad humana; Cuadro de Mando Integral.

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado não visa exaurir o assunto, mas apresentar uma conscientização crítica a ser debatido. O tema versa sobre a Responsabilidade Social delimitando a temática na Sustentabilidade Social, uma vez que há uma preocupação mundial com a preservação do planeta. Expondo de maneira inteligível o conceito tanto de responsabilidade social como sustentabilidade, bem como a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* como meio de avaliar o investimento de recursos.

Cabendo expor que o seu Eixo Temático se pauta na utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) como um dos indicadores de desempenho de avaliação de investimento de recursos na sustentabilidade social.

O presente artigo insere-se neste contexto, trazendo a lúmen uma reflexão crítica em relação à responsabilidade coletiva e ações para melhorar a compreensão do ambiente global, por meio de análise de que forma a ferramenta BSC, pode ser empregada para mensurar o grau de práticas positivas nas empresas, tanto no âmbito interno como no cenário social (externo).

A relevância do debate da sustentabilidade social está adstrito ao fato da situação da colaboração das empresas privadas em parceria ao poder público, diante do engajamento da mesma na relação circunvizinha à sociedade; bem como pela pauta da temática no cenário mundial, propiciando o aumento tanto a captação de novos clientes como na manutenção da empresa economia nacional e internacional.

Há de se aduzir, também, o fato de que assumam as posturas éticas e compromissos sociais com a comunidade podem ser uma questão diferencial para a sua competitividade. Ademais, BSC é um indicador de rentabilidade e sustentabilidade em longo prazo. O pensamento é de que os consumidores valorizam atitudes neste âmbito, bem como preferência a produtos de empresas identificadas como éticas “cidadãs” ou “solidárias”.

Além disso, argumenta-se que ao implementar de maneira ética e preocupada com a sustentabilidade social, a empresa evolui valores e práticas com efeitos positivos sobre sua cadeia produtiva e seus colaboradores; alcançando, assim, melhores resultados.

A proposta do tema tem como escopo redimensionar as maneiras como as empresas devem se posicionar no cenário local e internacional; forjando meios internos e externos, protegendo as pessoas dos descontroles impensados de alguns gestores.

Tal proposição é justificada por visar a viabilidade de viés que identifique as organizações envolvidas ativamente no debate sobre sustentabilidade social, onde buscam estabelecimento mercadológico de forma participativa.

Para tanto, faz-se necessário apresentar a atuação da sustentabilidade social, onde estar condicionada de maneira imperiosa, uma ótica humanista em todos os ângulos. Forjando um novo caminho em paralelo ao pós-modernismo, coadunada com constituição garantidora, onde o cidadão esteja em primeiro plano, e não como era: o Estado.

O tema propõe uma reflexão crítica da forma, a saber, o constitucionalismo dirigente, nascendo com a pretensão de suprir o *déficit* econômico-social das classes menos favorecidas (hipossuficientes) com fulcro no princípio da justiça social.

O tema é justificado para o debate, também, uma vez que os seres humanos, na intenção de acumular capital, romperam a sua relação de equilíbrio com o meio ambiente e passaram a

empregar um comportamento destrutivo sobre a natureza; provocando impactos catastróficos e instalando uma crise ambiental globalizada.

Assim, com colaboração da ferramenta BSC, que irá propiciar a visualização dos investimentos de recursos para preservação do planeta. Ademais, haverá avaliação com a ferramenta com meios capaz de repensar e minimizar os impactos ambientais presentes; passando, por sua vez, um legado para as futuras gerações.

SUSTENTABILIDADE SOCIAL

Vale aduzir que, antes de fomentar sobre o tema, é necessário definir o vocábulo de “Responsabilidade”, sendo que a mesma veio do Latim *responsus*, particípio passado de *responder*, “responder, prometer em troca”, de re-, “de volta, para trás”, mais *spondere*, “garantir, prometer” (Origem da palavra/Site de etimologia.com.br, 2012-2013).

O termo responsabilidade social tem recebido várias interpretações e significados ao longo do tempo, conforme abaixo mencionado:

Para uns, é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também os que admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não sejam somente estes itens isoladamente. (ZENÍSEK apud OLIVEIRA, 1984, p. 204)

Propondo meios de saná-las ou conduzir melhorias efetivas à coletividade, atentando ao Princípio da Dignidade da Pessoa Humana. E ao longo da execução do programa deve franquear abertura para esses públicos, bem como para seu controle e avaliação, visando o bem-estar social.

O termo “sustentável” provém do latim, *sustinere* (sustentar, aguentar, suportar, agarrar, segurar, defender, favorecer, apoiar, conservar, cuidar). O sufixo -dade (não “-bilidade”) é do Latim *-ITAS*, formador de substantivos abstratos derivados de adjetivos (Origem da palavra/Site de etimologia.com.br, 2012-2013).

Sustentabilidade diz respeito à capacidade de a organização cumprir aquilo que se propõe em longo prazo. Essencialmente, sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade de se auto renovar: renovar o direcionamento, a qualidade, a motivação, a viabilidade, a capacidade, a legitimidade e a governança da organização. Renovar num sentido amplo, não no sentido restrito de substituir – renovar no sentido de trazer algo novo e recriar.

Segundo Freitas (2012) traz para consubstanciar a temática ora apresenta o seguinte entendimento para agregar valor crítico reflexivo consubstanciado no conceito de sustentabilidade a ser fomentado:

Nessa perspectiva, eis o conceito para o princípio da sustentabilidade: trata-se do princípio constitucional que determina, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e equânime, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar,

preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito ao bem-estar. (2012, p. 41)

Sustentabilidade é a habilidade de sustentar ou suportar uma ou mais condições, exibida por algo ou alguém. É uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. Ultimamente este conceito tornou-se um princípio, segundo o qual o uso dos recursos naturais para a satisfação de necessidades presentes não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras, e que precisou do vínculo da sustentabilidade no longo prazo, um "longo prazo" de termo indefinido, em princípio. (WIKIPÉDIA, 2013)

No âmbito interno, ao nível da empresa, as ações socialmente responsáveis decorrem, basicamente, dos trabalhadores e; aglutina-se em aspectos como o investimento no capital humano, na segurança, na saúde e na gestão da mudança. Enquanto as ações ambientalmente responsáveis se envolvem com aspectos relacionados à gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

Já no âmbito externo, a responsabilidade social de uma empresa não delimita ao cenário da própria empresa; estendendo à comunidade local, envolvendo, por sua vez, um cenário além dos trabalhadores e acionistas, ou seja, outras partes interessadas, tais como: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONGs que atuam a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

Para se explicar e ampliar a consubstanciação da temática, referente à Sustentabilidade Social, bem como a forma que a ferramenta BSC proporciona um viés capaz de traduzir a expectativa da empresa no novo cenário mundial; devendo-se mencionar com respeito uma breve informação a seguir, antes de discorrer sobre o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana.

O Estado do Bem-Estar também é chamado por sua denominação em inglês, *Welfare State*. Os termos servem basicamente para designar o Estado assistencial que garante padrões mínimos de educação, saúde, habitação, renda e seguridade social a todos os cidadãos.

Alhures Alexy aduz sobre princípio absoluto: dignidade humana, no seu livro *Teoria dos Direitos Fundamentais* (2008), fazendo a seguinte explanação:

Por isso, é necessário que pressuponha a existência de duas normas da dignidade humana: uma regra da dignidade humana e um princípio da dignidade humana. A relação de preferência do princípio da dignidade humana em face de outros princípios determina o conteúdo da regra da dignidade humana. [...] A impressão de um caráter absoluto advém, em primeiro lugar, da existência de duas normas da dignidade humana: uma regra e um princípio; além disso, essa impressão é reforçada pelo fato de que há uma série de condições sob as quais o princípio da dignidade humana prevalecerá – com grande grau de certeza – em face de todos os princípios. (ALEXY, 2008, p. 113-114)

No mesmo sentido, Filho (1999), seguindo a senda de Philip Alston, alerta para o que denominou de ampliação dos direitos fundamentais, salientando a tendência de a Organização

das Nações Unidas proclamaram novos direitos fundamentais sem nenhum critério, em regras, direto ao turismo, direito ao sono, direito a não ser sujeito a trabalho aborrecido e outros.

Finalmente, é imprescindível ressaltar que tanto a doutrina brasileira a partir da obra de Paulo Bonavides, quanto à doutrina estrangeira com o Bobbio (2004), em sua grande obra *Era dos Direitos*, já divulga uma quarta dimensão dos direitos fundamentais, sendo que o ilustre doutrinador pátrio defende a pensamento globalização dos direitos fundamentais, com a quarta dimensão sendo composta pelo direito à democracia, ao pluralismo e à informação.

Ressaltando-se que este é um princípio absoluto, que todo ordenamento jurídico deve tutelar. A afirmação da dignidade humana, nos aspectos éticos, destaca-se como reconhecimento dos direitos fundamentais do homem.

Vale citar que a regulamentação dessa separação – Meio Ambiente do Trabalho, segurança e saúde do trabalhador – está consubstanciada na CRFB/1988, pois foi ela que catalogou a categoria de direito fundamental à proteção à saúde do trabalhador e aos demais destinatários inseridos nas normas constitucionais. E como ação mediata, insere-se no artigo 225, caput, IV, VI e § 3º:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. [...]

IV- exigir, na forma da lei, para instalação de obra ou atividade potencialmente causadora de significativa degradação do meio ambiente, estudo prévio de impacto ambiental, a que se dará publicidade; [...]

VI- promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente.

Destacando, também, que os Artigos 5º e 7º da atual Constituição Federal, em seus incisos, protegem o meio ambiente. Ademais, o Art. 170 da Carta Magna, que expressa que a livre iniciativa deve fundar-se na valorização do trabalho humano e ter, por finalidade, assegurar a todas existências digna conforme os ditames da justiça social, tendo como princípio a defesa do meio ambiente – no caso em epígrafe o meio ambiente do trabalho como novo direito da personalidade.

Portanto, todo ser humano tem direito a uma vida digna, e o meio ambiente do trabalho, sendo mesmo como parte integrante de sua vida, pois, como está estatuído no Art. 225 da CRFB/1988, a vida deve ser de qualidade, e para que o trabalhador tenha uma vida com qualidade; necessário se faz um trabalho digno e em condições seguras.

UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA BSC

Vale aduzir que a ferramenta BSC foi originalmente forjada pelos Professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton em 1992 e, desde então, vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações do setor privado, público e em organizações não governamentais. A *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e gestão de desempenho. É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar (através de um Sistema de informação de gestão, por exemplo) variáveis de controle, metas e interpretações

para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo (KAPLAN, 1997).

Vale destacar que os Executivos das empresas utilizam o *Balanced Scorecard* (BSC) para medir como as suas unidades de negócios criam valor para os clientes atuais e futuros; como eles têm que construir e aumentar as capacidades internas; e como investir nas pessoas e sistemas necessários para melhorar o desempenho futuro (MIRANDA, 2000).

De acordo com a literatura o *Balanced Scorecard* é uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num “sistema de gestão, comunicação e medição dos resultados”, onde a implementação permite criar uma ótica fragmentada dos escopos a alcançar todos os níveis da organização. Contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente no viés da financeira, o *Balanced Scorecard* conduz a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os escopos a serem alcançados, bem como medindo seus resultados a partir de quatro perspectivas distintas (MIRANDA, 2002). Os seus idealizadores, Kaplan e Norton (2004), declaram que o *Balanced Scorecard* pode constituir-se em poderosa ferramenta para descrever e implementar a estratégia da organização. O padrão das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor da organização concede às equipes executivas uma linguagem comum para um debate da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos.

Cabendo salientar que o objetivo precípua do BSC é fazer com que os funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa sejam capazes de compreender e implementar as estratégias da organização, por meio de indicadores de resultados tanto financeiros como não financeiros que são críticos no processo de geração de valor. As medidas financeiras proporcionam às empresas uma resposta em curto prazo, enquanto as não financeiras são responsáveis pelo sucesso no futuro.

Segundo Francischini (2004), a metodologia *Balanced Scorecard* preserva o interesse no desempenho de curto prazo, por meio da perspectiva financeira, e também revela os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior em longo prazo.

Em especial merece citar os autores e doutrinadores KAPLAN. S. e NORTON (1997), onde os mesmos expressam o ponto de equilíbrio dos objetivos a ser alcançado pela BSC:

o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25)

O BSC utiliza quatro perspectivas para mensuração do desempenho organizacional, conforme expõe na figura 1: Financeira, dos Clientes, dos Processos internos e do Aprendizado/Crescimento.

A perspectiva financeira analisa os resultados obtidos pela empresa para que possam ser feitas modificações de maneira a alcançar maiores retornos e satisfazer seus acionistas. O BSC tradicional detém a perspectiva financeira como objetivo último de maximização do lucro pelas empresas (KAPLAN e NORTON, 2004). Nesta temática, implementou-se a perspectiva de busca múltipla de resultados, de modo que na perspectiva financeira incluímos elementos de

alcance em longo prazo, como a redução de riscos, relacionados a aspectos sociais e ambientais. De forma generalizada, os indicadores de desempenho financeiro indicam se a empresa tem obtido o retorno desejável de seus investimentos.

De acordo com a ótica da perspectiva dos Clientes, a empresa deve atender e satisfazer suas necessidades através da oferta de produtos e serviços adequados. Nesta perspectiva, a empresa deve ser capaz de forjar valor diferenciado para o cliente. Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspectiva do cliente, geralmente, inclui diversos indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada.

Em conformidade com a visão da perspectiva dos Processos Internos, são identificados os processos críticos pelos quais a empresa deve prover uma melhoria ininterrupta, com a finalidade de alcançar a excelência. Os processos internos cumprem dois papéis vitais dentro da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos, reduzindo os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira (KAPLAN e NORTON, 2004).

Por fim, a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento é conduzida para a área de recursos humanos da organização, onde se deve identificar a infraestrutura adequada e proporcionar crescimento e melhorias organizacionais. Segundo Miranda (2000) menciona que os investimentos feitos nesse viés são um fator crítico para a sobrevivência e para desenvolvimento das organizações em longo prazo.

Com isso, as quatro perspectivas do BSC, supramencionadas, interagem umas com as outras, por meio de relações de causa e efeito. Isso, em razão dos ativos sozinhos não forja valor; os scorecards precisam de associação (MIRANDA, 2000).

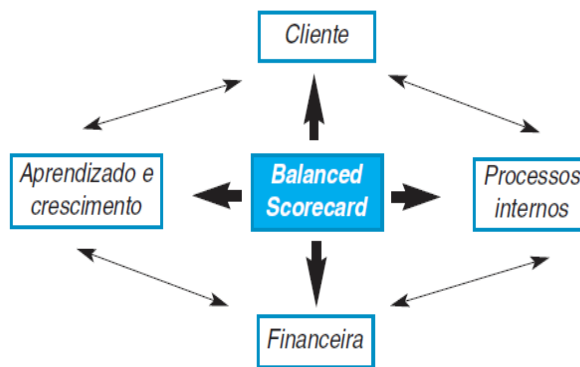
Segundo Francischini (2004), o sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e os indicadores, nas diversas perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve pairar em todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*, como a figura 1. Os indicadores são variáveis correlatas aos escopos estratégicos da empresa.

A utilização de indicadores por parte das empresas se tornou um meio autêntico, para que elas possam mostrar a seus funcionários e clientes a condição verdadeira em que se encontram. Os indicadores sociais se destinam a expressar se as empresas estão ou não se desenvolvendo em diversos âmbitos sociais. Empresas podem mensurar se estão investindo, por exemplo, ponderadamente, em projetos sociais na comunidade ou na segurança de seus funcionários.

Uma grande utilidade do BSC no campo social é de poder avaliar continuamente os investimentos de impacto social da empresa, identificando as melhorias necessárias ou até mesmo exaltando ações de êxitos. Vale lembrar que os indicadores devem ser usados não apenas para controle dos atos passados, mas também, como instrumento para o desenvolvimento futuro.

Merece destacar que a figura 1 expõe de forma inteligível o viés da ferramenta BSC na avaliação dos indicadores para atingimento do planejamento estratégico da empresa.

FIGURA 1 – Quatro dimensões do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 58)

Tendo como principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações conformidade com a figura 1, e:

- a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e
- d) Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

Portanto, as empresas começam a reconhecer que devem ir além da busca exclusiva de uma maior lucratividade, mas sim, realizando ações sociais que, por sua vez, trazem benefícios em longo prazo, através do fortalecimento de processos de criação de valor através de ativos intangíveis como reputação, produtividade, qualidade, atração de talentos (capital intelectual), parcerias estratégicas.

COMPONENTES DA BSC

Mapa estratégico - Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).

Objetivo estratégico - O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

Indicador - Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.

Meta - O nível de desempenho ou as taxas de melhorias necessárias.

Plano de ação - Programas de ação chave necessários para se alcançar os objetivos.

Mapa Estratégico

Kaplan e Norton em seu livro Mapas Estratégicos (2004), apresentam alguns modelos de indicadores de responsabilidade social. Ao contrário dos mapas estratégicos mais tradicionais que culminam em objetivos financeiros, este modelo utiliza como objetivo final o triplo resultado, ou seja, o atingimento ao mesmo lapso temporal de bons frutos nos campos: financeiro, social e ambiental.

Merece ressaltar que o mapa serve, no entanto, para departamentos interligados ao tema da responsabilidade social e ambiental, como é comum se encontrar nas empresas hoje, na

forma de gerências ou diretorias de SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança), Comunicação Social e Responsabilidade Social.

Convém aduzir que o Mapa Estratégico de Responsabilidade Social em suas várias dimensões, saindo em primeiro lugar de sua dimensão mais sólida, que é a do aprendizado e crescimento. Seus elementos têm como objetivo desenvolver a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores comuns, imprescindíveis para atuar na estratégia.

Neste aspecto, condicionamos ao chamado capital informacional que, neste caso, se materializa na da prospecção de tecnologias limpas, elaboração de códigos de ética, normas e procedimentos de SMS (saúde, meio ambiente e segurança). Quanto ao capital humano, se destaca a importância de desenvolver um bom nível de conscientização em três níveis: social, ambiental e ético. Por fim, no que se refere ao capital organizacional, se considera importante desenvolver uma cultura de incentivo à cidadania.

Na dimensão dos processos internos inserimos alguns processos que tipicamente atingem os grupos sociais envolvidos com a empresa, a saber: processos produtivos limpos, programas sociais, programas de melhoria da qualidade de vida, programas de redução de acidentes, monitoramento do impacto social e ambiental dos produtos fabricados, monitoramento do nível ético das relações de trabalho e transparência das informações dadas pela empresa.

A dimensão dos processos internos se relaciona com as perspectivas dos clientes, dos funcionários e dos outros *stakeholders*. Na perspectiva dos clientes, se observa que o impacto social e ambiental dos produtos fabricados modifica o nível de satisfação e fidelização dos clientes, valorizando as marcas.

De acordo com as ideias de Campos e Rodrigues (2003), destaca que os clientes valorizam impactos sociais e ambientais positivos quando jungidos diretamente a “produtos”, mas não dão valor tanto às melhorias em “processos” produtivos.

Vale mencionar que a ética nas relações de trabalho e os programas de qualidade de vida dos trabalhadores aumentam o nível de satisfação dos funcionários que, por conseguinte, produz dois efeitos: aumenta a qualidade e a produtividade ao mesmo tempo em que aumenta a atração e retenção de talentos. Abrangendo outros *stakeholders* importantes para as empresas, se observa que os programas sociais conduzem a um aumento da satisfação das comunidades adjacentes à empresa e atenção com acidentes tecnologias de produção limpa conduzem a um bom relacionamento com órgãos ambientais e imprensa.

Há de se notar que muitos destes fatores convergem para um determinado nível de reputação da empresa; que está correlacionado também com a legitimidade de operação no mercado. Verifica que todos estes diversos fatores relacionados com as perspectivas do cliente, dos funcionários e dos outros *stakeholders* fornecem suporte à perspectiva financeira, que está representada por **três indicadores: aumento de vendas, redução de riscos e redução de custos operacionais e de capital**. Destaca também que indicadores favoráveis na perspectiva financeira, por sua vez, levam ao triplo resultado almejados pelas empresas: sustentabilidade econômica, social e ambiental. Com isso, deve-se atentar que quase todos os indicadores da dimensão social e ambiental afetam a reputação da empresa.

Segundo o escritor Schwaiger (2004), diversos autores consideram a reputação como um dos ativos intangíveis que mais agregam valor para a empresa. Se uma empresa é

reconhecida pela sociedade como respeitadora dos direitos e da dignidade das pessoas e grupos sociais com quem mantém algum tipo de relação, portanto, começar a aparecer entre os consumidores um respeito aos seus produtos, o que culmina em maior demanda de compradores, maior fidelidade às marcas e a tendência a aderir a novos lançamentos da mesma empresa.

Na discussão do assunto, outra questão imperiosa a ser pontuada é a redução de riscos. Quando uma empresa tem um comportamento ético, transmite transparência nas suas informações e satisfaz seus clientes, e conseqüentemente, reduz os riscos da ocorrência de crises em seus negócios. Vale expor que para que efeitos financeiros, uma redução de riscos acontece em uma diminuição nas taxas de financiamento. A utilização de um sistema de indicadores correlacionados constitui um imprescindível subsídio para fazer análises mais acuradas para a avaliação de benefícios de investimentos na área social das empresas.

Kaplan e Norton recomendam que os investimentos não sejam avaliados isoladamente, mas em conjunto, avaliando-se o portfólio (é uma coleção de todo o trabalho em andamento na organização relacionado com o alcance dos objetivos do negócio como um todo). Desta maneira, um programa no campo da filantropia corporativa, que de uma ótica individualizada pode parecer deficitário, torna-se justificado se levado em consideração seus efeitos positivos dentro do cenário dos investimentos sociais como um bloco.

Vale destacar, os diferentes sentidos que Kaplan e Norton mencionam sobre o conceito:

Quadro 1 – As Diferentes Funções do Mapa Estratégico

1. Mostrar o destino estratégico: O mapa estratégico possibilita que uma organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, seus objetivos, iniciativas e alvos; os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões, que são o fundamento da direção estratégica.
2. Destacar o valor do capital intelectual: O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos internos da organização, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, os acionistas e as comunidades.
3. Representar visualmente a estratégia: O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia.
4. Ligar o trabalho individual à estratégia: Com o mapa estratégico, os empregados têm uma corrigir os desvios de rumo.
5. Demonstrar o fluxo de valor: Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns aos outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos.
6. Reforçar a importância do conhecimento: O fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia da empresa.

Fonte: Kaplan e Norton *apud* Herrero Filho (2005)

“O mapa estratégico revelou-se inovação tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* original”. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.9). A exposição não se tem o escopo de mudar o foco; mas sim, trazer a lúmen a interligação do mapa estratégico como objeto de apoio para solidificação da implementação da BSC.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi proposto se observou que Sustentabilidade Social se refere a um conjunto de ações que objetiva melhorar a qualidade de vida da população. Com a implementação destas ações, com certeza, diminuiriam desigualdades sociais, ampliaram e efetivaram os direitos; garantindo o acesso aos serviços (educação e saúde principalmente), propiciando meios que viabilizem as pessoas acesso plena à cidadania.

Mereceu fomentar a avaliação da reserva de investimento, pela aplicabilidade da ferramenta BSC como pilar de visualização do cumprimento do Planejamento Estratégico, para atingimento de metas sociais capazes de atenderem a coletividade, promovendo um diferencial na conjuntura mundial.

As empresas estão se deparando com a necessidade de incorporar a responsabilidade social aos seus objetivos de lucro. Em razão disso, as empresas buscam, por sua vez, coadunar sua imagem a atitudes sociais, uma vez que é sabido que uma boa imagem traduz credibilidade, abrindo viés para o mercado.

BSC utiliza quatro perspectivas para mensuração do desempenho organizacional: **Financeira, dos Clientes, dos Processos internos e do Aprendizado/ Crescimento.**

Foi fomentada a imprescindibilidade da elaboração de um mapa estratégico contendo um sistema de indicadores coadunado e fidedigno com a ferramenta *Balanced Scorecard*; que permite empresa identificar sua estratégia de ação no campo da responsabilidade social, avaliando os benefícios indiretos obtidos e possibilitando o direcionamento de esforços para os programas que promovam um maior impacto social positivo.

O mapa permite que a empresa mostre de forma clara e objetiva aos seus funcionários sua proposta de atuação social, jungindo esforços internos na condução dos programas. Ressaltando-se que o mapa referido está inserido dentro do *Balanced Scorecard*, que, por conseguinte, está dentro alinhavado com Planejamento Estratégico da empresa.

Diante do exposto, tornou-se necessário apresentar o emprego da ferramenta BSC como meio de avaliar, de verificar e de reservar quantidade de recursos em investimento na Sustentabilidade Social, isto coaduna com o escopo do planejamento estratégico na área contábil.

Com isso, haverá o reconhecimento das empresas que pleiteiam fazer boas práticas de responsabilidade social no contexto internacional, devendo levar em consideração, que a benesse financeira não é a única a ser alcançada; mas, especialmente, a promoção do Bem Estar Social da coletividade; onde há aproximação da ética com o direito: Dignidade da Pessoa Humana, deixando um legado para as gerações presentes e gerações futuras, conforme expõe o Art. 225 da CRFB/88.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEXY, Robert. Teoria dos Direitos Fundamentais. 5ª Ed. Alemã. São Paulo: Malheiro Editores Ltda., 2008.
- APUD PEREIRA, Jane Reis Gonçalves. Apontamentos sobre a Aplicação das Normas de Direito Fundamental nas Relações Jurídicas entre Particulares. In A Nova Interpretação Constitucional – Ponderação, direitos fundamentais e relações privadas. Organizador: Luís Roberto Barroso. 2ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.
- BARROSO, Luís Roberto (Org.). A nova interpretação constitucional: ponderação, direitos fundamentais e relações privadas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.
- BORGER, Fernanda Gabriela. Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (organizadores). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Sumus, 2007 p. 194-206.
- FRANCISCHINI, S. N. Proposta de modelo para análise de Balanço Social através de indicadores de performance baseados no Balanced Scorecard. Disponível em http://www.ethos.org.br/_Ethos/Documents/PEV-PropostadeModeloparaAnalisedeBalançoSocialatravesdeIndicadoresdePerformanceBaseadosnoBalancedScorecard.doc, 2004. Acesso em: 22 abril 2013.
- FREDERICK, William apud OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. In: Revista de Administração de Empresas, 24 (4): 204, out./dez.1984 p. 204.
- FREITAS, Juarez. Sustentabilidade: Direito ao Futuro. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.
- _____. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- MIRANDA, J. G. Planejamento estratégico, Participativo e Balanced Scorecard. João Pessoa: Universitária, 2002.
- MOREIRA, Eduardo Ribeiro. Obtenção dos direitos fundamentais nas relações entre particulares. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 15º ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANTOS, Sergio Roberto Leal dos. Manual de Teoria da Constituição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.
- SCHWAIGER, M. Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study. Schmalenbach Business Review, vol.56, January, 2004.
- TENÓRIO, F. G. et al. Responsabilidade social empresarial: Teoria e prática. Rio de Janeiro: FVG, 2004.
- < <http://origemdapalavra.com.br/palavras/sustentar/>. Acesso em: 17 abr. 2013.
- <<http://planetasustentavel.abril.com.br/album/quanto-custa-danos-ambientais-causados-negocios-capital-natural-739386.shtml>. Acesso em: 25 abr. 2013
- <http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/Portuguese/Environmental%20Sustainability/ROOTS_13_P_Sectio n%204.pdf. Acesso em 26 abr. 2013
- <<http://www.estudostecnologicos.unisinos.br/pdfs/58.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2013
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard/. Acesso em 04 mai. 2013

GESTÃO DE EQUIPES EM HOME OFFICE: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR EFICIENTE

TEAM MANAGEMENT IN HOME OFFICE: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR EFFICIENT SCHOOL ADMINISTRATION

GESTIÓN DE EQUIPOS EN HOME OFFICE: DESAFÍOS Y ESTRATEGIAS PARA UNA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EFICIENTE

Vivian Kelly Silva Perdigão

vivian.silva27@etec.sp.gov.br

<http://lattes.cnpq.br/6085259681627539>

PERDIGÃO. Vivian Kelly Silva. **Gestão de equipes em home office: desafios e estratégias para a administração escolar eficiente.** Revista International Integralize Scientific, Ed. n.39, p. 140 – 145 , setembro/2024. ISSN/2675 – 5203

Orientador: Prof. Dr. Hélio Sales Rios

RESUMO

O presente artigo aborda a temática da gestão de equipes escolares em home office, explorando os desafios enfrentados pelos gestores e as estratégias adotadas para garantir uma administração escolar eficiente nesse contexto. Com o aumento significativo do trabalho remoto, torna-se crucial compreender as nuances dessa modalidade de gestão de equipes. A pesquisa inclui uma revisão bibliográfica abrangente sobre os desafios específicos enfrentados por equipes remotas, destacando questões de comunicação, motivação e eficácia organizacional. Os resultados indicam que, embora o trabalho remoto ofereça flexibilidade, são necessárias abordagens diferenciadas para superar obstáculos, promovendo a eficiência e a satisfação dos colaboradores e docentes.

Palavras-chave: Gestão de Equipes; Home Office; Administração Escolar Eficiente.

SUMMARY

This article addresses the topic of managing teams in a home office, exploring the challenges faced by managers and the strategies adopted to ensure efficient administration in this context. With the significant increase in remote work, it is crucial to understand the nuances of this type of team management. In addition, case studies are presented that demonstrate successful home office management practices. The results indicate that, although remote work offers flexibility, different approaches are needed to overcome obstacles, promoting efficiency and employee satisfaction.

Keywords: Team management; Home Office; efficient school administration.

RESUMEN

Este artículo aborda el tema de la gestión de equipos escolares en una oficina en casa, explorando los desafíos que enfrentan los gerentes y las estrategias adoptadas para garantizar una administración escolar eficiente en este contexto. Con el importante aumento del trabajo remoto, es fundamental comprender los matices de este tipo de gestión de equipos. La investigación incluye una revisión exhaustiva de la literatura sobre los desafíos específicos que enfrentan los equipos remotos, destacando cuestiones de comunicación, motivación y efectividad organizacional. Los resultados indican que, si bien el trabajo remoto ofrece flexibilidad, se necesitan diferentes enfoques para superar los obstáculos, promoviendo la eficiencia y la satisfacción entre empleados y docentes.

Palabras clave: Gestión de Equipos; Ministerio del Interior; Administración escolar eficiente.

INTRODUÇÃO

O advento da tecnologia e as mudanças nas dinâmicas de trabalho têm transformado significativamente a maneira como as organizações gerenciam suas equipes. Nesse cenário de evolução, a prática do home office emergiu com a explorar, analisar e compreender os desafios inerentes à gestão de equipe uma resposta inovadora e adaptativa, proporcionando aos

colaboradores a flexibilidade de desempenhar suas funções fora do ambiente tradicional de escritório.

A gestão de equipes em home office, no entanto, não se limita apenas à redefinição do local de trabalho; ela desafia as estruturas convencionais de administração e demanda uma abordagem única para assegurar eficiência e eficácia organizacional (GAZEM et al., 2023).

A transição para o trabalho remoto, acelerada por eventos globais recentes, intensificou a relevância desse modelo de gestão.

A presente pesquisa visa em home office, bem como as estratégias adotadas por gestores para superar tais desafios. Este estudo se fundamenta em uma revisão bibliográfica abrangente, que aborda questões cruciais, como a comunicação à distância, a motivação dos colaboradores e a manutenção da eficiência organizacional (DEMEROUTI et al., 2001).

Diante desse contexto, este artigo busca contribuir para o entendimento mais profundo da gestão de equipes em home office, oferecendo insights valiosos para gestores, acadêmicos e profissionais interessados no aprimoramento das práticas administrativas em ambientes de trabalho remotos.

A análise de casos de organizações que alcançaram sucesso na gestão de equipes em home office será apresentada, evidenciando estratégias eficazes e lições aprendidas que podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais.

Ao finalizar essa introdução, delineamos a importância de enfrentar os desafios específicos associados à gestão de equipes remotas.

Ao compreender as nuances desse modelo de trabalho, os gestores estarão mais bem equipados para implementar práticas que promovam a eficiência e a satisfação dos colaboradores, consolidando, assim, a administração eficiente em um cenário dinâmico e em constante transformação.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A escolha deste tema é justificada pela importância crescente do trabalho remoto na atualidade, inclusive nas escolas. A gestão eficiente escolar de equipes em home office torna-se crucial para o sucesso organizacional, envolvendo questões de comunicação, motivação e eficácia no ambiente virtual.

A relevância deste estudo é evidenciada pela necessidade de adaptar as práticas de gestão tradicionais a esse novo contexto de trabalho.

MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho adotará uma abordagem metodológica, combinando revisão bibliográfica. A revisão bibliográfica será realizada por meio de fontes confiáveis, incluindo artigos científicos, livros e relatórios institucionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O FENÔMENO DO HOME OFFICE NA ERA CONTEMPORÂNEA

O fenômeno do home office, ou trabalho remoto, tem raízes nas transformações socioculturais e tecnológicas que marcaram a era contemporânea. O avanço da tecnologia da informação, a crescente conectividade e as demandas por flexibilidade no ambiente de trabalho foram fatores catalisadores para a expansão do trabalho remoto. Este capítulo inicia explorando as origens e a evolução do home office, destacando seu papel na redefinição das relações de trabalho e na moldagem das práticas de gestão (VASQUEZ *et al.*, 2022).

DESAFIOS DA GESTÃO DE EQUIPES EM HOME OFFICE

A gestão de equipes em home office apresenta uma série de desafios distintos quando comparada aos modelos tradicionais de administração. A comunicação assíncrona, a falta de interação presencial e a necessidade de equilibrar a autonomia dos colaboradores com a necessidade de controle organizacional são aspectos críticos a serem abordados. Neste segmento, serão detalhados os desafios enfrentados pelos gestores ao liderar equipes distribuídas geograficamente, com ênfase nas estratégias de superação adotadas por organizações inovadoras (VASQUEZ *et al.*, 2022).

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EFICAZES PARA AMBIENTES REMOTOS

Diante dos desafios apresentados, este capítulo explora estratégias eficazes empregadas por organizações líderes na gestão de equipes em home office. Inclui a implementação de tecnologias colaborativas, o desenvolvimento de políticas de comunicação claras, a promoção de uma cultura organizacional adaptada ao trabalho remoto e a utilização de métodos de avaliação de desempenho que considerem a natureza distante do ambiente de trabalho. Examinaremos casos específicos e estudos que destacam as práticas exemplares nessas áreas (KNIGHTLEY *et al.*, 2023).

IMPACTO E RESULTADOS DA GESTÃO EFICIENTE NO BEM-ESTAR E NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES E DOCENTES

A eficiência na gestão de equipes em home office não se limita apenas aos resultados organizacionais; ela está intrinsecamente ligada ao bem-estar e à produtividade dos colaboradores (ANTCZAK; HORZELA, 2021). Este segmento analisa como práticas de gestão eficientes influenciam diretamente a satisfação e o engajamento dos membros da equipe, considerando aspectos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde mental e motivação intrínseca (WU *et al.*, 2024).

ADAPTAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL AO HOME OFFICE

A cultura organizacional desempenha um papel vital na transição bem-sucedida para o home office. Este segmento explora como as organizações podem adaptar e fortalecer sua cultura para sustentar a coesão da equipe, promover os valores organizacionais e proporcionar um senso de pertencimento, mesmo em um ambiente virtual (HOCKEY *et al.*, 2021).

CONSIDERAÇÕES ÉTICAS NA GESTÃO DE EQUIPES EM HOME OFFICE

A gestão de equipes em home office também levanta questões éticas relevantes, desde a privacidade dos colaboradores até a equidade no acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional. Este segmento examina as considerações éticas associadas ao trabalho remoto e destaca as práticas recomendadas para garantir uma gestão justa e ética (DEMEROUTI; BAKKER, 2011).

Este capítulo proporciona uma compreensão aprofundada da gestão de equipes em home office, abordando desde os fundamentos do fenômeno até estratégias específicas para promover uma administração eficiente em ambientes de trabalho remotos. As análises apresentadas servirão como base para a construção de diretrizes práticas no capítulo subsequente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e interconectado, a gestão de equipes em home office emerge como uma prática essencial para a adaptação e o crescimento organizacional. O presente estudo procurou aprofundar a compreensão dos desafios e estratégias associados a essa modalidade de trabalho, oferecendo insights valiosos para gestores, acadêmicos e profissionais interessados na administração eficiente em ambientes remotos.

Ao longo da pesquisa, foi evidenciado que o home office, embora ofereça flexibilidade e autonomia, apresenta desafios únicos que demandam uma abordagem diferenciada de gestão. A comunicação assíncrona, a necessidade de promover o engajamento dos colaboradores à distância e a adaptação da cultura organizacional são elementos cruciais a serem considerados.

As estratégias eficazes identificadas incluem a implementação de tecnologias colaborativas, o estabelecimento de políticas de comunicação claras e a promoção de uma cultura organizacional adaptada ao trabalho remoto. Os casos de sucesso analisados destacaram a importância de práticas que priorizam o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo a interconexão entre satisfação pessoal e produtividade profissional.

Além disso, a adaptação ética da gestão de equipes em home office foi reconhecida como um componente essencial. A privacidade dos colaboradores, a equidade no acesso a oportunidades e a manutenção de padrões éticos foram destacados como aspectos críticos na promoção de um ambiente de trabalho remoto justo e sustentável.

Diante do exposto, a gestão eficiente de equipes em home office não apenas enfrenta os desafios inerentes a esse modelo, mas também representa uma oportunidade para a inovação

na administração de recursos humanos. Ao incorporar as práticas identificadas neste estudo, as organizações podem não apenas superar os obstáculos, mas também prosperar em ambientes de trabalho remotos.

Esta pesquisa, no entanto, não esgota o tema, sendo um convite à continuidade das reflexões e investigações sobre a gestão de equipes em home office. Novos desafios surgirão, e as estratégias eficazes evoluirão à medida que o cenário profissional se transforma. Espera-se que este estudo inspire futuras pesquisas e contribua para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão em ambientes de trabalho remotos. Em última análise, a gestão eficiente de equipes em home office é um catalisador para a construção de organizações mais adaptáveis, resilientes e orientadas para o futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, Cláudia Naves David *et al.* Lighting conditions in home office and occupant's perception: an international study. *Energy And Buildings*, [S.L.], v. 261, p. 111957, abr. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enbuild.2022.111957>.
- ANTCZAK, Joanna; HORZELA, Izabela. Home office as new approach to smart city idea in pandemic time. *Procedia Computer Science*, [S.L.], v. 192, p. 3832-3847, 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.158>.
- DEMEROUTI, Evangelia *et al.* The job demands-resources model of burnout. *Journal Of Applied Psychology*, [S.L.], v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.. The Job Demands–Resources model: challenges for future research. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, [S.L.], v. 37, n. 2, p. 327-345, 23 maio 2011. AOSIS. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>.
- GAZEM, Miriam *et al.* Impact of home office on motivation and exhaustion. *Procedia Computer Science*, [S.L.], v. 225, p. 3460-3470, 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.341>.
- HOCKEY, Daniel *et al.* Guidelines for the use and statistical analysis of the Home Office fingermark grading scheme for comparing fingermark development techniques. *Forensic Science International*, [S.L.], v. 318, p. 110604, jan. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.forsciint.2020.110604>.
- KNIGHTLEY, Emma *et al.* Changes in office workers' lived experiences of their own eating habits since working from home due to the COVID-19 pandemic: an interpretative phenomenological analysis. *Appetite*, [S.L.], v. 188, p. 106760, set. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2023.106760>.
- LÓPEZ, Nataly Cortes *et al.* Efecto de la acupuntura y neurodinamia sobre lumbalgia por home office, estudio de caso 2022. *Revista Internacional de Acupuntura*, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 100249, abr. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.acu.2023.100249>.
- VASQUEZ, Natalia Giraldo *et al.* Lighting conditions in home office and occupant's perception: exploring drivers of satisfaction. *Energy And Buildings*, [S.L.], v. 261, p. 111977, abr. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enbuild.2022.111977>.
- WU, Hongyue *et al.* Greenhouse gas emissions under work from home vs. office: an activity-based individual-level accounting model. *Applied Energy*, [S.L.], v. 353, p. 122167, jan. 2024. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apenergy.2023.122167>



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>