

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO

Mestrado Profissional em Administração

**GOVERNAMENT TO BUSINESS: Estudo de caso em uma cidade da Região
Metropolitana de Belo Horizonte/MG**

Nayara Rocha Perdigão Lara

Pedro Leopoldo
2020

Nayara Rocha Perdigão Lara

GOVERNAMENT TO BUSINESS: Estudo de caso em uma cidade da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão em Organizações

Linha de pesquisa: Estratégias Corporativas

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara.

Pedro Leopoldo
2020

||DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO||

350,15 P433g	<p>PERDIGÃO, Nayara Rocha Government to business: estudo de caso em uma cidade da Região Metropolitana de Belo Horizonte/ MG / Nayara Rocha Perdigão. - Pedro Leopoldo FPL, 2020.</p> <p>74 p.</p> <p>Dissertação: Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2020 Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara</p> <p>1. Administrador Público. 2. Gestor Público. 3. Prefeitura. 4. Government to Business. I. Título. II.LARA, José Edson, orient.</p>
-----------------	---

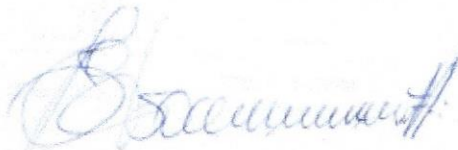
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira
CRB 6 -1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

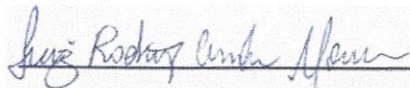
Título da Dissertação **“GOVERNAMENT TO BUSINESS: estudo de caso em uma cidade da Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG”**.

Nome da Aluna: **NAYARA ROCHA PERDIGÃO LARA**


Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Prof. José Edson Lara – Orientador - FPL Educacional



Prof. Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura – FPL Educacional



Prof. Leonardo Alves Lamounier - FDCL

Pedro Leopoldo (MG), 16 de junho de 2020.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela dádiva da vida, a permissão de estar concluindo mais esta etapa. Agradeço a Ele, imensamente, pelo período de aprendizado, de amadurecimento e fortalecimento.

Dedico especial agradecimento à minha mãe Ilce Rocha Perdigão, por ser motivo de inspiração, força e por sempre acreditar em mim e ser apoio em todas as minhas decisões, minha grande incentivadora e principal motivo da realização do curso de mestrado. Ao meu pai Sérgio Perdigão e minha irmã Nathália, por todo incentivo e contribuição, ao meu esposo Diego Lara pelas orações intencionais de proteção, por toda generosidade e apoio incondicional que sempre me dedicou.

Quero agradecer aos meus familiares pelo carinho e compreensão nas horas em que estive ausente, pelo apoio nos momentos mais desafiadores e pelo incentivo que me motivou a sempre a seguir em frente.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Dr. José Edson Lara, que, com muita maestria, dedicação, profissionalismo e generosidade esteve comigo durante cada etapa dessa jornada, fornecendo-me apoio e suporte de excelência, explicações detalhadas e demonstrações de técnicas que, certamente, também irei aplicar ao longo de toda minha trajetória profissional.

Ao corpo docente da Fundação Pedro Leopoldo, pelo apoio e transmissão de conhecimentos essenciais para a vida profissional e acadêmica. Aos funcionários, que sempre estavam prontos e dispostos a ajudar, com cordialidade, dedicação e profundo respeito.

Aos colegas de sala de aula, que tive o privilégio de conhecer e conviver e que, a todo o momento, incentivavam uns aos outros na superação de cada etapa.

Gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização dessa dissertação de Mestrado.

RESUMO

Em consonância com o cenário econômico altamente recessivo no Brasil e a crise financeira que assola o Estado de Minas Gerais, os gestores municipais vêm encontrando grandes dificuldades para governar e manter financeiramente suas cidades, tornando-se necessário que os Prefeitos Municipais se foquem cada vez mais no chamado *Government to Business (G2B)*. Este é um termo que se refere às relações entre organizações (sujeitos) da administração pública e empresas fornecedoras. A designação pode ser usada para qualquer relacionamento entre o sujeito da administração pública e as empresas fornecedoras como um dos modelos básicos de governo eletrônico. O presente estudo tem como objetivo principal investigar como as estruturas do executivo municipal da cidade de Vespasiano – MG, pode ser beneficiada pelo modelo G2B, tendo as empresas como grupo alvo do estudo. O propósito consiste em uma atuação voltada para resultados concretos diante da atual recessão de recursos e busca minimizar os desafios do gestor público frente à crise financeira e política contemporânea. Para a consecução do objetivo formulado utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado e, posteriormente, analisou-se da resposta dos entrevistados, sendo identificados e classificados os diversos elementos que compõem o modelo G2B. O procedimento de agrupamento de termos ocorreu com a análise dos textos e a comparação de cada respondente. Para o processamento das informações, foi utilizada a metodologia da análise de conteúdo, possibilitando que os resultados mostrassem conformidade com o tema estudado. A amostra pesquisada foi não-probabilística, por conveniência e intencional, composta por 10 empresas de médio e grande porte; e o foco foi verificar como a crise financeira vivida pelo Estado de Minas Gerais pode ser superada não apenas com um bom planejamento, mas também com a utilização do modelo G2B. Os principais resultados, em conformidade com os relatos apresentados foram: a prefeitura procura manter um relacionamento estratégico com seus parceiros e *prosects*; a parceria da empresa com a prefeitura pode melhorar, principalmente com a implementação de *software* ou plataforma de gestão de atividades; o aprendizado e a troca de informações se revelam positivas tanto para o negócio quanto para a prefeitura; as inovações têm sido promovidas, apesar da maioria dos empresários alegarem que não há uma grande participação da prefeitura nessas inovações; e que os resultados gerais da atuação com a prefeitura são positivos, mas podem melhorar.

Palavras-chave: Administração pública, Gestor público, Prefeituras; Government to Business.

ABSTRACT

In line with the highly recessive economic scenario in Brazil and the financial crisis that is plaguing the State of Minas Gerais, municipal managers have found great difficulties to govern and maintain their cities financially, making it necessary for Municipal Mayors to focus more and more in the so-called Government to Business (G2B). This is a term that refers to the relationship between public administration organizations (subjects) and supplier companies. The designation can be used for any relationship between the subject of public administration and supplier companies as one of the basic models of e-government. The present study has as main objective to investigate how the structures of the municipal executive of the city of Vespasiano - MG, can be benefited by the G2B model, having the companies as target group of the study. The purpose consists of acting towards concrete results in the face of the current recession of resources and seeks to minimize the challenges of the public manager in the face of the contemporary financial and political crisis. To achieve the formulated objective, the interview was used with a semi-structured script and, subsequently, the respondents' response was analyzed, with the various elements that make up the G2B model being identified and classified. The procedure for grouping terms occurred with the analysis of the texts and the comparison of each respondent. For the processing of information, the content analysis methodology was used, enabling the results to show compliance with the studied theme. The sample studied was non- probabilistic, for convenience and intentional, composed of 10 medium and large companies; and the focus was to verify how the financial crisis experienced by the State of Minas Gerais can be overcome not only with good planning, but also with the use of the G2B model. The main results, in accordance with the reports presented, were: the city seeks to maintain a strategic relationship with its partners and protects; the company's partnership with the city may improve, mainly with the implementation of software or activity management platform; learning and information exchange are positive for both the business and the city; innovations have been promoted, despite the majority of entrepreneurs claiming that there is not a large participation of the city in these innovations; and that the general results of the work with the city are positive, but they can improve.

Keywords: Public administration, public manager, financial crisis, companies. G2B.

LISTA DE SIGLAS

Activity Based Costing (ABC)

Estados Unidos da América (EUA)

Código de Processo Civil (CPC)

Constituição Federal (CF)

Customer Relationship Management (CRM)

Government to Business (G2B)

Government to Citizen (G2C)

Government to Government (G2G)

Government to Employees (G2E)

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

Lei Orçamentária Anual (LOA)

Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP)

Organizações Não-Governamentais (ONGs)

Plano Plurianual (PPA)

Reduzir, Reciclar e Reutilizar (3R's)

Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização do problema	9
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Estrutura da dissertação	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 Sobre a cultura organizacional no setor privado e alusões à Administração Pública.....	16
2.2 Sobre a modernização na Gestão Pública e as interferências nos negócios empresariais	20
2.3 Sobre os Princípios do Direito Administrativo.....	33
2.4 O G2B e os desafios de relacionamento do gestor público com as empresas	38
2.5 O Modelo Analítico da Pesquisa	43
3 METODOLOGIA	48
3.1 O tipo de abordagem e método de pesquisa	48
3.2 Unidade de observação.....	49
3.3 Coleta dos dados.....	51
3.4 Técnicas de análise dos dados	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
4.1 Descrição e análise dos conteúdos.....	53
4.2 Procura e relacionamentos com parceiros prospects	54
4.3 Gerenciamento da parceira da empresa com a prefeitura.....	57
4.4 Aprendizado com a prefeitura	59
4.5 Inovações	61
4.6 Orientação do G2B à efetividade, ética e sustentabilidade para a prefeitura e stakeholders fornecedores	63
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	66
5.1 Conclusões do estudo	67
5.2 Limitações da pesquisa.....	69
REFERÊNCIAS	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

A priori, no contexto acadêmico contemporâneo, os estudos brasileiros que abordam a crise financeira vivida nos últimos anos, muitas vezes, não mencionam as complexidades de ordem econômica, política, social e fiscal enfrentadas pelo gestor municipal e pelas empresas de pequeno, médio e grande porte, nem tão pouco a importância de um compartilhamento de informações e –troca de ideias| entre essas organizações e a administração pública.

E se antes da crise do COVID-19, Nunes (2020) explica que os níveis e tendências nas receitas internas e fluxos externos para as economias em desenvolvimento já eram considerados insuficientes para apoiar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com o aumento da dívida pública e pressões adicionais induzidas pela pandemia em todas as principais fontes de financiamento do desenvolvimento, o governo brasileiro tem apresentando muitas dificuldades para dar respostas satisfatórias relacionadas a saúde pública e questões sociais e econômicas ao coronavírus.

Desse modo, percebe-se a necessidade de analisar esses assuntos não apenas separadamente, mas também em conjunto, a fim de demonstrar que a crise financeira e política vivida atualmente é bem mais abrangente do que se imagina. Além disso, ao falar sobre crise, torna-se essencial compreender como os governos estabelecem os regulamentos e políticas que orientam os negócios; e de que maneira algumas regras, como salário mínimo, são obrigatórias, enquanto outras políticas podem influenciar os negócios indiretamente, agravando ou não a crise no país.

Ao mesmo tempo, percebe-se que as empresas necessitam ser flexíveis o suficiente para responder às mudanças de regras e políticas, não apenas no nível nacional, mas também mais localmente, pois os estados e municípios têm seus próprios conjuntos de regras, além de existirem tratados internacionais que podem influenciar a maneira como as empresas fazem negócios. Por outro lado, Silva (2011) informa que as dificuldades enfrentadas pelo gestor municipal devido a crise financeira, por questões como a falta de repasses por parte do Governo Estadual, tornando-se um grande desafio estabelecer a linha de prioridades dos gastos públicos, bem como quais serviços serão priorizados, sendo muitas vezes necessário realizar investimentos

apenas com recursos próprios ou auxílio dos empresários locais, tendo em mente que devido à crise, menos investimentos são realizados.

Cumpra aqui esclarecer, segundo Riani (1997), que a administração pública, sob a ótica organizacional, representa os órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população. Isso significa que o Estado possui uma série de atividades que lhe são exclusivas, correspondente ao Estado Social, que influenciam na prestação de serviços (economia, transportes, pagamentos e recebimentos, etc.) e essas atividades envolvem direitos constitucionais relacionados à saúde, educação, lazer, segurança, dentre outros, que devem ser garantidos a todos os cidadãos.

Assim, quando o estado deixa de realizar os repasses constitucionais ou vinculados aos municípios, esses direitos são violados, uma vez que apenas o município não tem condições de arcar efetivamente com tais despesas, haja vista a grande demanda de serviços fornecidos e a fonte escassa de recursos.

Por outro lado, cabe ao governo e os demais órgãos competentes da administração pública implementar mudanças políticas capazes de alterar o comportamento social no ambiente de negócios tanto de forma positiva quanto negativa. Prova disso é que o governo pode cobrar impostos sobre o uso de combustíveis baseados em carbono e conceder subsídios para empresas que usam energia renovável. O governo pode subscrever o desenvolvimento de novas tecnologias que trarão as mudanças necessárias para um determinado segmento do mercado e impor a um setor em particular mais impostos ou taxas do que o necessário, fazendo com que os investidores percam o interesse nesse setor.

Dessa forma, é possível verificar a importância do chamado *Government to Business* (G2B), que é apresentado por Barbosa et. al. (2009) como um termo que se refere às relações entre organizações (sujeitos) da administração pública e empresas (empresas) e diversos benefícios à gestão pública e às corporações, como as isenções de impostos e taxas em um setor específico, que acionam investimentos e podem gerar crescimento. Um exemplo disso é que uma alta taxa de imposto sobre mercadorias importadas pode incentivar a produção local das mesmas mercadorias. Por outro lado, uma alta taxa de impostos para matérias-primas dificulta a produção doméstica.

Baseado em todas as questões até aqui apresentadas, a questão norteadora à ser respondida por estudo é: quais são os principais desafios individuais e coletivos do gestor

municipal e das empresas para efetivação do G2B frente a crise financeira brasileira? Para responder tal questionamento, a pesquisa será delimitada a um Município do Estado de Minas Gerais, uma vez que, mesmo as dificuldades municipais e empresariais para o G2B sendo semelhantes, Cruz Júnior (2015) revela que muitos estados e municípios podem ter desafios particulares e problemas mais graves que o outro à serem superados.

1.2 Objetivos

Tendo em mente que a designação pode ser usada para qualquer relacionamento entre o sujeito da administração pública e as empresas como um dos modelos básicos de governo eletrônico, o presente estudo tem como objetivo geral investigar como as estruturas do executivo municipal podem ser beneficiadas pelo modelo G2B, com iniciativa dos prefeitos, tendo as empresas como grupo alvo, a fim de uma atuação voltada para resultados concretos diante da atual recessão de recursos, buscando minimizar os desafios do gestor público frente a crise financeira e política vivida.

Objetivo geral:

Analisar a orientação da prefeitura na relação com parceiros estratégicos de fornecimento de insumos, produtos e serviços, a fim de compreender os principais desafios individuais e coletivos para efetivação do G2B frente a crise financeira brasileira, principalmente quanto à contribuição na efetividade, ética e sustentabilidade.

Objetivos específicos:

- 1) Identificar e analisar o relacionamento da Prefeitura com os parceiros e prospectos fornecedores;
- 2) Detectar e avaliar o gerenciamento da parceria da Prefeitura com os parceiros e prospectos fornecedores;
- 3) Averiguar o aprendizado no relacionamento entre a Prefeitura e os parceiros fornecedores;
- 4) Apontar as inovações sociais e gerenciais proporcionadas pela relação entre Prefeitura e o fornecimento pelos parceiros fornecedores.

1.3 Justificativa

A reforma da administração pública é tema recorrente no mundo por influência dos Estados Unidos da América (EUA) e da Inglaterra desde os anos 1980, tendo ganhado força no Brasil na década de 1990 (Reis, 2014). Analisando o fato de que o aparelho estatal, já nessa década, possuía alto custo devido ao elevado número de servidores, pouca produtividade destes e do aumento na demanda por serviços públicos para a garantia dos direitos sociais, o autor acima enfatiza que a proposta de reforma convergiu para a busca por uma administração pública que se aproximasse, ao máximo, do modo de gerir as organizações privadas, ou seja, uma gestão eficiente, de baixo custo e focada especialmente nos resultados.

O Estado brasileiro vem buscando implantar mecanismos objetivando a eficiência na prestação dos serviços públicos, sendo realizadas diversas reformas administrativas com o intuito de melhorar a gestão pública (Silva, 2011). Contudo, os resultados obtidos ficaram muito aquém do esperado conforme críticas políticas. Insta salientar que essas tentativas de reformas não alcançaram a cultura organizacional da Administração pública, sendo que as demandas têm aumentado, o que demonstra que os serviços públicos permanecem ineficientes e ineficazes.

Como a administração pública é regida por princípios basilares e norteadores, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, todos previstos na Constituição Federal, que indicam a preocupação do legislador pelo controle dos atos administrativos, Slomski (2005) afirma que a gestão pública praticada atualmente é considerada burocrática, pois a própria legislação a engessou de tal maneira.

Dentre tais -burocracias| destacam-se: a realização de concurso público para a contratação de servidores, a obrigatoriedade de prévio procedimento licitatório para contratação de qualquer tipo de obra, serviço ou produto, bem como na imposição constitucional do planejamento orçamentário e financeiro da instituição ser normatizado a partir do plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual de modo que permita o seu controle. Este quadro mostra que a administração encontra vários entraves legais, que muitas vezes prejudicam o bom andamento do serviço público, bem como a busca pela terceirização de muitos serviços, visando economia e eficiência.

Cumprindo esclarecer que, a partir da emenda constitucional nº 29 de 1998, houve alteração do artigo 37 da Constituição (Brasil, 1988) e a eficiência do serviço público passou a ser um dos

princípios fundamentais e norteadores da administração. Nesse diapasão, torna-se imperiosa a busca pela eficiência do serviço, que é garantido por meio da prestação de serviços públicos, sendo a grande dificuldade do gestor a prestação de tais serviços pela falta de recursos públicos e demandas grandiosas; assim, o gestor público deve buscar sempre a eficiência na alocação dos recursos, sendo essa uma difícil escolha.

Dada a introdução da eficiência como princípio basilar da Administração Pública, eis que surge a chamada administração gerencial no Brasil. Segundo esse modelo de gestão, Abrúcio (2010) enfatiza que o primordial é o alcance de resultados satisfatórios, ao invés do puro cumprimento formal de procedimentos administrativos, razão pela qual este é um modelo que propõe maior discricionariedade dos gestores nos meios para se atingirem resultados eficientes. Além disso, este modelo foi o –pontapé inicial para o desenvolvimento do G2B, que tem como objetivos reduzir os encargos para os negócios, fornecer acesso único às informações e possibilitar a comunicação digital usando a linguagem do e-business.

Nesse sentido, Nunes (2020) cita que muitas empresas estão obtendo apoio de mecanismos de mercado estabelecidos, como acionistas existentes, empréstimos bancários e financiamento comercial. Mas o principal apoio deve vir do governo, uma vez que a pandemia COVID-19 criou desafios sem precedentes para os departamentos do tesouro e a resposta deverá ser específica ao contexto do país, dentro da estrutura legal e com base na maturidade das instituições. Essa abordagem, requer formas abertas e novas de pensamento, que vão desde disponibilizar dinheiro para pagar serviços públicos, processar e desembolsar pagamentos com camadas burocráticas mínimas, até relatórios de maneira oportuna e precisa para garantir a transparência.

Assim, dada a necessidade de resgatar as organizações gravemente afetadas pela crise do coronavírus, é primordial que o governo busque colocar em prática iniciativas diversificadas para ajudar as empresas a enfrentar a pandemia, incluindo programas de empréstimos, diferimento do pagamento de impostos e regime de folga, que permite aos trabalhadores receber um percentual do salário pago pelo governo. É preciso garantir, ainda, que as mudanças propostas para o esquema de retenção de empregos não prejudiquem um plano de recuperação e reconstrução e que os trabalhadores continuem recebendo seus salários.

Mas, vale aqui ressaltar que com o propósito de atribuir eficiência à gestão pública, a Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece uma série de limitações fiscais aos entes da federação. Por exemplo, estabelece-se o limite de endividamento, o teto de comprometimento da receita pública

com os salários dos servidores e funcionários públicos, dentre tantas outras regras que possuem a finalidade de preservar a saúde financeira da instituição da federação para assim tornar-se mais eficientes em suas atividades. Afinal, a lei de responsabilidade fiscal é estruturada sobre os eixos do planejamento, transparência, controle e responsabilização (Sousa et. al., 2013).

No entanto, a responsabilidade fiscal trata apenas de padrões nacionais mínimos, não sendo suficiente para garantir total eficiência do serviço público, principalmente quanto à execução satisfatória das atividades a garantirem os direitos sociais da população. Desse modo, Rezende (2011) repercute que é importante a prática de planejamento e sua devida fiscalização, a fim de assegurar uma boa execução dos serviços públicos.

Contudo, Barbosa et. al. (2009) preconiza que de nada adianta ter um bom planejamento e uma equipe preparada para colocá-lo em prática, se os gestores públicos não tiverem acesso aos recursos necessários para tal e/ou buscarem estabelecer o G2B, assegurando um relacionamento de parceria com as empresas. Assim a gestão pública pode beneficiar-se com os protocolos comerciais de transações eletrônicas, tendo em vista que a categoria de governo eletrônico que se concentra nas interações entre governo e várias organizações, incluindo empresas e organizações sem fins lucrativos, fornece apoio às transações como licitações, coleta de dados e subsídios.

Lock (2003) menciona que o grande desafio da eficiência do serviço público é dado ao Município, pois a Constituição Federal de 1988 estabeleceu esse status de instituição federada, possuindo competências e responsabilidades próprias no exercício de sua autonomia federativa, de modo que, assim como a União e Estados membros, passa a ser pessoa jurídica de direito público. Neste sentido, percebe-se que o estudo desse assunto torna-se relevante pelo fato de o G2B ser essencial para uma gestão pública com resultados eficientes e parcerias bem definidas, fornecendo mais segurança a população, e fazendo com que o município tenha maior condição de atender às demandas sociais, mesmo que durante o percurso da execução seja necessário alterar o planejamento das ações.

Além disso, espera-se que os gestores municipais estejam preparados para adotar ou adaptar metodologias, a fim de confrontar as adversidades decorrentes da pandemia, o que inclui: gerenciar adequadamente o fluxo de caixa, considerando o uso de autorizações gerais e desembolsando diretamente para unidades de prestação de serviços; garantir que os pagamentos COVID-19 relativos à entrega imediata do serviço sejam acelerados; assegurar a continuidade dos negócios, apoiando os esforços dos governos para salvar vidas; acionar regras financeiras de

emergência para tornar os processos ágeis, oportunos e responsivos; controlar as despesas, buscando inovar com soluções alternativas; garantir a coordenação interna, bem como o alinhamento com os Comitês de Resposta a Emergências nacionais e o parlamento; usar tecnologias diversas durante e após a crise; e aumentar a transparência e o uso das informações mais atualizadas para melhorar a tomada de decisões relacionadas ao G2B.

1.4 Estrutura da dissertação

O estudo será estruturado em cinco capítulos:

No capítulo I, apresenta os conceitos, ideias e concepções profissionais de estudiosos sobre o tema proposto, a fim de abranger o conhecimento e fornecendo conteúdo teórico e os propósitos do estudo; pesquisa empírica.

O segundo capítulo apresenta pilares, ou fundamentos do importante e oportuno tempo da gestão pública e de seu contexto na literatura.

No capítulo III são apresentados trabalhos de pesquisa empírica, possibilitando aos estudiosos e executivos a replicação deste estudo em outros contextos.

O capítulo IV se fundamenta na apresentação e análise dos resultados da pesquisa empírica. Assim, os dados coletados são analisados, sendo apresentados aos leitores que numa lógica crítica e construtiva são revelados.

Ao final, na seção são revelados ao leitor as conclusões, as recomendações e as limitações do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentadas as contribuições mais pertinentes ao tema em estudo, constituindo-se de:

2.1 Sobre a cultura organizacional no setor privado e alusões à Administração Pública

Não há dúvidas de que o atual ambiente competitivo e diversificado tem proporcionado às organizações em geral dificuldades para sobreviver no mercado e de ser o alvo das atenções junto aos seus consumidores. Tais dificuldades ainda se agravam quando os produtos/serviços oferecidos são similares e quando a fabricação do produto comercializado envolve questões complexas como maquinários cada vez mais modernos, matéria-prima perecível ou de difícil aquisição, riscos no ambiente de trabalho, dentre outros.

Segundo Robbins (2005) essas adversidades têm provocado uma série de questionamentos, principalmente quanto às melhores estratégias para produzir produtos e/ou prestar serviços que não só agradem os clientes, mas também os tornem fiéis à organização. No entanto, essa fidelização depende, entre outras coisas, de: oferecer ao consumidor um produto/serviço que o satisfaça e, se possível, supere suas expectativas; assegurar que seus produtos/serviços sejam sustentáveis, criativos e inovadores; garantir produtos/serviços de alta qualidade, na quantidade certa e no tempo adequado para suprir a demanda; e ter equipes altamente qualificadas, preparadas, integradas e dispostas a -vestir a camisa da empresa.

Entende-se, então, que equipes profissionais dedicadas são essenciais para o sucesso organizacional. No entanto, essa dedicação envolve muitos fatores individuais e coletivos; sendo incrivelmente difícil para o empreendedor motivar todos os funcionários permanentemente, engajar os empregados em suas respectivas equipes e melhorar o desempenho profissional de tal forma que todos se sintam satisfeitos e recompensados.

É por essa razão que Baccaro (2009) alega que, nos dias de hoje, o crescimento, desenvolvimento e sobrevivência de uma instituição, seja ela com ou sem fins lucrativos, depende de uma gestão ativa, eficaz e contingencial de todos os fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos direta ou indiretamente relacionados à entidade. No entanto, para que essa gestão alcance os resultados esperados, a mesma precisa assegurar: uma cultura organizacional

forte, de alta performance e eficiente; um relacionamento interpessoal satisfatório; e uma renovação do clima organizacional capaz de produzir iniciativas próprias e flexibilidade, que reflita tanto no bem-estar do trabalhador, quanto na produtividade/lucratividade das corporações.

De modo geral, a cultura organizacional pode ser considerada uma abstração. No entanto suas consequências comportamentais e atitudinais são bastante concretas; por isso, Robbins (2005) conceitua cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos membros, que diferencia uma instituição das demais e que se dá por meio de uma percepção comum mantida pelos elementos da organização. A cultura de uma entidade representa variações de comportamentos e atitudes dos trabalhadores a partir do momento em que acontece uma espécie de institucionalização dos mesmos, processo esse pelo qual a companhia adquire vida própria, criando uma –cultura organizacionall.

Para Sá (2009) a –cultura organizacionall, na verdade, resulta de ideias advindas de um prática empresarial, que inclui discursos, práticas e ideias engendradas por componente ideológico inerente a atividade empresarial. Sá (2009) ainda diz que a cultura é um aprendizado compartilhado e identitário, o que indica que o que realmente ocorre nas organizações é uma ideologia corporativa e não manifestações culturais.

Já na visão de Zanelli (2009), a cultura organizacional pode ser vista como complexos padrões de comportamento tais como costumes, tradições e hábitos; ou como um conjunto de mecanismos de controle úteis para governar e ordenar os comportamentos, uma vez que padrões culturais dão sentido aos pensamentos e canalizam as emoções das pessoas. Tanto a dimensão objetiva, quanto a subjetiva da realidade são concebidas através de modelos mentais gerados na cultura social. Valores, crenças, estereótipos, palavras e imagens constituem lentes por meio das quais é atribuído significado a uma realidade socialmente construída. Dentro dessa ótica, a cultura pode ser compreendida como um sistema de significados coletivamente aceitos em um dado momento histórico da existência de um grupo específico.

Conforme Robbins (2005), uma forte cultura organizacional dá direção à corporação. Também fornece aos funcionários não apenas o direcionamento que necessitam, mas também a ajuda para formar uma compreensão clara acerca da maneira como as coisas são feitas, oferecendo, assim, estabilidade à organização. Mas, para algumas empresas, uma cultura forte pode se tornar um grande obstáculo às mudanças. Cada organização tem uma cultura e que,

dependendo de sua força, ela pode ter uma influência sobre o comportamento e as atitudes de seus membros.

A cultura é formada através de dois modos: quando um indivíduo cria um grupo ou torna-se líder desse grupo. Um exemplo disso é o Empreendedor que inicia uma nova empresa ou um gerente que assume um novo departamento. A cultura organizacional, sua construção e sua manutenção pressupõem um determinado nível de compartilhamento da realidade social pelos membros de um grupo. Zanelli (2009) destaca que esse conceito explicita o fato de que diferentes grupos de pessoas têm formas distintas de apreender os eventos da realidade e de reagir a ela, a partir dos significados que são gradativamente aprendidos. Assim, a edificação da cultura de um grupo se encontra vinculada ao modo como este grupo adota um estilo próprio de adaptação ao seu ambiente interno e externo.

Na opinião de Johan (2009) quando a cultura de uma instituição é formada e se torna bem administrada, ela possibilita a formação de um exército de devotos colaboradores que podem atingir o limiar da fanatização. Dessa forma, a cultura organizacional na administração pública, quando bem gerida apresenta correlação com produtividade e eficiência, uma vez que é capaz de proporcionar funcionários leais e profundamente comprometidos e entusiasmados. Contudo, quando essa cultura é fraca ou inexistente, o indivíduo se torna não apenas um funcionário insatisfeito, mas também um cidadão descontente.

Por essa razão, Sá (2009) acredita que a formação da cultura pode ser ao mesmo tempo um ativo e um risco. Um ativo porque o compartilhamento de crenças facilita e economiza a comunicação, gerando maior cooperação e comprometimento; e isso é muito eficiente para as instituições. A percepção da dimensão cultural como vantagem competitiva tem por base justamente essa compreensão da cultura como conjunto de símbolos e valores compartilhados por determinado grupo. Contudo, o termo compartilhar pode estar sofrendo uma interpretação restrita, uma vez que o seu significado passa a ser: concordar, adotar e, sobretudo, comprometer-se.

É possível, então, pensar em cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Nesse sentido, frisa-se que o ser humano faz parte de diferentes grupos sociais e cada qual com sua determinada cultura. Sendo assim, Johan (2009) alega que algumas vezes o que o leva a outro grupo são suposições que são apropriadas aos

outros grupos. Assim, por definição a formação de cultura é sempre uma luta por padronização e integração.

A cultura organizacional especificamente na administração pública pode ser entendida como todos os pressupostos básicos (crenças e hábitos adquiridos) sobre o mundo; valores (princípios e normas); e ações (resultados obtidos por meio dos valores) que guiam a vida nas instituições públicas e moldam as atitudes e o comportamento dos colaboradores. É por isso que essa cultura pode ser verificada, principalmente, no comportamento dos integrantes, na maneira formal e até informal de lidar com as mais diversas questões do dia-a-dia e na manifestação de seu compromisso com a ética, a competência, a transparência e a responsabilidade social.

Desse modo, diante de um ambiente complexo e da crise atual, a cultura organizacional na administração pública pode se tornar um diferencial e uma vantagem para a instituição pública, porque reforça a importância de treinar e liderar pelo exemplo para orientar os funcionários do setor público através da dinâmica complexa, muitas vezes incorporada nas transformações culturais nas organizações; fazendo com que haja um maior comprometimento das pessoas com os valores e as práticas governamentais/municipais.

Mas vale aqui ressaltar que independente da instituição ser pública ou privada, Baccaro (2009) relata que, para a maioria das pessoas, serviço é sinônimo de servidão, principalmente devido à má remuneração, volume excessivo de atividades a serem desempenhadas e divergências com a equipe e a chefia. Por essa razão, entende-se que a satisfação no trabalho está relacionada com atitudes gerais de como uma pessoa se sente ao realizar seu trabalho, como é a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais e o alcance de padrões de desempenho. Esse conjunto de critérios do trabalho se torna a base utilizada para a avaliação feita pelo funcionário e resulta em sua satisfação ou insatisfação.

Segundo Robbins (2005) a satisfação no trabalho engloba desde o prazer em realizar o trabalho até a convivência com os colegas e superiores; sendo determinante tanto para o aumento da produtividade quanto para a imagem da entidade no mercado, pois, funcionários satisfeitos tendem a falar de forma positiva da instituição. Como a satisfação envolve resultados melhores, procedimentos com mais qualidade e melhor desempenho, a insatisfação pode ocasionar problemas como rotatividade excessiva, absenteísmo e queda de produção.

Entende-se, então, que tanto os servidores quanto os empregados de uma corporação precisam perceber que os resultados e os processos da instituição são íntegros e justos, a fim de

entenderem que estão sendo realmente recompensados pelo trabalho que desempenham, seja por meio de remuneração, possibilidade de promoção, reconhecimento verbal ou tratamento sem diferenças, ou seja através de premiações ou bonificações. No entanto, é necessário aqui ressaltar que a satisfação requer também o envolvimento positivo dos indivíduos com as atividades que desempenham, segurança para realizá-las, capacitação e treinamento, incentivos para a formação continuada e o conhecimento dos assuntos da empresa.

Quando o funcionário recebe tudo isso, o trabalhador/servidor se torna em um colaborador motivado, capaz de possibilitar a promoção do G2B, que na opinião de Barbosa (2009) beneficia muito as empresas, tendo em vista que as interações do G2B podem resultar em maior conscientização das oportunidades de trabalhar com o governo, economia de custos e maior eficiência na execução de transações. Já para os governos, as interações do G2B oferecem benefícios na redução de custos e no aumento da eficiência nos processos de compras, além de oferecer novos caminhos para a venda de itens excedentes.

Dessa forma, entende-se que toda organização que tem como objetivo crescer e se estabelecer no mercado, bem como a administração pública necessitam desenvolver nos seus liderados a capacidade de automotivação, através de uma cultura compatível com as ideologias do empregado e um clima organizacional harmônico e integrado, para que eles descubram como levantar o astral mesmo quando as coisas na empresa ou na família não estão boas para assim se manterem motivados, independente dos acontecimentos.

2.2 Sobre a modernização na Gestão Pública e as interferências nos negócios empresariais

A maior integração entre os mercados, provocada pela globalização e pelo surgimento de novas transações e produtos, fruto de relações internacionais e das inovações tecnológicas, tornaram a gestão nas instituições muito mais complexa nos últimos anos. No setor público, a situação não é diferente, pois com todas as exigências de transparência, ética e boa administração, percebe-se que a Gestão Pública tem adotado novos métodos de atuação voltados para a cultura do diálogo, buscando uma nova forma de administrar que depende da vitalidade da participação social e da dinâmica dos atores sociais (Silva, 2011).

Como as entidades públicas de modo geral são fundamentais para a vida e o bem-estar da sociedade, nota-se que elas são responsáveis por grande parte da segurança e da sensação de

amparo que as pessoas necessitam para conduzir satisfatoriamente suas vidas, principalmente as camadas sociais menos abastadas que dependem dos serviços públicos. Por isso a preocupação com a boa gestão, a continuidade e a prosperidade que proporcionam qualidade nos serviços públicos são fundamentais, pois como Farah (2011) menciona, as entidades públicas necessitam gerenciar através de métodos e técnicas diferenciadas e atualizadas os seus recursos humanos, técnicos e financeiros, pois diferente de uma empresa privada, a administração pública é muito visada e todas as suas ações devem ser realizadas com muita transparência e cuidado.

Assim, quando se trata do fluxo da informação na administração pública, o tratamento dado à essas informações e seu caráter, tem estado mais voltado para mecanismos de *accountability*, devido às práticas de governabilidade, que segundo Silva (2011) envolvem novos conjuntos de ideias e crenças importantes na área administrativa, uma vez que a administração contemporânea e democrática deve estar focada nas políticas públicas, na economia do setor público, no processo de descentralização administrativa, nas estratégias de gestão das despesas e resultados, nos gastos públicos.

Abrucio e Loureiro (2005, p.02) afirmam que o termo *accountability* está relacionado “[...] a responsabilização política ininterrupta do Poder Público em relação à sociedade e pode ser compreendido como a contínua prestação de contas pelos governantes de maneira transparente e buscando a total visibilidade dos atos do Poder Público. Já na visão de Dall’Olio (2000) o termo em inglês *accountability*, não possui tradução exata para o português, mas pode ser definido como “[...] a obrigação de prestação de contas por parte dos responsáveis pela administração pública ou privada. Pode também ser entendido como responsabilização” (Dall’olio, 2000, p. 05).

Dessa forma, entende-se que o sucesso governamental depende de sua capacidade de dar respostas em meio às adversidades, ou seja, da responsividade do Estado para lidar com as mudanças à medida que ocorrem, permitindo que não só o Poder Público, mas também os líderes de negócios capitalizem mais oportunidades, impulsionando maior eficiência, conseguindo obter vantagens em tempo real e reduzir os riscos. Trata-se de conectar tomadores de decisão em todos os níveis de atividades e capacitá-los a responder continuamente ao inesperado, mostrando que o governo se tornará operacionalmente responsivo quando for capaz de atingir o mais alto nível de desempenho de processos e negócios.

Tudo isso quer dizer que a *accountability* se manifesta por meio:

1. Do processo eleitoral que tem por objetivo garantir a soberania popular;

2. Do controle institucional durante os mandatos, que provê os mecanismos de fiscalização contínua dos representantes eleitos e da burocracia com responsabilidade decisória;
3. E da criação de regras estatais intertemporais, pelas quais o poder governamental é limitado em seu alvo de atuação, a fim de assegurar os direitos dos indivíduos e da coletividade que não podem simplesmente ser alterados pelo governo.

Estas três formas contemporâneas de *accountability* existem, com maior ou menor grau de sucesso, em todos os países democráticos. Diversos modelos institucionais podem derivar dessa concepção, não havendo uma fórmula que garanta maior grau de responsabilização do Poder público (ABRUCIO e LOUREIRO, 2005, p.02).

Para Abrucio e Loureiro (2005, p.01) –as políticas econômicas e as finanças públicas raramente são analisadas pelo ângulo da *accountability* democrática [...] o que requer que as formas de *accountability* tomem como base os instrumentos que envolvem as regras estatais intertemporais, que são:

1. As regras de restrição orçamentária e de responsabilidade fiscal, que incluem fixar parâmetros restritivos que devem ser respeitados pelos governantes e pelos futuros eleitos;
2. Os limites de endividamento público, relacionados à organização e transparência do fluxo dos recursos públicos, o controle inflacionário, a administração assertiva do endividamento público e a realização efetiva do refinanciamento das dívidas subnacionais;
3. E as metas Inflacionárias, que tem como objetivo principal permitir o acompanhamento de forma mais clara das receitas e gastos reais dos governos.

Dessa forma, identifica-se que as regras estatais intertemporais buscam assegurar a *accountability* democrática para além do princípio estrito da maioria eleitoral, sendo que os princípios de restrição orçamentária e expectativas futuras são peças-chave para as finanças públicas, por estarem relacionadas às referências transparentes e de longo prazo para atuar sobre variáveis como a inflação, a alocação de recursos orçamentários e o endividamento público (Abrucio e Loureiro, 2005).

No que se refere à evidenciação das finanças públicas Abrucio e Loureiro (2005, p.04) alertam que –[...] o padrão eleitoral (funcionamento e consequências) afeta as finanças públicas em vários aspectos, entre os quais o mais importante é a influência sobre a alocação dos recursos orçamentários. Por essa razão, entende-se que no debate que envolve os problemas brasileiros de *accountability* das finanças públicas, o destaque é as várias mudanças institucionais que criaram

limites ou restringiram de maneira mais efetiva o orçamento e o endividamento público, principalmente com os Tribunais de Contas, que são instrumentos de fiscalização e responsabilização política.

Com base em tudo isso, compreende-se que as discussões de Abrucio e Loureiro (2005) giram em torno principalmente da importância da *accountability* democrática e seus efeitos na área das finanças públicas; dos obstáculos e avanços relacionados a responsabilização política no plano fiscal; e do que pode ser feito para garantir a efetivação da *accountability* democrática.

Outro fator muito importante dentro da gestão pública envolve os indicadores de gestão, que são considerados por Grateron (1999) parâmetros que ajudam no desenvolvimento de um sistema integrado de informação, possibilitando encontrar soluções para as demandas da sociedade referentes aos gestores públicos. Dessa maneira, os indicadores de gestão têm como finalidade proporcionar ao gestor público –[...] ferramentas que lhe permitam gerenciar melhor os recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que possa prestar contas ou informar a comunidade sobre o uso destes recursos (Grateron, 1999, p.01); e ainda garantir ao cidadão e as entidades fiscalizadoras superiores um melhor controle e avaliação do desempenho do gestor público.

No entanto, para estabelecer padrões de comparação, de medição e de avaliação do desempenho de um gestor, especialmente se este pertence ao setor público, Grateron (1999, p.01) enfatiza ser necessário realizar a auditoria de gestão, que é um –[...] instrumento ou ferramenta de avaliação da direção ou gestão em empresas ou organismos de qualquer natureza, setor ou tamanho [...], que tem por objetivo determinar a eficácia, eficiência e economia da instituição, através de uma análise profunda da mesma e determinando a aptidão da equipe, por meio de uma avaliação individual de cada executivo e sua adequação à estratégia da organização.

Com base neste argumento é possível verificar que para que as públicas consigam um melhor posicionamento competitivo nos mercados regionais e internacionais, é fundamental que seja realizada a auditoria de gestão, pois esta, de acordo com Grateron (1999, p.01) é –[...] uma alternativa útil para auxiliar à direção na consecução das metas e objetivos propostos estrategicamente, que possibilita o fortalecimento da instituição pública no seu processo de ajustes às modernas práticas de gestão. No entanto, foi visto que esta orientação só pode ser atingida através de indicadores de gestão ou de outra técnica igualmente eficiente, que permite a modernização da Administração Pública e do Estado e –[...] representa a materialização de uma exigência técnica derivada da própria globalização para ajudar aos gestores públicos a atingir os

objetivos de modo econômico, eficiente, eficaz e transparente (Grateron, 1999, p.01).

Assim, este autor defende que as auditorias de gestão possibilitam, entre outras coisas, as reduções orçamentárias, o diferimento de despesas e pagamentos, a arrecadação de receitas e a diminuição/eliminação dos custos no setor público, sendo que estes são apresentados por Dall'Olio (2000) como todos os dispêndios públicos diretos ou indiretos, variáveis ou fixos, que juntos formam os gastos públicos de uma entidade.

Dall'Olio (2000) esclarece que, enquanto o custo direto engloba os gastos relacionados diretamente ao bem e/ou serviço final entregue à população e que podem ser alocados diretamente sem a necessidade de estabelecer-se um critério de rateio, os custos indiretos, são aqueles gastos não relacionados diretamente ao bem e/ou serviço final entregue à população, mas que contribuem para a sua viabilidade. Por sua vez, os custos variáveis são aqueles que variam quando aumentam de acordo com a população atendida; e os fixos são os que, até certo ponto, independem da quantidade beneficiada, ou seja, não sofrem variação.

A gestão desses custos, na concepção de Dall'Olio (2000), apesar de sua importância, é um grande desafio, uma vez que não é uma tarefa fácil: reduzir os custos sem que a qualidade dos serviços prestados seja alterada; combater o desperdício e eliminar atividades que não agregam valor ao usuário dos serviços públicos; avaliar o impacto efetivo das decisões tomadas; promover mudanças na cultura organizacional, introduzindo a dimensão de *accountability* e de valor do dinheiro; subsidiar o processo orçamentário e a avaliação de planos de reestruturação e melhoria de gestão; e fornecer parâmetro para a competição administrada entre unidades prestadoras de serviços similares.

De maneira geral, constata-se então que a escassez dos recursos orçamentários, juntamente com as demandas da sociedade, têm forçado as entidades públicas a se reinventarem, principalmente no gerenciamento correto dos custos (contabilidade dos custos), o que pode ser facilitado com a utilização de um sistema de custos como o baseado em atividades (Activity Based Costing - ABC). Neste procedimento os custos são acumulados em atividades e, posteriormente, alocados aos produtos e serviços finais; e da definição dos direcionadores de custos, que são unidades de medida que determinam o custo das atividades ou processos de uma organização (Dall'olio, 2000).

Por fim, há, ainda, a questão da Contabilidade Pública, que requer instrumentos modernos como softwares e hardwares para ser realizada de maneira satisfatória, sendo apontada por

Dall'Olio (2000, p.02) como

[...] o ramo da ciência contábil que coleta, classifica, registra e produz informações acerca dos produtos e serviços da entidade **pública** (grifo dos autores), com fins de mensuração de desempenho e auxílio na tomada de decisão dos respectivos gestores

Baseado neste propósito e processos administrativos, verifica-se que a principal finalidade da contabilidade pública é –[...] promover o planejamento, a transparência e a responsabilidade da gestão fiscal (Darós e Pereira, 2009, p.01), de forma a provocar uma melhoria nos controles internos para a proteção do patrimônio público e aumento da transparência na aplicação dos recursos da sociedade.

Darós e Pereira (2009, p.01) analisam que a Contabilidade Pública sofreu várias mudanças e inovações com a aprovação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP), principalmente na –[...] previsão de depreciação, adoção do regime da competência para receitas e despesas, contabilização dos bens de uso comum e relatórios de fluxo de caixa. Com as NBCASP a contabilidade não só passou a evidenciar as operações realizadas pelas pessoas que arrecadam receitas, efetuam despesas, administram ou guardam bens pertencentes ou confiados à Administração Pública, mas também tornou-se possível caracterizar o sistema contábil público como uma estrutura de informações que tem por objetivo orientar e suprir o processo de decisão, a prestação de contas e a instrumentalização do controle social.

Vale aqui mencionar que com as NBCASP tornou-se possível implementar os dispositivos contidos na Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF e na Lei 4.320/64, como os que abordam a –[...] implementação de sistema de custos, ampliação do controle contábil sobre o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento governamental (PPA¹, LDO² e LOA³) (Darós e Pereira, 2009, p.10) e dar maior destaque a instrumentos de transparência e de registro de operações similares ao da contabilidade comercial como o relatório de fluxo de caixa, a previsão de depreciação e a contabilização dos bens de uso comum.

Assim, nota-se que várias tem sido as alternativas criadas, principalmente das últimas décadas, para promover a transparência e a melhoria na gestão das entidades públicas de um modo geral. As formas de *accountability*, juntamente com: o controle das finanças públicas e dos custos no setor público; os indicadores de gestão para realização da auditoria de gestão; e a

¹ Plano Plurianual

² Lei de Diretrizes Orçamentárias

³ Lei Orçamentária Anual

promoção da contabilidade pública; apresentaram-se fatores essenciais para o gestor público, por serem essas ferramentas importantes para fiscalização, evolução, desenvolvimento, agregação de valor e construção de um melhor serviço público. Contudo, é importante aqui enfatizar que de nada adianta tentar realizar todos esses processos e projetos, se não houver uma boa administração, competente e preparada para os mais diversos desafios públicos, que vão desde conseguir realizar a implementação efetiva de políticas públicas que assegurem o cumprimento dos direitos sociais, até a transparência em todas as suas ações, garantindo que estas sejam objetivas e eficazes em seus propósitos.

Nesse sentido, a Administração Pública pode ser compreendida como um conjunto de órgãos integrados que têm como objetivo principal prestar serviços e atender aos anseios e interesses da população. Para fazer isso, Meirelles (2013) preconiza que os poderes e deveres estabelecidos à Administração Pública são uma espécie de garantia contra o abuso de poder e ilegalidades, pois as ações dos órgãos públicos devem ser pautadas na legalidade, na promoção do bem-comum e no agir de maneira a colocar os interesses da sociedade acima dos individuais, tendo como foco a preservação do bem-estar social.

Meirelles (2013) enfatiza que a Administração Pública envolve ordenamentos jurídicos, competência decisória e responsabilidades próprias de suas atribuições que devem ser utilizados para o melhor desempenho das funções públicas, uma vez que o uso da autoridade na forma coercitiva, somente será lícito quando tiver como finalidade a manutenção da sociedade ou do bem coletivo.

Dessa forma, Santos (2006) explica que são considerados poderes da administração pública:

1. O poder vinculado e discricionário, que refere-se a prerrogativa legal conferida à Administração, de modo explícito ou implícito, para a prática de atos administrativos com liberdade na escolha de sua conveniência, oportunidade e conteúdo; e que traz consigo a ideia de restrição, não cabendo nenhum tipo de liberdade ao administrador para a avaliação da conveniência e oportunidade do ato;
2. O poder regulamentar, que é uma atribuição privativa do chefe do Poder Executivo para expedir atos normativos compatíveis com a lei e visando desenvolvê-la e exterioriza-se através de decretos;
3. O poder disciplinar, que materializa-se como a faculdade de punir internamente as

infrações funcionais dos servidores e demais pessoas sujeitas à disciplina dos órgãos e serviços da Administração;

4. O poder hierárquico, que constitui-se como o poder que dispõe o executivo para distribuir e escalonar as funções de seus órgãos, bem como ordenar e rever a atuação de seus agentes, estabelecendo a relação de subordinação entre os servidores do seu quadro pessoal

5. E, por fim, o poder de polícia, que é o controle de que dispõe a Administração para limitar direitos e liberdades individuais tendo em vista o interesse social.

Meirelles (2013), por sua vez, aponta que os deveres relacionados à Administração Pública incluem: o dever de eficiência, dever de probidade e dever de prestar contas, ou seja, a partir de tais deveres o agente público deverá realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e o satisfatório atendimento das necessidades da sociedade concretizando o dever de eficiência. Além disso, a Administração Pública deverá colocar o interesse coletivo acima do meramente individual, não devendo praticar atos que lesionem os bens e interesses públicos, dentre outros atos que infrinjam a moralidade administrativa e o administrador dos bens e interesses públicos deverão prestar contas de suas ações não apenas à gestão de dinheiro público, mas, também em relação a todos os atos de governo e de administração.

A Lei Complementar Nº 381, de 07 de maio de 2007 que dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da administração pública estadual estabelece que a estrutura organizacional da Administração Pública deve desburocratizar, descentralizar e desconcentrar os circuitos de decisão, melhorando os processos, a colaboração entre os serviços, o compartilhamento de conhecimentos e a correta gestão da informação, para garantir a prestação eficiente, eficaz, efetiva e relevante dos serviços públicos.

Para isso, a Constituição da República Federativa do Brasil impõe que o Brasil é organizado em três poderes: Poder Executivo, exercido pelo Presidente da República com a ajuda dos ministros de Estado; Poder Judiciário, que tem o poder de julgar e garantir o cumprimento das leis, promovendo a paz social; e Poder Legislativo, responsável por criar as leis, sendo formado pela Câmara dos Deputados (representantes do povo), Senado Federal (representantes dos Estados e Distrito Federal), e Tribunal de Contas da União (órgão regulador e fiscalizador das ações externas, prestando auxílio para o Congresso Nacional).

Com base neste preceito constitucional, a administração pública federal é feita em três

níveis, cada qual com sua função geral e específica, isto é:

- Nível Federal – a União realiza a administração pública, ela é um representante do governo federal, composta por um conjunto de pessoas jurídicas de direito público.
- Nível Estadual – os Estados e o Distrito Federal realizam a administração pública.
- Nível Municipal – os Poderes Legislativo e Executivo realizam a administração pública nos municípios.

Cabe aqui ressaltar que a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual, de acordo com a Lei Complementar Nº 381 (BRASIL, 2007) é organizada em dois níveis, sendo eles:

I - O nível Setorial, compreendendo as Secretarias Setoriais e suas entidades vinculadas, que terão o papel de planejar e normatizar as políticas públicas do Estado, voltadas para o desenvolvimento regional, específicas de suas áreas de atuação, exercendo, com relação a elas, a supervisão, a coordenação, a orientação e o controle, de forma articulada com as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional; e

II - O nível Regional, compreendendo as Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, atuando como agências de desenvolvimento, que terão o papel de executar as políticas públicas do Estado, nas suas respectivas regiões, cabendo-lhes a supervisão, a coordenação, a orientação e o controle, de forma articulada com as Secretarias de Estado Setoriais e as estruturas descentralizadas da Administração Indireta do Estado.

Com base neste princípio constitucional, Meirelles (2013) assegura que é necessário que a Administração Pública tenha cuidado com o abuso de poder que se evidencia quando a autoridade, embora competente para praticar o ato, ultrapassa os limites de suas atribuições ou se desvia das finalidades administrativas. Assim procedendo, resta o ilícito configurado pela prática comissiva ou omissiva, pois, ambas são capazes de afrontar a lei e causar lesão a direito individual do administrado. O abuso de poder subdivide-se em excesso de poder e desvio de finalidade, sendo que a primeira ocorre quando a autoridade, embora competente para praticar o ato, vai além do permitido e se exorbita no uso de suas faculdades administrativas descumprindo os dispositivos legais; e o último caracteriza-se quando a autoridade, embora atuando nos limites de suas atribuições, pratica o ato por motivos ou com fins diversos dos objetivados pela lei ou exigidos pelo interesse público.

Este abuso de poder, bem como o seu excesso e o desvio de finalidades são atitudes que

podem ser vistos em Licitações, Contratos e Terceirizações, envolvendo falhas e fraudes. Conforme Aquino (2013) a licitação é um procedimento realizado pelos órgãos da Administração Direta, Fundos Especiais, Autarquias, Fundações Públicas, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e entidades controladas direta e indiretamente pelos entes federativos.

As Leis Federais nº 8.666/1993 e 10.520/2002 (apud BRASIL, 2012) preveem seis modalidades de licitação, sendo elas:

1 -Convite: que é a modalidade de licitação mais simples, sendo realizada para obras e serviços de engenharia em que o valor estimado seja de até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil) e para aquisição de bens ou outros serviços até o valor de R\$ 80.000,00 (oitenta mil).

2 Tomada de Preços: que é utilizada para contratações em que o valor estimado esteja entre R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil) a R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil) para execução de obras e serviços de engenharia e entre R\$ 80.000,00 (oitante mil) a 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil) para aquisição de materiais e outros serviços. Esta modalidade se destina a interessados devidamente cadastrados, sendo que este cadastramento se refere à análise prévia da situação da empresa, por meio da verificação de sua habilitação jurídica, de sua regularidade fiscal, de sua qualificação econômico-financeira, de sua qualificação técnica. Desta forma esta modalidade é dividida em duas fases: na primeira fase serão analisadas as condições para sua habilitação e na segunda o licitante fornece sua proposta de preço. Para participar desta modalidade de licitação o fornecedor deverá estar com a habilitação parcial atualizada no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF).

3 Concorrência: esta modalidade destina-se para contratações de obras e serviços de engenharia em que o valor estimado esteja acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) e aquisição de materiais e outros serviços em que o valor estimado esteja acima de 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil). Esta modalidade também é utilizada, independente do valor estimado, para a compra ou alienação de bens imóveis, para as concessões de direito real de uso, de serviços ou de obras públicas, para as contratações de parcerias público-privadas, para as licitações internacionais, para os registros de preços e para as contratações em que seja adotado o regime de empreitada integral. Embora a Lei nº 8.666/93 defina os valores mínimos para a concorrência esta modalidade é cabível para qualquer valor de contratação, sendo utilizada quando o objeto a ser licitado é complexo necessitando de uma análise ainda mais criteriosa do administrador. Para participar desta modalidade o fornecedor não necessita de um cadastro

prévio, bastando que este atenda às exigências do Edital.

4 Leilão: é utilizada predominantemente para a venda de bens móveis inservíveis ou venda de bens semoventes, podendo participar quaisquer interessados. O processamento do leilão dar-se-á pelo comparecimento dos interessados em local e hora determinados em edital, para apresentarem seus lances ou ofertas, os quais não poderão ser inferiores ao valor de referência estipulado pela Administração.

5 Concurso: esta modalidade é destinada quando a Administração tem interesse em selecionar trabalho técnico, científico, projeto arquitetônico ou artístico, ou seja, para trabalhos que exijam determinadas capacidades personalíssimas. Qualquer interessado poderá participar da licitação, devendo somente atender as exigências do Edital.

6 Pregão: é a modalidade de licitação utilizada para fornecimento de bens e serviços e serviços comuns aplicáveis a qualquer valor estimado de contratação, sendo a modalidade alternativa ao convite, tomada de preços e concorrência, é a mais utilizada atualmente. Diverso do que ocorre em outras modalidades no pregão as propostas e os lances realizados pelos fornecedores antecedem a análise da documentação, sendo desta forma um procedimento mais célere. Há duas formas de realização de pregão, o pregão presencial em que é marcada uma data para que os fornecedores apresentem suas propostas e sucessivamente deem seus lances verbais e o pregão eletrônico que é realizado através do site www.comprasnet.gov.br.

Analisando tais modalidades, Aquino (2013) alerta que existem cuidados imprescindíveis na licitação de modo a não comprometer a administração pública, entre eles: dar a transparência necessária para a licitação, em atendimento ao princípio da igualdade de direito entre os participantes, instituindo os mecanismos que julgou necessário, visando proteger os interesses da Administração e do licitado; fazer um controle rigoroso de todos os atos praticados; evitar que irregularidades possam comprometer o futuro contrato a ser firmado entre a Administração e o vencedor da licitação; colocar pessoas preparadas para elaborar o edital; etc.

Compete aqui mencionar que todas as modernidades e evoluções que ocorreram na administração pública, de acordo com Cruz Júnior (2015) influem direta ou indiretamente no mercado e dos negócios empresariais, principalmente ante a estabilidade política e cultura política: A política do governo sempre dependerá da cultura política do momento. As políticas elaboradas em um país politicamente estável serão diferentes das formadas em um país instável. Um sistema político estável pode tomar decisões favoráveis aos negócios que promovem

negócios locais e atraem investidores estrangeiros. Por sua vez, sistemas instáveis apresentam desafios que comprometem a capacidade do governo de manter a lei e a ordem e isso afeta negativamente o ambiente de negócios.

A gestão pública passou a regular e a orientar também a tributação e gastos governamentais. Neste caso os governos recebem dinheiro para gastar com impostos. O aumento dos gastos requer aumentos de impostos ou empréstimos. Qualquer aumento de impostos desencorajará o investimento, especialmente entre empreendedores, que assumem os riscos de iniciar e gerenciar negócios. O aumento dos gastos também consome o conjunto limitado de poupanças, deixando menos dinheiro para o investimento privado. A redução de investimentos privados diminui a produção de bens e serviços. Isso, por sua vez, pode levar à eliminação de empregos.

A educação financeira, abrange também a definição das taxas de juros, sendo que a política do governo pode influenciar as taxas cujo aumento impacta o custo dos empréstimos na comunidade empresarial. Taxas mais altas também levam à diminuição dos gastos do consumidor. Taxas de juros mais baixas atraem investimentos à medida que as empresas aumentam a produção. Assim, o governo pode influenciar as taxas de juros no curto prazo, imprimindo mais dinheiro, o que pode levar à inflação. As empresas não prosperam quando há um alto nível de inflação.

Outro impacto incide sobre as licenças e regulamentos. As regulamentações comerciais, o salário mínimo federal e os requisitos para autorizações ou licenças têm efeitos por vezes intensos, nos negócios. Por exemplo, inspeções periódicas de saúde devem ser realizadas em todos os restaurantes. As empresas podem gastar muito dinheiro e tempo para cumprir com os regulamentos que acabam sendo ineficazes e eventualmente desnecessários. Regulamentos justos e eficazes, no entanto, promovem o crescimento dos negócios e as boas relações entre agentes públicos.

Neste contexto observa-se que o governo eletrônico necessita se torna uma parte integrante na maneira como as ações administrativas acontecem no Brasil. A tecnologia da informação conecta os setores empresariais e públicos devendo evoluir com sustentabilidade. Como tal, as agências governamentais necessitam se tornar cada vez mais eficientes na maneira como se comunicam - interna e externamente - e prestar serviços governamentais de qualidade para a população.

Conforme Barbosa (2009), uma das formas de fazer com que isso ocorra de maneira satisfatória é por meio da inovação e colaboração digital, que envolve a criação de parcerias como:

1. Government to Citizen (G2C): O G2C descreve o relacionamento entre o governo e seus cidadãos - da mesma forma que o Business to Citizen (B2C) se preocupa com a comunicação entre uma empresa e seus clientes, somente nesse cenário público, os clientes são cidadãos. Dessa forma, as agências governamentais podem se basear nas formas como as empresas mais bem-sucedidas se comunicam com sua base de clientes; no espaço comercial, as plataformas de gerenciamento de relacionamento com clientes (Customer Relationship Management - CRM) tornaram-se diferenciais-chave. Usando o CRM, as empresas - e, portanto, da mesma forma as agências governamentais - podem ter uma compreensão muito maior de seus clientes. Usando análises inteligentes e gerenciamento de casos, as agências governamentais podem lidar com questões como solicitações e demandas dos cidadãos muito mais rapidamente e ter acesso imediato a todas as informações relevantes;

2. Government to Government (G2G): Tão importante quanto a maneira pela qual o governo interage com empresas e cidadãos é como as várias agências do governo colaboram entre si. A falta de comunicação entre departamentos ou agências pode resultar em uma interrupção da produtividade, na melhor das hipóteses, e grandes erros, na pior. As melhores práticas de governo eletrônico podem ajudar a impedir esse tipo de impasse de comunicação, pois todos os departamentos podem ser conectados através do mesmo sistema (como uma plataforma de CRM baseada em nuvem). As informações podem ser compartilhadas e acessadas em qualquer lugar, e coisas como itinerários, compromissos, solicitações etc. podem ser atualizadas em tempo real.

3. Government to Employees (G2E): Uma das maiores áreas em que a tecnologia moderna está tendo um efeito positivo está na maneira como os funcionários do governo são gerenciados. Isso se estende a tudo, desde como os funcionários são recrutados e contratados, até a folha de pagamento, a digitalização de benefícios e, principalmente, o treinamento. Os gerentes podem usar sistemas baseados na nuvem para envolver novos recrutas no processo de integração, personalizar o treinamento e continuar a envolvê-los durante todo o emprego, aumentando as taxas de retenção e a produtividade geral. Os gerentes também podem usar plataformas baseadas na nuvem para várias ferramentas de produtividade, como gerenciar agendas de funcionários. Isso é particularmente útil em agências onde o serviço de campo é necessário.

4. Government to Business (G2B): Um bom relacionamento entre o governo e as empresas locais, grandes e pequenas, é importante em uma economia próspera. Por esse motivo, as interações G2B e B2G são igualmente importantes. Um exemplo comum de colaboração G2B / B2G está na contratação do governo. Os programas de realização de contratos governamentais podem agrupar as várias tarefas associadas à visualização e solicitação de contratos, facilitando as empresas a licitar, vencer e manter contratos em ordem. Desse modo, existem também soluções G2B mais direcionadas que visam melhorar, por exemplo, a colaboração entre o Departamento de Defesa e prestadores de serviços através do uso de uma única plataforma para automatizar processos, coletar informações, comunicar, avançar o fluxo de trabalho e fornecer todas as ferramentas necessárias para tomar melhores decisões.

Desse modo, entende-se que é de suma importância que o governo adote metas iniciais para produzir melhorias operacionais significativas, principalmente na sua relação com as empresas, devido as possibilidades de superação da crise atual, se forem desenvolvidas parcerias efetivamente fortes, como um meio importante de obter atenção de alto nível e gerar apoio político e gerencial para a ação. Com isso, há a necessidade de promover a interoperabilidade técnica dos sistemas, a fim de integrar verdadeiramente o registro através de uma única janela, particularmente onde os requisitos foram gerenciados em diferentes níveis do governo (por exemplo, tributação e previdência social em nível nacional e zoneamento em nível municipal).

2.3 Sobre os Princípios do Direito Administrativo

Independente da forma pela qual a Administração Pública se manifesta, ela deverá ser feita através da efetivação dos direitos sociais, por meio das políticas públicas que são desenvolvidas de forma sistêmica e em consonância com programas institucionais de órgãos e entidades públicas, associando obras, programas, serviços e benefícios socialmente úteis a objetivos e resultados consagradores de direitos sociais plenos. Baseado neste propósito, na concepção de Santos (2012), os direitos sociais têm como foco o princípio da igualdade, sendo eles o direito: a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, e a assistência aos desamparados.

Todos esses direitos têm relação direta com as chamadas políticas sociais que são tentativas realizadas pelo Estado no intuito de reduzir as desigualdades sociais. A saúde, por

exemplo, é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. Porém, Rizotti (1998) aborda que apesar da responsabilidade governamental na realização das políticas sociais só ter se tornado definitiva na nova ordem constitucional de 1988, ao invés de respostas políticas apropriadas às demandas dos movimentos sociais organizados, as políticas sociais brasileiras caracterizaram-se, de modo geral, como elementos periféricos no sistema de repressão aos movimentos sociais e de controle social que a burguesia nacional logrou empreender ao longo da recente história nacional.

Como cabe ao [...] Poder Público [...] formular e implementar políticas sociais e econômicas que visem a garantir, aos cidadãos, o acesso universal e igualitário à assistência médico-hospitalar (Santos, 2012, p.01), entende-se que, para que os direitos sociais sejam efetivados, é urgente a construção de um novo regime fiscal e tributário inserido em um projeto mais amplo, pois as políticas sociais brasileiras não integram um projeto nacional amplo que inclua um regime fiscal e tributário capaz de arcar com um projeto de desenvolvimento mediado pela equalização de oportunidades.

Além disso, é essencial que os princípios do Direito Administrativo sejam respeitados, tendo em vista que, de acordo com Meirelles (2013), o Direito Administrativo é o corpo de lei e trabalho legal que rege as atividades das agências administrativas do governo que compreendem a criação de regras ou a legislação (delegada a eles pelo Legislativo, quando e como houver necessidade), adjudicação (para pronunciar decisões ao julgar certas matérias) e implementação / execução de políticas públicas. É ele quem determina a organização, os poderes e os deveres das autoridades administrativas, por isso, todo o trabalho que entra nessas atividades se enquadra na categoria de Direito Administrativo, sendo esta uma área diversificada do Direito. Conforme Grinover (2008),

Acolhendo as tendências contemporâneas do direito administrativo, tanto em sua finalidade de limitação ao poder e garantia dos direitos individuais perante o poder como na assimilação da nova realidade do relacionamento Estado-sociedade e de abertura para o cenário sociopolítico-econômico em que se situa, a Constituição de 1988 trata de parte considerável da atividade administrativa, no pressuposto de que o caráter democrático do Estado deve influir na configuração da Administração, pois os princípios da democracia não podem se limitar a reger as funções legislativa e jurisdicional, mas devem também informar a função administrativa. Nessa linha, dá-se grande ênfase, no direito administrativo contemporâneo, à nova concepção da processualidade no âmbito da função administrativa, seja para transpor para a atuação administrativa os princípios do "devido processo legal", seja para fixar imposições mínimas quanto ao modo de atuar da administração (GRINOVER, 2008, p.02).

Assim, entende-se, então, que o Direito Administrativo é um termo amplo que abrange muitos tipos diferentes de lei e que sua ênfase está nos procedimentos para adjudicação formal com base nos princípios da Justiça Natural (tipo de justiça registrado nas obras de filósofos como Platão e Sócrates e que indicam o senso de justiça que a sociedade, geralmente possui e expressa implicitamente em seus ditados populares) e na elaboração de regras.

Compete aqui ressaltar que o Direito Administrativo abrange leis e princípios legais que regem a administração e a regulamentação de agências governamentais (federais e estaduais). Os princípios do Direito Administrativo têm sido fundamentos essenciais para a resolução de questões inerentes aos direitos fundamentais, uma vez nos últimos anos ocorreram muitas transformações sociais econômicas e jurídicas no país.

Considerados como normas jurídicas, esses princípios norteiam a verificação da legalidade, eficiência e a legitimidade dos serviços públicos, mesmo sendo executado por entes privados, tendo em vista que, conforme é apresentado no artigo 37⁴ da Constituição Federal (CF) na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal, só é permitido fazer o que a lei autorizar.

Quando tais princípios não são devidamente seguidos pela Administração Pública, ou quando esta necessita de recurso para manter a ordenação de suas rotinas e preservar os direitos dos administrados por intermédio de protocolos para preservar os princípios constitucionais diretamente citados na Constituição Federal, são instituídos procedimentos ou processos administrativos, citados por Camargo (2017) como instrumentos importantes que dão garantias aos administrados ante as prerrogativas públicas.

Como o Direito Administrativo especifica os direitos e responsabilidades nas suas relações com os funcionários públicos e com os administradores, também especifica os procedimentos pelos quais eles podem ser executados por esses indivíduos, Meirelles (2013) reforça que esta linha do Direito fornece responsabilidades, leis, regras e regulamentos específicos para Administração Pública, orientando e dirigindo as relações internas de administração como hierarquia, divisão de trabalho, etc. Contudo, a Administração Pública não pode funcionar em um vácuo, pois ela necessita de uma boa legislação ou regulamento

⁴ **Art. 37. da CF:** A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

administrativo para funcionar adequadamente. Assim, Camargo (2017) aponta que a Administração Pública e o Direito Administrativo são, ao mesmo tempo, complementares e interdependentes; e que ambos (estando vinculados ou não) dependem do chamado processo administrativo:

O Processo administrativo, também conhecido como procedimento administrativo tem sua matéria voltada ao ambiente da Administração Pública, que utiliza este recurso para manter a ordenação de suas rotinas e preservar os direitos dos administrados através de protocolos que devem ser seguidos a termo para preservar princípios constitucionais diretamente citados na própria Constituição Federal (Camargo, 2017, p.01).

Muitos proeminentes cientistas sociais argumentam que o processo administrativo é um termo coletivo para todos os subprocessos que se enquadram em uma estrutura de classificação aceita. Contudo, Meirelles (2013) enfatiza que na Administração Pública, o processo administrativo desempenha um papel mais importante do que em qualquer outro instrumento normativo-legal, uma vez que ele é responsável por controlar todas as fases processuais até a formação da decisão judicial; sendo que sem este rito de gerência seria impossível ao Poder Público manter a celeridade dos processos.

Dessa forma, é possível verificar que os processos administrativos constituem hábitos ou modos de conduta das unidades organizacionais. Eles são os atos repetitivos que em grande medida manifestam e moldam a personalidade e o caráter, rotinizando e garantindo estabilidade ao funcionamento diário das unidades da Administração Pública. A fim de garantir que isso aconteça com excelência e da melhor forma possível e baseando-se no sistema judiciário norte-americano (apesar da origem do *amicus curiae* estar vinculada ao direito penal inglês da época medieval), Donizetti (2015, p.01) declara que foi realizada a implantação e evolução da figura do *amicus curiae* no sistema jurisdicional brasileiro, que é uma expressão latina que significa -amigo da corte ou -amigo do tribunal.

O *amicus curiae* tem como objetivo principal corroborar determinados processos judiciais -[...] através de uma fiscalização abstrata acerca do enquadramento de determinadas normas aos preceitos constitucionais ou mediante fornecimento de elementos informativos [...] sobre temas imprescindíveis à resolução de determinadas controvérsias (Donizetti, 2015, p.02).

Em nosso ordenamento tal definição parece não encontrar sentido, a não ser que consigamos interpretá-la através de uma equiparação com outros institutos, como fez o professor Cássio Scarpinella Bueno – grande estudioso do tema –, cujos ensinamentos transcrevemos:

-[...] Não me parece nem um pouco despropositado equiparar o *amicus curiae* a uma das

funções que, entre nós, o Ministério Público sempre exerceu e continua a exercer, a de fiscal da lei (custos legis) e, em menor escala, ao perito ou, mais amplamente, a um mecanismo de prova no sentido de ser uma das variadas formas de levar ao Magistrado, assegurada, por definição, sua imparcialidade, elementos que, direta ou indiretamente, são relevantes para o proferimento de uma decisão⁵ (Donizetti, 2015, p.01).

Ante a essa colocação, Bueno (2008) afirma que o *amicus curiae* pode ser entendido como uma pessoa com forte interesse ou pontos de vista sobre o assunto de uma ação, mas não uma parte da ação, que pode solicitar ao tribunal permissão para apresentar um resumo, ostensivamente em nome de uma parte, a fim de sugerir uma justificativa consistente com sua ação. Tais petições *amicus curiae* são comumente apresentadas em apelações relativas a questões de amplo interesse público; por exemplo, casos de direitos civis.

No geral, as petições *amicus curiae* podem ser arquivadas por pessoas privadas ou pelo governo, sendo que um resumo *amicus curiae* pode ser apresentado somente se acompanhado de consentimento por escrito de todas as partes, ou por autorização judicial em andamento ou a pedido do tribunal, exceto quando houver o consentimento ou licença apresentada pelo país, um oficial governamental ou a agência dele.

Dessa forma, nota-se que o *amicus curiae* -[...] é mais um dentre os diversos instrumentos regulados pelo Novo CPC⁵ [...], sendo que podemos conceituá-lo como um terceiro que ingressa no processo para fornecer subsídios ao órgão jurisdicional para o julgamento da causal. Porém, é necessário entender que o *amicus curiae* não é um "terceiro imparcial" ao processo jurídico, pois trata-se de -[...] um sujeito parcial, que tem por objetivo ver um interesse (que sustenta) tutelado [...] e fornecerá ao órgão jurisdicional elementos que evidentemente se destinam a ver essa parte obter resultado favorável (Grinover, 2008, p.02-03).

Para Bueno (2008) um *amicus curiae* educa o tribunal sobre pontos de lei que estão em dúvida, reúne ou organiza informações, ou aumenta a conscientização sobre algum aspecto do caso que o tribunal poderia ignorar. Por ser a arena mais comum para *amicus curiae* as questões de interesse público que envolvem Direitos Civis, a Pena Capital, a proteção ambiental, a igualdade de gênero, a adoção infantil e a Ação Afirmativa, vê-se que nos processos administrativos compete ao *amicus curiae* apresentar os requisitos indicados pelo CPC para sua aplicação e informar ao tribunal sobre questões mais restritas; ou o procedimento correto para completar uma escritura ou vontade; ou evidência de que um caso é oclusivo ou fictício - isto é, que as partes não estão sendo honestas com o tribunal sobre suas razões para estar lá.

⁵ Código de Processo Civil

2.4 O G2B e os desafios de relacionamento do gestor público com as empresas

A administração pública cobre uma variedade de posições e configurações de trabalho, incluindo agências governamentais e sistemas de saúde. A maioria dessas posições se concentra na implementação de programas para servir ao bem público e / ou às necessidades de uma população em particular. Por isso, Farah (2011) aponta que a administração pública se concentra no desenvolvimento, estabelecimento e implementação de iniciativas e operações governamentais que afetam as comunidades em níveis variados. Muitas vezes, as organizações são agências governamentais locais, estaduais ou federais.

No entanto, eles também podem ser empresas e organizações sem fins lucrativos. Assim, Reis (2014) relata que aqueles que desejam atuar na administração pública devem ter em mente a importância de obter conhecimentos diversos em disciplinas educacionais como sociologia e psicologia, a fim de trabalhar como um verdadeiro servidor público, seja implementando protocolos que impactam diretamente a população ou gerenciando aspectos das operações internas do governo que afetariam as atividades de serviço público.

Nos municípios, a administração pública tem se tornado cada vez mais importante, tendo em vista que, à medida que o mundo continua a se urbanizar a um ritmo sem precedentes, as cidades e seus arredores têm mais poder do que nunca. Atualmente, mais da metade da população mundial vive em cidades, e espera-se que haja um crescimento cada vez mais efetivo da população urbana em detrimento da população rural. Com isso, Silva (2011) alega que as cidades estão cada vez mais diversificadas, servindo como centros vitais de inovação, cultura e comércio. Todavia, embora as populações, o capital e o poder político de muitas cidades sejam enormes, o mesmo acontece com a escala e a complexidade de seus desafios; o que torna importante a compreensão da administração pública dessas cidades e dos agentes responsáveis por essa gestão.

Uma pesquisa apresentada por Cruz Júnior (2015) revela que, apesar dos notáveis avanços sociais nos centros urbanos, novos e mais complexos problemas estão surgindo ou aumentando em gravidade. O ambiente, infraestrutura, serviços públicos e segurança financeira das famílias estão apresentando desafios em um nível que as cidades nunca experimentaram antes. Não surpreendentemente, a pesquisa constatou que a desigualdade de riqueza e a redução da classe média também são de grande preocupação para os prefeitos das cidades em todo o país, sendo que

quase metade dos prefeitos entrevistados classificou a pobreza como sua preocupação econômica mais urgente.

O que é um pouco mais surpreendente é o nível de concordância sobre os principais desafios enfrentados por um gestor público, independentemente da filiação partidária dos prefeitos ou do tamanho da cidade. Prefeitos de cidades grandes e pequenas, segundo a pesquisa de Cruz Júnior (2015) estão sintonizados com o sofrimento de seus moradores mais vulneráveis, e mesmo nesse clima político polarizado, o foco na pobreza é compartilhado pelos prefeitos de todos os partidos. Isso também vale para os benefícios da diversidade. Enquanto as questões de inclusão econômica e diversidade iluminavam divisões profundas entre os candidatos à presidência, os prefeitos do país estavam unidos no objetivo de construir cidades mais inclusivas que fossem acolhedoras para todos.

Baseado nisso, é fundamental aqui relatar que o prefeito é o mais alto funcionário municipal em uma cidade. Em alguns países, Vergara e Corrêa (2004) mencionam que ele tem poder significativo nas operações do governo local. Em outros, a posição é mais uma figura de proa. Nestas áreas, as decisões estão sujeitas à aprovação do conselho local. O título que designa o titular do cargo varia de país para país e, muitas vezes, também dentro de cada país.

Muito parecido com um diretor executivo de uma empresa, o prefeito é frequentemente responsável por supervisionar as decisões financeiras, o planejamento futuro da localidade e as relações públicas. O detentor do cargo geralmente gerencia serviços de segurança pública, como polícia e bombeiros também. Porém, Lock (2003) enfatiza que muitas das responsabilidades dependerão das leis e costumes da nação e localidade. A duração do período servido também variará dependendo da área local, sendo que no Brasil o mandato costuma durar quatro anos.

Apesar dessas questões, Lock (2003) informa que os prefeitos possuem personalidades distintas. Eles tendem a ser indivíduos empreendedores, o que significa que eles são aventureiros, ambiciosos, assertivos, extrovertidos, cheios de energia, entusiasmados, confiantes e otimistas. Eles são dominantes, persuasivos e motivacionais. Alguns deles também são artísticos, o que significa que são criativos, intuitivos, sensíveis, articulados e expressivos. Mas, a principal característica deles é a liderança, já que seu trabalho é lidar com toda a população, a fim de criar lugares seguros, socialmente coesos e cheios de oportunidades para todos, agora e no futuro.

Para realizar esse trabalho, muitos são os desafios e tensões a serem vencidas. Na visão de Cruz Júnior (2015) os problemas mais preocupantes enfrentados pelos prefeitos são:

1. Os cuidados com a saúde da população: embora a maior parte da política de saúde seja administrada nos níveis federal e estadual, os prefeitos desempenham um papel na melhoria da saúde pública em suas comunidades. Com verbas proporcionalmente cada vez mais reduzidas para esse setor, os desafios envolvem não apenas o pagamento dos funcionários, mas também o suprimento de medicamentos e equipamentos para que as pessoas recebam os cuidados médicos que carecem;
2. Demografia: tais questões incluem relações raciais, diversidade cultural, orientação sexual, imigração e índice de natalidade e envelhecimento populacional. Os prefeitos veem esses fatores como fundamentais para as cidades, e principalmente procuraram destacar como estão trabalhando para desenvolver não apenas comunidades mais inclusivas, mas também com maior possibilidade de conseguir o próprio sustento, tendo em vista que o índice de natalidade geral não para de crescer, assim como o número de pessoas se aposentado e passando a depender dos salários da Previdência Privada;
3. Meio Ambiente / Energia: para muitos os prefeitos, a luta para combater as mudanças climáticas continua em ritmo acelerado. Muitas cidades se encontram no centro das iniciativas de sustentabilidade, com questões de eficiência energética, água e mudança climática, contudo, os custos de tais mudanças e projetos são altos e, muitas vezes, difíceis de serem sustentados com a verba pública, devido a assuntos ainda mais emergentes como saúde e educação;
4. Dados / Tecnologia: os líderes da cidade estão utilizando cada vez mais dados e tecnologia para melhorar a qualidade de vida dos moradores de suas cidades e promover uma gestão pública de qualidade. Uma tendência emergente é o uso de dados abertos, bem como programas de gerenciamento de desempenho e análise de dados que estão melhorando a prestação de serviços na cidade. Mas apesar dos dados serem o bloco de construção das cidades do futuro e a inovação se apresentar como essencial, novamente, os valores a serem investido vão muito além dos disponíveis nos cofres públicos municipais e estaduais;
5. Habitação: enquanto as cidades continuam a se recuperar do crash do mercado imobiliário em 2008, os prefeitos estão usando soluções inovadoras para enfrentar os desafios relacionados à moradia. Habitação a preços acessíveis continua a ser uma prioridade para os prefeitos à medida que abordam os esforços relacionados à moradia nas cidades;
6. Educação: a maioria dos prefeitos pesquisados vêem a educação de qualidade como a base para comunidades de sucesso. Contudo, o hiato no desempenho dos alunos, principalmente

quando se compara uma instituição pública com uma privada, continua sendo um problema persistente. Além disso, foram levantadas preocupações sobre universidades, financiamento escolar e infraestrutura, bem como com a qualidade da educação geral e capacitação dos educadores. Apesar de estarem cientes de que o que define uma cidade é a qualidade do sistema escolar que atende essa comunidade, outra vez, a insuficiência de verbas foram apontadas como uma das principais dificuldades para a promoção de um ensino de qualidade;

7. Orçamentos: embora os orçamentos das cidades tenham sofrido muito como resultado da recessão, os líderes municipais estão otimistas sobre a saúde fiscal de suas cidades e buscando alternativas para promover o crescimento econômico com uma base tributária forte, com serviços e operações governamentais que funcionem adequadamente. No entanto, o quadro atual permanece desalentador para a população e até mesmo outros gestores públicos, pois mesmo cientes de que a integridade financeira de qualquer organização é a base sobre a qual o sucesso é construído, o Brasil permanece como um dos países com maior número de fraudes e corrupção pública do mundo;

8. Segurança Pública: muitos prefeitos discutiram a segurança pública no contexto da relação entre a polícia e a comunidade. Preocupações com a equidade racial, o aumento do uso de câmeras corporais e a violência armada foram levantadas repetidamente em discursos. A ideia de segurança pública como um objetivo comunitário foi destacada como primordial, tendo não apenas a polícia como principal agente para tornar as comunidades em um lugar mais seguro para viver, mas também a educação, o esporte e o lazer como caminhos indiretos para que essa segurança se torne efetiva;

9. Infraestrutura: a infraestrutura da cidade, que inclui estradas, pontes, banda larga e transporte público, bem como sistemas de água e esgoto, é central para o bem-estar das cidades, contudo, muitos prefeitos não priorizam tais investimentos, seja por falta de verba, seja por não considerarem sua importância. Por isso, é preciso fazer com que os gestores públicos compreendam que –Se queremos uma cidade que trata as pessoas de forma justa, temos que ter certeza de que há oportunidades para que todos possam se locomover" (Lock, 2003, p.18), e;

10. Desenvolvimento Econômico: o desenvolvimento econômico continua sendo o tema mais abordado nos endereços das prefeituras. A expansão da oportunidade econômica está na vanguarda das agendas de muitos prefeitos, com o desenvolvimento da força de trabalho e a desigualdade de renda recebendo mais atenção, um reflexo das tendências mais amplas que estão

ocorrendo na economia. Uma questão em particular - o aumento do salário mínimo - tem sido vista por muitos como necessária para combater a pobreza e a desigualdade econômica. Como uma economia forte cria uma comunidade forte, é essencial que se entenda que para lidar com a desigualdade de renda, o ideal é garantir igualdade de oportunidades e empregabilidade.

De modo geral, Matias-Pereira (2006) acredita que a pobreza, as privações e o isolamento deveriam ser foco das preocupações e projetos dos prefeitos, tendo em vista a qualidade de pessoas que se sentem excluídas das novas oportunidades econômicas, sociais e culturais que surgem ao redor deles. Alguns bairros, então, permanecem gravemente da miséria e as disparidades entre ricos e pobres estão aumentando. Por isso, o gestor público deve ter como foco principal em seu trabalho: promover o engajamento cívico, diminuir ao máximo desemprego, melhorar a saúde e reduzir os índices de criminalidade que tão efetivamente tem assolado a população como um todo.

Além disso, o governo precisa focar-se, ainda, no chamado e-Gov, que

[...] pode ser definido como a utilização das TIC para a obtenção de ganhos de eficiência e eficácia nos vários níveis do Estado e da Administração Pública, quer no plano das relações internas (Government to Government – G2G), quer no das relações externas (Government to Business – G2B e Government to Citizen – G2C), assim como o modo de facultar serviços públicos menos burocratizados e mais centrados nos cidadãos, através da modernização das estruturas de governação [...]. Esta perspectiva de relacionamento abrangente da Administração Pública com os seus stakeholders é corroborada por vários autores [...] e consiste nas interações digitais entre um cidadão e o seu governo (C2G), entre diferentes agências governamentais (G2G), entre o governo e os cidadãos (G2C), entre o governo e os seus empregados (G2E) e entre o governo e negócios/businesses(G2B) [...]. Com base nestes estudos, é possível corroborar que o e- Gov permitiu impulsionar as interações internas e externas da Administração Pública (NUNES, 2020, p. 17).

Fora os desafios citados até aqui, Barbosa et. al. (2009) aponta que o gestor público também enfrenta muitas barreiras para criar parcerias fortes com as empresas e, assim, promover o G2B. Dentre esses desafios é possível relevar a busca por aumentar a capacidade e conscientizar as instituições, organizações e empresas públicas no desenvolvimento de serviços transfronteiriços digitais do G2B; e promover a colaboração transnacional através da construção da rede e comunidade de digitalização de serviços do G2B, aumentando o conhecimento e a conscientização sobre casos de sucesso, casos de demonstração desenvolvidos, oportunidades e benefícios.

Contudo, o G2B proporciona várias vantagens tanto para as empresas quanto para o governo, sendo que os primeiros benefícios óbvios incluem: maior acesso a serviços e disponibilidade; maior transparência das transações e menor potencial de discricção administrativa;

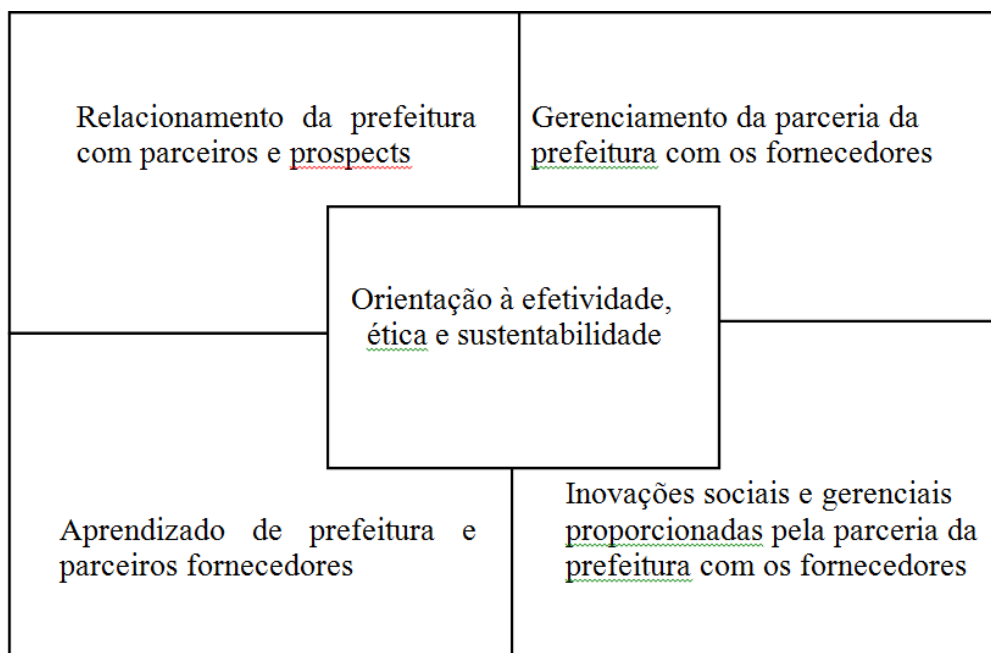
reduções radicais no tempo de processamento e nos custos associados; promoção de outros serviços online, como contratos públicos ou procedimentos de exportação e importação; capacidade de organizações do setor público e associações do setor aumentada; serviços prioritários transfronteiriços e análise das necessidades das empresas; compartilhamento do conhecimento sobre o desenvolvimento dos serviços do G2B por meio do desenvolvimento conjunto de casos de demonstração; e melhoria na capacidade dos formuladores de políticas que lidam com os serviços de desenvolvimento da G2B, por meio de troca de experiências e melhores práticas, coordenação de políticas, discussão e desenvolvimento de posições comuns.

Com esta apresentação básica de contribuições da literatura, pertinentes a este estudo, fundamenta-se o próximo capítulo, a –Metodologia e procedimentos metodológicos| como trajetória da investigação empírica.

2.5 O Modelo Analítico da Pesquisa

Realizados diversas pesquisas por literaturas que apresentassem estudos e um modelo que contemplasse as relações de parcerias entre empresas ligadas à negócios, chegou-se ao modelo de Kandemir, Yaprak e Cavusgil (2006), que fundamenta-se em três construtos: orientação para parceria, orientação em relação à turbulência do mercado e orientação em relação à turbulência tecnológica, sendo que esses autores assumem e comprovam a performance de mercado, como consequência da atuação das alianças com os parceiros de negócio.

Para complementar o estudo da presente dissertação, buscou-se novos estudos, contudo, não foi encontrado, confirmando-se assim o modelo dos autores supracitados, apresentado no artigo –Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impacto on Market Performance|, para análise do contexto das parcerias entre a Prefeitura de Vespasiano e seus fornecedores.



Quadro 1 – Modelo Analítico da Pesquisa

2.5.1 Orientação à efetividade, ética e sustentabilidade

Inúmeros critérios existem e podem ser utilizados na avaliação de parcerias como medidas indiretas para a aferição do desempenho dessas. Estas medidas devem ser calculadas a partir da identificação e quantificação de medidas mais elementares ou diretas, que são os indicadores. A avaliação de parcerias envolve, então, –a escolha de um conjunto de critérios e o uso de um elenco de indicadores (ou outras formas de mensuração) consistentes com os critérios escolhidos (Costa e Castanhar, 1998, p.5). Eficiência, eficácia e efetividade são os critérios analisados para os fins deste estudo.

A eficiência –diz respeito à boa utilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) em relação às atividades e resultados atingidos (Valarelli, 2000, p.4). Trata-se, portanto, da melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis (Tenório, 1999), na medida em que consiste na –relação existente entre os produtos e os custos que a execução do projeto determina (Cohen e Franco, 1998, p.103).

A eficácia é considerada como a –variável dependente e última nos estudos organizacionais (Dellagnelo, 1997, p.39), o que explica a centralidade do seu conceito junto ao estudo das organizações.

Neste tipo de avaliação, analisa-se até que ponto estão sendo alcançados os resultados, representando assim a –medida do grau em que a parceria atinge os seus objetivos e metas (Costa e Castanhar, 1998, p.2). A eficácia corresponde, portanto, à capacidade de –fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado (Tenório, 1999, p.18).

A avaliação da efetividade refere-se ao –exame da relação entre a implementação de um determinado programa e seus impactos e/ou resultados, isto é, seu sucesso ou fracasso em termos de uma efetiva mudança nas condições sociais prévias da vida das pessoas ou comunidades atingidas pela parceria sob avaliação (Arretche, 1998, p.31). Com isto, permite examinar em que medida os resultados da parceria estão incorporados de modo permanente à realidade da população atingida (Valarelli, 2000).

Torna-se oportuno enfatizar que, embora seja perceptível a diferença entre os conceitos de eficácia e efetividade, há autores que tomam estes termos como sinônimos. É o caso de Aguilar e Ander-Egg (1995, p.62), que definem que –eficácia ou efetividade refere-se ao grau em que foram alcançadas as metas e objetivos propostos mediante a realização de atividades e tarefas programadas.

A avaliação de efetividade é imprescindível na medida em que a parceria pode estar alcançando seus objetivos (eficácia) e os recursos podem estar sendo aplicados adequadamente (eficiência), sem que o projeto esteja respondendo às necessidades ou provocando mudanças reais no público-alvo (efetividade). Daí a necessidade de se criar mecanismos que possibilitem avaliar o impacto das parcerias desenvolvidas.

Somente a avaliação de efetividade torna possível estabelecer uma relação de causalidade entre as ações da parceria e o resultado final (Arretche, 1998, Sulbrandt, 1994). É a efetividade que irá revestir a avaliação de validade interna, termo este que estabelece até que ponto os resultados podem ser atribuídos corretamente à intervenção (Rog, 1994).

2.5.2 Relacionamento da Prefeitura com parceiros e prospects

As empresas podem perder vantagem competitiva posicional, se seus recursos e capacidades existentes se tornarem obsoletos devido à incerteza ambiental, quando se refere a mercado. Nesses casos, as empresas que exploram oportunidades de parceria podem se reposicionar em mercados competitivos e manter suas vantagens atuais ou desenvolver novas

vantagens. Além disso, empresas que possuem habilidades superiores para a criação de alianças podem alcançar vantagens precursoras ao trazer os melhores candidatos para relacionamentos. O parceiro específico escolhido pode influenciar na combinação de recursos e habilidades, procedimentos e a viabilidade a curto e longo prazo de uma parceria. A busca por oportunidades de parceria identifica parceiros com recursos complementares e compatibilidades estratégicas de forma muito mais simplificada, com uma competência relevante para integrar com êxito essas capacidades às próprias rotinas da administração e seus parceiros.

2.5.3 Gerenciamento da parceria da Prefeitura com os fornecedores

Nas organizações de modo geral, a produção de resultados estratégicos gera uma série de benefícios nas parcerias realizadas, a capacidade de compartilhar informações, suscita uma gama de novas oportunidades e expansão com os parceiros envolvidos. O compartilhamento das informações melhora a compreensão da estratégia de ambos os lados e sincroniza as atividades dos parceiros, de modo que o planejamento e a realização da relação de trabalho ocorre de forma mais harmônica. Essa sincronia tem como resultado uma prestação de serviço mais eficiente, econômica e uma disseminação de conhecimento maior entre os parceiros, além de colaborar para transparência e eficiência dos serviços prestados.

2.5.4 Aprendizado da Prefeitura e parceiros fornecedores

O gerenciamento das parcerias é um processo extremamente complexo, em se tratando de setor público sendo umas das partes da relação, uma vez que as contratações ocorrem por meio de licitação, mesmo existindo regras e critérios estipulados no edital, o ente público não tem a discricionariedade de escolher o seu parceiro de trabalho. Assim, o aprendizado por meio das parcerias, envolve erros e acertos, pois existe um compartilhamento de experiências, que vai ser variável a cada parceria realizada. Deste modo, tem-se que a aprendizagem vai ocorrer a medida que uma empresa adquire, interpreta e amplia suas redes de parceria.

Segundo Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), não existe um consenso na literatura nacional que trata sobre -Aprendizagem Organizacional. Este conceito de forma mais ampla deve se manifestar como uma política de desenvolvimento organizacional associada a um conjunto de

ações que conduzirá a organização em relação aos rumos que deseja percorrer e empregada como meio de assimilação dos parceiros.

Para Steli (2002), diferentemente do conhecimento em relação à aprendizagem organizacional, esta será sempre disseminada pela aprendizagem dos parceiros da organização e que ocorre mediante situações vivenciadas. A aprendizagem e o conhecimento são ocorrências que caminham juntas, a partir de procedimentos de reforço mútuo e aprendizagem se torna responsável pela criação de novas competências e um agente que impacta as novas aprendizagens.

2.5.5 Inovações sociais e gerenciais proporcionados pela parceria da Prefeitura com fornecedores

Inseridas neste contexto, inserem-se as mudanças dos padrões ou especificações de cada parceiro, componentes e serviços contribuem para a –turbulência tecnológica. A luz dessas mudanças, observou-se a necessidade da inclusão no modelo analítico desta pesquisa de um novo construto, que trata das –Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias!. Com a rápida atualização tecnológica, o papel da orientação da aliança na geração de desempenho da rede pode ser minimizado, como exemplo: uma empresa que se encontra em seus parceiros de rede e atividades aliança pode falhar em preencher a lacuna entre os dois requisitos ambientais tecnológicos atuais e suas capacidades tecnológicas básicas.

Muitas inovações da classe de produto são impulsionadas por pesquisas e desenvolvimento fora das indústrias. Consequentemente, a importância de desenvolver o conhecimento sobre parceiros existentes e potenciais, coordenar as atividades da aliança e aprender com as experiências da aliança pode se tornar difícil. O principal argumento é que a orientação da aliança pode não ser tao importante em ambientes tecnologicamente estáveis. Portanto, em condições de turbulência tecnológica, a orientação da aliança será menos influente no desempenho da rede para uma organização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descrevem-se os procedimentos metodológicos e técnicas utilizadas na coleta de dados, com o intuito de fundamentar a análise com base em autores mencionados em estudos científicos. Aqui, inclui-se o tipo de abordagem e o método de pesquisa; a unidade de análise e sujeito de pesquisa; a coleta de informações e a respectiva técnica de análises.

3.1 O tipo de abordagem e método de pesquisa

O presente estudo foi elaborado sob o ponto de vista metodológico da pesquisa descritiva, que é um método constituído por questionamentos e estudos, sendo sistemática e metódica, proporcionando o incremento do saber. Como a pesquisa descritiva possibilita uma melhor análise do ambiente, visto que as pessoas inseridas neles não são tratadas apenas como variáveis, e, sim, como um todo, chegou-se à conclusão que este modelo de pesquisa é o mais apropriado para alcançar os objetivos desse estudo, sendo oportuno para investigar como as estruturas do executivo municipal pode ser beneficiada pelo modelo G2B, com iniciativa dos prefeitos, tendo as empresas como grupo alvo.

Foi utilizada para esse estudo uma abordagem qualitativa, voltada para a maior compreensão do assunto, uma vez que recomenda-se a abordagem qualitativa, no intuito de interpretar ocorrências e situações nos negócios GB2, vivenciadas por atores municipais de Vespasiano-MG. A interpretação foi realizada por meio do acesso as informações estimuladas pelo guia de entrevistas.

Vale aqui destacar que compreender os fenômenos e seus significados é uma pressuposição básica da pesquisa qualitativa. A fonte direta para a coleta de dados é o ambiente natural e o pesquisador é o instrumento-chave desse método. Dessa forma, é possível entender que a pesquisa qualitativa proporciona aos pesquisadores a liberdade de expressar suas opiniões e percepções a respeito do objeto de estudo. Além do mais, é um tipo de estudo sem necessidade de ser realizado com grande número de indivíduos, sendo o objetivo desta abordagem compreender o comportamento do grupo estudado.

Para este estudo, o método que foi utilizado é o estudo de caso, que se fundamenta na pesquisa exaustiva de um ou de poucos objetos, possibilitando, dessa forma, o entendimento

abrangente e detalhado da situação (GIL, 2007). O método estudado de caso se refere a uma investigação empírica, analisando um fenômeno atual no seu contexto da vida real, através de uma sucessão flexível de técnicas de levantamento de dados.

3.2 Unidade de observação

Para se realizar um estudo de caso, Godoi e Mattos (2006), ressaltam a necessidade de se definir a unidade de análise com o intuito de delinear os limites de interesse do pesquisador, sendo que é primordial definir com antecedência o foco do estudo, observando se é constituído por indivíduos, grupos ou subgrupos, organização ou comunidade. Após esta definição, há como determinar a unidade de análise.

Após identificado o tipo de abordagem e o tipo de pesquisa, é necessário apontar o grupo atingido pela pesquisa. Devido a acessibilidade, foi escolhida, como unidade de análise, a Prefeitura Municipal de Vespasiano e seus fornecedores (que, em sua maioria são da própria prefeitura), uma vez que a pesquisadora reside nesta localidade e atua profissionalmente junto à organização.

O Município de Vespasiano pertence à Região Metropolitana de Belo Horizonte e tem a história de seu desenvolvimento fortemente ligada ao crescimento da capital. Em 18 de dezembro de 1915, através da Lei Estadual 336, é criado o distrito de Vespasiano que, até 1948, pertenceu ao Município de Santa Luzia.

Como Município, Vespasiano abrigou o distrito de São José da Lapa, onde, no final dos anos 40, foi instalada a Indústria de Calcinação e, anos mais tarde, a Cia. de Cimento Itaú e a Fazenda Nova Granja. Sedimentando a vocação da cidade para a indústria, nela instalou-se, em 1968, a Companhia Alterosa de Cervejas, iniciando-se, assim, o processo de mudança efetiva na base econômica.

Situada a apenas 15 Km do Aeroporto Internacional Tancredo Neves – um dos principais do País; e a 18 Km do Aeroporto da Pampulha. Encontra-se a 40 km do centro da capital mineira e vizinha à Cidade Administrativa (sede do poder executivo estadual), Vespasiano conta hoje com 130 mil habitantes.

REFERÊNCIA	NOME DA EMPRESA	ENTREVISTADO	PRODUTO/ SERVIÇO FORNECIDO	TEMPO DE FORNECIMENTO APROXIMADO
H	PASSABEM LANCHONETE RESTAURANTE EIRELL	DEPARTAMENTO COMERCIAL	RESTAURANTE SIMILARES	8 ANOS
F	DISTRIBUIDORA IRMÃOS SANTANA LTDA.	DEPARTAMENTO COMERCIAL	DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE LIMPEZA EM GERAL	10 ANOS
J	VITOR SILVESTRE FELICIO – ME	DEPARTAMENTO COMERCIAL	FABRICAÇÃO COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS	4 ANOS
A	WCL TELECOM E REDES LTDA	DEPARTAMENTO COMERCIAL	TELEFONIA E REDES	3 ANOS
C	CGP – CONSULTORIA EM GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA LTDA	DEPARTAMENTO COMERCIAL	CONSULTORIA PÚBLICA	12 ANOS
E	3 PODERES	DEPARTAMENTO COMERCIAL	FABRICAÇÃO COMERCIO DE PRODUTOS DE LIMPEZA EM GERAL	2 ANOS
I	FAME COM. DE PROD. LIMP E HIG. PESSOAL LTDA	DEPARTAMENTO COMERCIAL	FABRICAÇÃO COMERCIO DE PRODUTOS DE LIMPEZA EM GERAL	6 ANOS
B	GUSMARC MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO LTDA	PROPRIETÁRIO	MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	8 ANOS
G	REQUINTE FLORICULTURA	PROPRIETÁRIO	FLORES E DECORAÇÕES	12 ANOS
D	F.F. NACIF CONSULTORIA	PROPRIETÁRIO	CONSULTORIA PÚBLICA	3 ANOS

Quadro 2 – Empresas Fornecedoras entrevistadas

O crescimento industrial do município acompanhou o –booml do crescimento do Estado de Minas Gerais, o que resultou numa grande concentração populacional na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o município abriga hoje grandes empresas, como a Belgo Mineira Bekaert, Cimentos Liz, Delp, Tecnometal, Hermes Pardini, entre outras. Vespasiano desponta hoje como um dos municípios mais promissores da RMBH, possuindo e oferecendo as condições mais objetivas para o desenvolvimento da região como um todo e a nível municipal, reforça e amplia sua vocação industrial.

A Prefeitura de Vespasiano conta hoje com uma média de 4500 colaboradores diretos e aproximadamente 2000 colaboradores indiretos, possui no seu quadro de empresas fornecedoras mais 500 parceiros, de todas as esferas. O orçamento anual da Prefeitura está na casa dos R\$ 380.861.335,00, sendo o orçamento dividido entre 14 secretarias municipais.

Desse modo, foi considerada como unidade de análise para este estudo uma amostra não-probabilística, por conveniência e intencional, composta por representantes de 10 empresas de médio e grande porte, fornecedores regularmente de insumos à Prefeitura de Vespasiano-MG. O foco foi verificar como a crise econômica financeira do país, impacta a Prefeitura pode ser superada não apenas com um bom planejamento, mas também com a utilização do modelo G2B. Assevera-se que as relações no G2B abrange uma troca de informações entre empresas e a prefeitura, para uma cooperação/comunicação mais eficiente e melhores resultados sociais e gerenciais, tanto pela prefeitura quanto das empresas provedoras.

A Prefeitura de Vespasiano realiza contratações e/ou aquisições de bens e serviços com a finalidade de concretizar as ações públicas e políticas públicas, que visam a garantia dos direitos previstos na Constituição da República Federativa, para o bem da sociedade e da coletividade. Viu-se no Quadro 2 que foram entrevistados fornecedores de diversos segmentos, possibilitando ao presente estudo uma análise ampla e dinâmica dos parceiros da administração pública.

3.3 Coleta dos dados

O roteiro de entrevista que foi utilizado com as empresas fornecedoras possui 17 questões que abordam a relação G2B, principalmente da prefeitura do município pesquisado com empresas locais. Para este estudo, a entrevista foi compreendida como um –evento de integração dialógica (Godoi; Mattos, 2006 P. 302). Caracteriza como integração dialógica, relação envolvida pela interação. Assim, a entrevista atende a três condições fundamentais: os sujeitos das pesquisas poderão se expressar de forma espontânea ante as perguntas realizadas pelo pesquisador; e o pesquisador tem liberdade de inserir perguntas ou mesmo participar do diálogo, conforme o contexto e oportunidade. Dessa maneira pode se evitar a formalidade técnica das entrevistas, tornando-as apenas um instrumento de coleta de dados (Godoi; Mattos, 2006).

Antecedendo a etapa de coleta de dados, foi realizado contato com as empresas, com o objetivo de convidá-las a participar da pesquisa. Algumas entrevistas foram feitas via skype,

principalmente no período da noite, devido a falta de disponibilidade dos entrevistados para uma entrevista presencial, enquanto outras foram realizadas pessoalmente, dentro do horário comercial.

Em razão da dificuldade de se obter um número substancial e representativo de entrevistados, somada a impossibilidade de acesso a algumas empresas de médio e grande porte, e a disponibilidade e interesse de alguns profissionais em colaborar com a pesquisa, o estudo foi limitado a 10 entrevistados, o que permitiu o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, com o propósito de se obter concepções generalistas relacionadas ao assunto e aplicáveis na realidade. Dessa forma, recomenda-se que novos estudos de caráter quantitativo proporcionem uma contextualização mais íntegra, relevante e robusta do instigante tema das relações G2B.

Cada entrevistado recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo as informações pertinentes à finalidade e objetivos da pesquisa; foi informado a respeito do sigilo e anonimato, como também da utilização das informações coletadas. Diante do exposto, os participantes participaram de forma voluntária, concordando e assinando o termo, tendo a garantia de que suas informações serão utilizadas exclusivamente para fins científicos. Estipulou-se um tempo médio de 20 minutos para cada entrevista e elas foram, posteriormente, transcritas e submetidas a adaptações de ordem e sequência lógica dos depoimentos, de forma a se obter maior compreensão daquilo que foi dito.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Para este estudo, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, mais especificamente o discurso estudado, sendo identificados e classificados os diversos elementos que compõem em categorias ou construtos, de acordo com os parâmetros definidos para cada questão. A análise de conteúdo é aplicada com o objetivo de decodificar informações, abrangendo uma série de métodos de análises das mensagens. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a análise de conteúdo tem início a partir da compreensão dos depoimentos, –deve haver certa liberdade, porque reações imprevistas ou modificações de perspectivas ao longo da investigação obrigam a um ajustamento do esquema inicial.

Os resultados, ou as avaliações dos sujeitos da pesquisa são apresentados no capítulo, a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados, bem como as características das empresas entrevistadas e a descrição e análise dos construtos, realizadas por meio do formato de blocos de perguntas, buscando compreender como as empresas do município entrevistado se relacionam com a prefeitura, por meio do modelo G2B.

4.1 Descrição e análise dos conteúdos

De acordo com o delinear da metodologia e a definição dos objetivos da pesquisa, para a análise dos resultados, foram utilizados cinco construtos, a saber: o primeiro relacionado à procura e relacionamento com parceiros e prospects; o segundo, conexo ao gerenciamento da parceria da empresa com a prefeitura; o terceiro está associado ao aprendizado das empresas com a prefeitura e vice e versa; o quarto voltado para inovações; e o quinto é direcionado aos resultados da atuação com a prefeitura, conforme modelo analítico de pesquisa.

Nesta fase da pesquisa se faz a constituição e a definição dos construtos e o reconhecimento das unidades de registro (elemento de significação a codificar ou classificar) e das unidades do contexto (segmento da mensagem, objetivando a compreensão e a significação da unidade de registro). A exploração do material coletado através das entrevistas constitui uma importante etapa, pois possibilita ou não, o enriquecimento das interpretações e pressuposições; e ainda se faz a descrição analítica no que se refere ao corpus. A codificação, a classificação e a categorização são essenciais nesta etapa.

Os construtos e as variáveis que foram explorados na pesquisa, são apresentadas no Quadro 3 à seguir, conforme o modelo de pesquisa.

CONSTRUTOS	ELEMENTOS VARIÁVEIS
Procura um relacionamento com parceiros e <i>prospects</i>	1- Por que sua empresa trabalha em parceria com outras empresas? Explique; 2- Explique como tem sido o relacionamento comercial com seus parceiros. 3- Sua empresa considera a prefeitura e o governo parceiros de sua empresa? Justifique. 4- Se for o caso, explique como sua empresa atua em parceria com a prefeitura e/ou o governo de Minas Gerais.

Gerenciamento da parceira da empresa com a prefeitura	<p>5- Quais estratégias têm sido empregadas pela empresa para gerenciar as atividades com a prefeitura?</p> <p>6- A empresa utiliza algum tipo de <i>software</i> ou plataforma de gestão de atividades, que possua alguma vinculação com a prefeitura? Se sim, qual? E como funciona?</p> <p>7- A gestão das atividades com a prefeitura tem se mostrado eficaz nos resultados e estratégias da empresa? Explique;</p>
Aprendizado com a prefeitura	<p>8- A empresa sabe lidar adequadamente com a prefeitura quando surge alguma desavença, questão burocrática ou dificuldade relacionada a imposto e tarifas? Esclareça:</p> <p>9- Que estratégias a empresa tem utilizado para adquirir conhecimento e aprendizado através de sua parceria com a prefeitura? Explique:</p> <p>10- Como é realizada a troca de informações e conhecimentos entre a empresa e a prefeitura?</p> <p>11- Você sente que a prefeitura aprende ou se beneficia com sua empresa? Se sim, como?</p> <p>12- Para a empresa, qual é o nível de relevância em relação às informações adquiridas por meio da parceira com a prefeitura? Explique:</p>
Inovações	<p>13- A empresa tem conseguido inovar devido a sua parceria com a prefeitura? Explique;</p> <p>14- Como a empresa tem investido em inovações? A força da competição e a crise atual tem obrigado a empresa a inovar?</p> <p>15- A prefeitura te fornece algum auxílio para esse investimento em inovação?</p>
Resultados da atuação com a prefeitura	<p>16- Quais tem sido os resultados gerais da atuação com a prefeitura?</p> <p>17- Você sente que a prefeitura está satisfeita com seus esforços para atend-la bem?</p>

Quadro 3 - Construtos e questões relacionadas

Fonte: Elaborado pela autora

Nas seções seguintes, apresenta-se a análise dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa baseado nos construtos, com o objetivo de descrever e analisar as experiências e percepções dos profissionais entrevistados, obtendo-se um entendimento de como acontece o relacionamento G2B no município de Vespasiano.

Em conformidade com o modelo analítico da pesquisa, nas seções seguintes são apresentadas e analisadas as informações obtidas junto aos fornecedores da Prefeitura.

4.2 Procura e relacionamentos com parceiros prospects

A gestão contemporânea, tanto em setores públicos quanto das organizações do mercado, para terem sucesso e sustentabilidade devem, permanentemente, buscar stakeholders ou parceiros

estratégicos que os façam sobreviver e cumprirem seus objetivos institucionais. Conseguir bons parceiros se justifica dispor de estrutura gerencial colaborativa fomentando o sucesso, proporcionando uma melhor prestação de serviço e fortalecendo as parcerias realizadas.

De acordo com a empresa E, –considero a prefeitura e o governo como parceiro. Estamos sempre em contato para gerenciar da melhor forma as dúvidas existentes em um processo de compra e obter êxito na entrega de produtos de qualidade, a atuação sempre ocorre em parceria com a prefeitura, dirimindo dúvidas desde o primeiro contato, levando ao conhecimento dessa todas as inovações que o mercado oferece no seu seguimento de produtos ofertados, buscando a qualidade e o melhor custo benefício para administração. Diz ainda que a empresa tem adquirido muitos conhecimentos com a administração, justamente pelo bom relacionamento, contato e boa –parceria que existe, assim obtendo mais conhecimento.

Por sua vez, a organização C declarou que também considera o governo e a prefeitura parceiros, uma vez que a prefeitura necessita captar serviços e produtos para atender a população, bem como suas atividades internas. E do outro lado, como fornecedor deve estar preparado para atender bem as demandas. Assim, essa interação será a oferta de ambas as partes de bens e serviços de qualidade para a população. Por essa razão, a colaboração e as parcerias estratégicas são fundamentais para melhorar os resultados dos negócios.

Na concepção das organizações F e I, grandes parcerias e alianças estratégicas trazem inovação e ofertas aprimoradas aos clientes, beneficiando a todos. Ambas empresas possuem como maior comprador a prefeitura, correspondendo a 95% do seu nicho comercial, buscam sanar as necessidades da administração, sempre agindo com transparência, pontualidade e compartilhando ideias.

Além disso, a empresa J esclarece que a prefeitura é a principal parceira de sua empresa, sendo a troca de informações a principal ferramenta da empresa, que trabalha com transparência e responsabilidade.

As companhias tradicionais, como empresas de comunicação, fazem parceria com novos players, startups e empreendedores para expandir seus serviços, aumentar a conversão para seus comerciantes, criar melhores experiências e oferecer flexibilidade e segurança aos consumidores, com a velocidade que a internet oferece. Dessa forma, a explicação da gestora do negócio A para fazer uma parceria envolve uma infinidade de benefícios, dentre os quais pode-se destacar: o

alcançe de novos clientes, maior visibilidade no mercado, troca de ideias para tomada de decisões mais assertivas e compartilhamento de informações relevantes do mercado.

Contudo, o dono do empreendimento D alegou que conquistar novos clientes é apenas uma das muitas razões para formar parcerias, tendo em vista que uma parceria pode significar que a empresa terá acesso a novos produtos, alcançará um novo mercado, bloqueará um concorrente (através de um contrato exclusivo), aumentará a fidelidade do cliente e poderá fortalecer aspectos fracos dos negócios.

O administrador da empresa H inclui que a prefeitura é uma parceria estratégica, uma vez que contribui para o crescimento do estabelecimento, alega ainda que trabalha com um padrão diferenciado na qualidade e atendimento as secretarias municipais, promovendo uma interação onde todos os envolvidos se beneficiam.

Enfim, as empresas B e G delinearão que as parcerias são fundamentais para melhor atender a prefeitura, mesclando estratégia, conhecimento, tecnologia e propósito. Mas embora as recompensas sejam ótimas, as parcerias estratégicas exigem consideração cuidadosa para garantir o sucesso, pois os parceiros – internos ou externos – precisam primeiro identificar o desafio específico que podem resolver e olhar para os clientes, considerando quais são seus pontos negativos, o que os preocupa ou o que ajudaria a acelerar o crescimento corporativo.

Desse modo, nota-se que qualquer parceria, grande ou pequena, funcionará melhor quando houver um objetivo compartilhado. Estabelecer um objetivo comum define a base e atua como a cola para manter a parceria unida, o que indica que a parceria deve ser construída quando ambos compartilham um objetivo comum, a fim de aumentar as operações e aproveitar a interação como parte de sua estratégia de negócios.

As empresas A, C e J expuseram que o relacionamento comercial com a prefeitura e o governo tem sido gratificante e engrandecedor, com aprendizados múltiplos e que o relacionamento ocorre de forma transparente. Por sua vez, as companhias F, J e H narram que no geral esse relacionamento tem sido muito produtivo, pois todas as partes saem satisfeitas; enquanto a empresa E justifica que a relação com seus parceiros é bem formalizada, que consegue dialogar muito bem com o setores de compras e que possui demais parceiros que ajuda quando falta qualquer estoque, sendo que serve com qualidade e pontualidade a prefeitura.

Dando espaço para o crescimento da parceria, os gerentes das empresas F e G comunicam que o relacionamento com os parceiros busca não apenas reunir recursos, mas também combinar

habilidades, promover a flexibilidade e a extensibilidade, cobrir toda a gama de necessidades dos clientes e desenvolver estratégias de envolvimento através do compartilhamento de recursos e adaptação ao longo do tempo.

Já a empresária da instituição B indicou que sua relação com os parceiros é direcionada para honestidade e transparência, acreditando que estabelecer uma parceria bem-sucedida e garantir que ela tenha capacidade de crescer não garante o sucesso. Isso porque o sucesso a longo prazo também depende de manter a comunicação aberta e frequente, bem como a interação pessoal o mais rápido possível, o que inclui apresentar seus pontos fortes e fracos de antemão e insistir no mesmo nível de honestidade do parceiro, a fim de que ambos os lados capitalizem todas as oportunidades e aprendam com cada falha.

Segundo todas as instituições, a prefeitura e o governo podem ser considerados parceiros de suas corporações, pois com frequência são realizadas interações a fim de promover sistematicamente uma integração focada em atender toda a demanda solicitada pela administração pública, garantindo que os melhores serviços e atendimentos cheguem a população. Assim, todas as empresas citadas notificaram que atuam em parceria com a prefeitura e/ou governo de Vespasiano - Minas Gerais, atendendo prontamente todas as demandas.

Infelizmente, a empresa E abordou que consideram a prefeitura e o governo parceiros de suas empresas, exceto a Secretaria de Fazenda que possui burocracias, exigências e difícil contato com o fornecedor para pagamento, não sendo esse relacionamento feito de forma transparente, uma vez que os governantes têm uma consciência limitada do potencial das parcerias para atingir as metas do governo.

Além disso, as empresas D e G acrescentam que falta habilidade e capacidade por parte dos governantes e de outros setores políticos para implementar parcerias efetivas entre os órgãos públicos e as organizações privadas; e que a estrutura legislativa acaba dificultando a parceria na prática. Assim, consideram que não existe parceria entre o governo e suas respectivas empresas.

4.3 Gerenciamento da parceira da empresa com a prefeitura

O segundo construto destaca a importância de um gerenciamento da parceria como meio para se obter níveis adequados de eficiência, ética e sustentabilidade. De modo geral, as empresas mencionaram que buscam gerenciar as atividades com a prefeitura da seguinte forma:

1. Contato humanizado, estando sempre presente no momento da compra e pós-venda;
2. Ciclo PDCA (Planejamento, plano de ação e indicadores);
3. Bom relacionamento com servidores e gestores;
4. Relacionamento com seriedade, honrando os compromissos e prazos assumidos;
5. Rápido atendimento e retorno;
6. Preços mais em conta e qualidade de serviço;
7. Elaboração de relatórios periódicos, pesquisas sobre mudanças na legislação;
8. Melhor compreensão dos desafios que os governos têm enfrentado na atualidade, especialmente com a crise econômica que assola o país;
9. Análise do valor da parceria Inter setorial com a prefeitura e outros órgãos públicos, para consecução de um desenvolvimento sustentável mais eficaz.
10. Criação de um ambiente mais favorável para as abordagens de parceria com a prefeitura;
11. Conscientização, treinamento de habilidades constantes em parceria e orientação.
12. E agenda da parceria, apoio e conexão direta dos profissionais da empresa com funcionários públicos competentes para promover a parceria.

Nenhuma das empresas utiliza software ou plataforma de gestão de atividades, que possuam vinculação com a prefeitura. Contudo, a maioria declarou que acessa o site da prefeitura e o sistema de pregão eletrônico e que seria interessante introduzir a Plataforma para portais de prefeituras e câmaras de vereadores.

A maioria das empresas entrevistadas, consideram que possuem uma parceira satisfatória com a prefeitura e que a gestão das atividades com a mesma tem se mostrado eficaz nos resultados do empreendimento, principalmente na gestão atual, pois a maioria das solicitações enviadas, ainda que não sejam positivadas, costumam ser respondidas, sendo apresentada uma explicação plausível para a recusa. Além disso, alguns gestores informaram, que a prefeitura tem se mostrado mais participativa nos assuntos empresariais, se colocando a disposição para solucionar algumas questões e responder outras, principalmente relacionadas a pagamentos, haja vista a crise financeira que assola o Estado de Minas Gerais e mais especificamente o Município de Vespasiano.

Na opinião da empresa E o motivo disso é a riqueza de conhecimentos e experiência em negócios e desenvolvimento por parte da atual gestão do município, bem como a busca comum pela promoção comercial, boa governança e força de trabalho, iniciativas de educação e resultados

positivos a longo prazo, e todos esses fatores têm proporcionado resultados positivos para todos, inclusive para a comunidade que recebe efetivamente a prestação de serviços.

A empresa G diz não possuir qualquer relacionamento com a prefeitura, alegando ainda que esta não realiza investimentos nem sequer se preocupa em ter parceria com a empresa.

4.4 Aprendizado com a prefeitura

Este construto se revela muito importante tanto para a prefeitura quanto para as empresas fornecedoras, pois juntas elas buscam enfrentar a enorme pressão para otimizar o desempenho e maximizar os resultados, eliminando gargalos e quebras de processo para obter vantagem competitiva; e capacitando os líderes empresariais e governamentais a antecipar e responder às ameaças e oportunidades em uma única interface. É natural que na moderna administração as instituições parceiras incluam como objetivos sólidos o aprendizado conjunto, por meio de palestras, reuniões, sessões de brainstorming relacionadas a objetivos comuns, etc.

Cumprе ressaltar que todos os entrevistados confessaram que, atualmente, têm conseguido lidar adequadamente com a prefeitura quando surge alguma desavença, questão burocrática ou dificuldade relacionada a imposto e tarifas. O motivo disso é a equipe técnica nomeada pela prefeita, profissionais capacitados e que são responsáveis por entrar em contato com a empresa e esclarecer dúvidas, propor soluções ou efetivamente resolver o problema da melhor forma possível.

Dentre as táticas que as empresas têm utilizado para adquirir conhecimento e aprendizado através de sua parceria (ou possibilidade de fazer uma parceria) com a prefeitura foram citados:

- 1) Planos de crescimento econômico e empoderamento com esforços na recuperação e crescimento econômico global, democracia, direitos humanos, direitos das mulheres e redução da diáspora;
- 2) Metodologias para lidar com crises imediatas, buscando dar respostas rápidas à esses problemas e responder a outras prioridades do estaduais e municipais;
- 3) Troca de informações para solução de problemas e desempenho de importantes funções consultivas, participando de conselhos e comitês que os governos possam estabelecer, mostrando que parceiros fora do governo podem fornecer novas e inestimáveis visões de seus respectivos

pontos de vista na indústria, comércio e/ou serviços, bem como em diferentes partes das cadeias de valor econômico.

4) Através de treinamentos e pesquisas constantes sobre a legislação vigente;

As empresas entrevistadas dispuseram que a troca de informações e conhecimentos entre a empresa e a prefeitura, quando acontece, é feita na maioria das vezes de forma pessoal, seja entre o gestor e o secretariado, seja entre um empregado da instituição com um servidor público. Todas as empresas alegaram que além da troca de informações pessoal (formal ou informal), também se comunicam por telefone, e-mails e/ou via WhatsApp.

De maneira uniforme, todas as empresas participantes dessa pesquisa realçaram que a prefeitura aprende ou se beneficia com sua organização, principalmente devido aos programas e projetos que desenvolve para a sociedade, contribuições para a infraestrutura da cidade e quantidade de pessoas locais que são empregadas e/ou atendidas pela empresa.

Além disso, todos os gestores manifestaram que o nível de relevância em relação às informações adquiridas por meio da parceira com a prefeitura é bem alto, tendo em vista que muitos desafios do ecossistema ultrapassam as fronteiras jurisdicionais e exigem mudanças sistêmicas além das capacidades de empresas individuais ou mesmo de um setor. Nesses casos, a melhor abordagem para os negócios acaba sendo a parceria - com governos, prefeituras, investidores, comunidades locais, organizações não-governamentais (ONGs) e outras empresas. E como tais colaborações costumam passar por fases – boas e ruins – entende-se que, com a gestão atual, a fase é boa, já que todas as empresas analisadas reportaram que as informações adquiridas por meio da prefeitura são úteis e construtivas.

Para C, -é necessário que o fornecedor se adeque para o atendimento a prefeitura, isso acontece à medida que demandas são nos enviada e possamos mesmo em momentos difíceis atendelas.

JÁ -A| menciona o aprendizado que teve com a prefeitura -com mais de três anos de parceria com a prefeitura, aprendemos muito sobre o processo licitatório, retenção de impostos e solicitações de NAF's, dentre outras||

Para -II o -maior aprendizado se dá devido a atualização frequente das leis, já que a empresa deve estar sempre se informando e se adequando||

4.5 Inovações

No mundo contemporâneo a sobrevivência e a excelência das instituições dependem precipuamente de conquistas de inovações sociais, tecnológicas e gerenciais. No caso de uma prefeitura, todas essas inovações contribuem significativamente para a prestação de serviços de excelência aos cidadãos, cumprindo as exigências dos órgãos.

Todas as instituições entrevistadas elucidam que têm conseguido inovar de forma satisfatória não devido a sua parceria com a prefeitura, mas em decorrência de seus próprios esforços e trabalho. Tal investimento, de acordo com as empresas F, B e I envolve não apenas a aquisição de materiais e equipamentos de alta tecnologia, mas também o preparo e treinamento da equipe, bem como o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços.

Por outro lado, as organizações E, F e H citam que suas empresas têm investido em inovações através da criação de novas técnicas e melhoria dos métodos ou das práticas existentes a fim de promover mudanças positivas nos negócios. O objetivo de tudo isso é revigorar o empreendimento, criando novo valor e impulsionando o crescimento e/ou a produtividade.

Enfim, as instituições C, D, G e J indicam que a inovação nos mercados é importante por uma simples razão: valor, mas para que a empresa prospere, é crucial estar continuamente inovando e melhorando; por isso, a inovação de negócios bem-sucedida significa encontrar novas oportunidades de receita, otimizar os canais existentes, dar às empresas uma vantagem sobre seus concorrentes e, finalmente, gerar maiores lucros.

A empresa A e C apontam que a força da competição e a crise atual têm obrigado as empresas a inovar, tendo em vista que a tecnologia nos negócios ser tornou uma necessidade crescente e o mundo empresarial está cada vez mais inclinado a isso, tornando quase impossível separar os dois, pois enquanto a inovação gera negócios, a tecnologia abre caminho para isso, mostrando que os negócios precisam de tecnologia para serem sustentados.

A empresa -A afirma: -implantamos a ligação DDR na prefeitura, situação que não existia antes. Fizemos a instalação da estrutura de rede de dados e telefonia do Centro Odontológico e também do PSF Vida Noval.

Insta salientar o que mencionou a empresa _C, -inovamos através de treinamentos constantes, pois isso sim é primordial para nossa empresa permanecer no mercado.

Na mesma vertente, as instituições I, H, E e F destacam que as empresas atuais, além de passarem por momentos de grandes indecisões devido a atual conjuntura política e econômica, ainda enfrentam grandes competições relacionadas a globalização, a abertura dos mercados; por isso, as inovações nos mais diversos setores da sociedade e avanços tecnológicos podem assustar devido a velocidade na fabricação e rapidez em sua disseminação para o mundo, mas são essenciais para todas organizações, independente de suas idades ou tamanhos.

A empresa -II dispõe: -Só conseguimos inovar adaptando as novas leis, com o mercado competitivo, para nos manter de pé, precisamos ganhar as licitações diminuindo no valor, isso impede que possamos investir em inovação.

Já os gestores dos empreendimentos A e B sintetizam que cada companhia possui motivos diferentes para iniciar um processo de inovação nos negócios. Para algumas empresas pode ser um caso de reavaliar as maneiras pelas quais os negócios geram receita; para outras, pode ser necessário mudar ou até mesmo criar novas táticas ou produtos/serviços. Por essa razão, os ciclos de inovação podem englobar direta ou indiretamente: aumento dos lucros; alteração do modelo de receita como primeira opção de chamada; reavaliação dos produtos ou serviços oferecidos ou a análise de preços da empresa; e apreciação de como os processos, produtos ou serviços podem ser aprimorados para aumentar a lucratividade da empresa.

Quando se trata de inovação nos negócios, a opinião pública e as expectativas globais de sustentabilidade, saúde e conveniência ditam o design de embalagens e atualmente a maré está virando-se contra o plástico. Por essa razão, as empresas F, E e J dispõem que isso incentiva varejistas e fabricantes a explorar materiais alternativos e levou ao rápido desenvolvimento de materiais à base de fibra e materiais descartáveis mais baratos, além de invenções criativas, assegurando que as instituições inovassem e se adaptassem para atender às novas demandas. Desse modo, mantendo a atenção no chão e a mente aberta no que diz respeito à tecnologia, as inovações simplesmente fluem.

Avaliando todas as respostas apresentadas, exceto a resposta da empresa -CI, foi indicado que a prefeitura não fornece nenhum auxílio para esse investimento em inovação. Segundo a empresa E, para complicar ainda mais a situação, os órgãos públicos acabam exigindo, muitas vezes, declarações de impostos de bens e serviços mensalmente, usando um portal on-line, fazendo com que muitas empresas menores ainda não registradas enfrentem a falta de suporte de

implementação do governo e a lentidão dos sistemas de Internet e TI, mesmo não recebendo qualquer ajuda para fazer tudo isso.

De acordo com a empresa _Cl, –a Prefeitura investe em cursos voltados para o setor público, ofertados pelos órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas, gerando e ofertando inovações nos processos e prestações de contas.

Já a empresa –El menciona: –Além de não investir em novidades, a prefeitura faz um plano de trabalho solicitando muitos requisitos quase impossíveis de serem cumpridos pelos pequenos fornecedores como nós, solicitando diversos pagamentos de impostos e certidões.

4.6 Orientação do G2B à efetividade, ética e sustentabilidade para a prefeitura e stakeholders fornecedores

A maioria das instituições governamentais e organizações se deparam com dúvidas relacionadas não apenas sobre adotar um programa de ética, mas também de quais componentes que envolvem a efetividade e sustentabilidade atual. E como o comportamento antiético ocorre com menos frequência em organizações que possuem um programa de ética do que em organizações que não o possuem, entende-se que a ética abrange: um código de ética, treinamento e comunicação de ética, políticas de responsabilidade, monitoramento e auditoria, investigação e políticas de correção – todas diretamente relacionadas a comportamentos menos antiéticos – e políticas de incentivo que levam a efetividade e a necessidade da sustentabilidade.

À medida que a urbanização continua a impulsionar o crescimento global, as cidades estão se tornando mais importantes para os negócios e mais interdependente deles. No entanto, as colaborações entre cidades e empresas, mesmo cumprindo a promessa de progresso significativo em melhorar o crescimento econômico a longo prazo, a resiliência e a qualidade da vida, no município analisado, os resultados gerais da atuação com a prefeitura têm dividido opiniões, pois a maioria das empresas entrevistadas acredita que sua interação com a prefeitura é de parceria e comprometimento, enquanto a minoria alega que a relação com a prefeitura é estritamente comercial/política e não uma parceria.

Porém, todos os entrevistados acreditam que a prefeitura expressa ética, efetividade e sustentabilidade nas atividades que realiza e está satisfeita com seus esforços para atendê-la bem, especialmente nesse momento de crise onde o fornecimento de empregos locais é uma prioridade para superar a crise socioeconômica vivenciada no país.

Analisando os resultados obtidos em cada construto, iniciando pela procura e relacionamento com parceiros prospects, deparamos com um fator importante que é a transparência, confiança e boa relação nas parcerias estabelecidas, que comprovam a ética e responsabilidade. Existe uma relação bem definida e uma contraprestação de serviços realizada de forma dinâmica, habitual e pontual, resta claro que quando existe qualquer divergência, essa é prontamente sanada pelas partes através do diálogo. Assim, quanto mais alinhados estiverem os parceiros, melhor será a prestação de serviços realizada e atendimento imediato à população.

As empresas prestadoras de serviços vêm buscando timidamente inovar para se manterem competitivas no mercado atual, sendo que algumas das empresas entrevistadas ressaltam que não há grandes aprendizados com a prefeitura e que elas não buscam o conhecimento e desenvolvimento de metodologias e processos como foco principal da empresa, até porque a própria prefeitura não incentiva em novos mecanismos para inovação.

Já no que tange uma análise do gerenciamento de parcerias, percebe-se claramente que a gestão é eficiente, uma vez que os prazos pactuados pelas partes são cumpridos em sua maioria. Deste modo, percebe uma logística eficiente e organizada, permitindo uma expansão no sistema de gestão realizado, que faz das empresas instituições competitivas e prontas para o atendimento, demonstrando uma imagem profissional e responsável.

De acordo com algumas empresas, o único gerenciamento que deixa a desejar, muitas vezes é a falta de pagamento pelo setor financeiro da prefeitura, devido inclusive à crise financeira que assola os municípios no geral, sendo esse o único relacionamento que deixa a desejar. Contudo, os responsáveis pela governança geral e supervisão da resiliência financeira e operacional buscam evitar isso, focando na integridade e nas percepções e comportamentos das principais partes interessadas.

Assim, com ética, conformidade, integridade ou mesmo responsabilidade corporativa ou cidadania corporativa, a prefeitura busca, primeiro, encontrar uma maneira de entender o que a empresa parceira necessita; para, em seguida, saber se o que está em vigor é meramente superficial ou realmente implementado e eficaz, buscando entender como o programa de ética, efetividade e sustentabilidade desenvolvido se compara aos padrões internacionais desejáveis.

Neste diapasão, percebe-se que devido ao procedimento licitatório realizado, muitas vezes de forma eletrônica, a tecnologia vem se mostrando aliada para as partes, agilizando processos que poderiam ser complexos e morosos. Resta claro, que a maioria das empresas não investem

grandemente em inovações tecnológicas, utilizando apenas capacitações internas para manterem seu quadro pessoal capacitados e aptos para atenderem as demandas que surgirem. Contudo, elas oferecem aos seus clientes produtos e/ou serviços diferenciados, o que mantém aquecido e resguardada a sua competição no mercado de trabalho. Cumpre ressaltar, que se houvessem mais investimentos em inovação, o sucesso das organizações seria grandioso assim como as receitas teriam maior expansão, bem como de fato ocorreria ainda um melhor fornecimento.

Outro fator importante com relação ao procedimento licitatório, é que devido a legislação vigente, as empresas são obrigadas a fornecer de forma rápida e eficiente, com menor custo; haja vista que caso não cumpram com suas obrigações, os contratos podem ser cancelados e a próxima empresa qualificada dentro do processo licitatório pode ser chamada para prestar o fornecimento.

Na análise dos resultados, também foi constatado que não existem muitas vezes problemas de ordem jurídica para serem sanados, já que o bom relacionamento entre as partes propicia que qualquer desalinhamento seja sanado na fase inicial do procedimento licitatório, quase não existindo brigas judiciais.

Em posterior análise das declarações, chegou-se ao resultado que as parcerias são realizadas com sucesso, pois antes de serem firmadas, as partes têm o conhecimento detalhado acerca do fornecimento a ser realizado e estar previamente definido o tempo que a empresa irá possuir para realizar a prestação do serviço e se corresponderá as expectativas almejadas.

Por fim, ao analisar a questão 16, percebe-se que ao relacionar com a prefeitura a maioria das empresas afirmaram ter ganhado mercado com a parceria, abrindo novas oportunidades inclusive de fornecer para outras prefeituras e adquirido *know-how* com os serviços prestados ou produtos fornecidos.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Os desafios que o mundo enfrenta – especialmente as questões que afetam empresas, governo e sociedade civil – são reais e urgentes demais para qualquer setor agir sozinho. Com isso, as parcerias e a ética nessas relações, principalmente com o governo, são essenciais, mas efetivá-las não é tarefa fácil, pois no Brasil é bem difícil conciliar essa parceria com os órgãos governamentais, principalmente devido as tarifas e impostos abusivos, fazendo com que poucos executivos de negócios se sentissem à vontade para ter relações satisfatórias com as cidades onde a empresa esteja situada.

Como é certo que as parcerias entre empresas e órgãos governamentais são difíceis, entende-se que é fundamental enfrentar os enormes desafios que os eleitores, inclusive os empresariais, enfrentam nessa escala e acelerar a demanda desses problemas, devendo as empresas trabalhar em parceria com o governo para obter resultados sustentáveis como arquitetas positivas no ecossistema socioeconômico de forças que cercam clientes, funcionários em potencial e fornecedores, pois isso pode mitigar riscos e criar oportunidades de negócios novas, inesperadas e imprevistas.

Desse modo, analisando os estudos teóricos apresentados e as informações apresentadas pelas empresas pesquisadas, viu-se que elas mesmas adotam uma mentalidade de valor compartilhado – gerando valor econômico de uma maneira que também produz valor para a sociedade ao enfrentar seus desafios – estando posicionadas para sustentar, competir e prosperar nos mercados global e doméstico.

Por outro lado, para cumprir as atribuições de seus constituintes, os órgãos do setor público precisarão ajustar e reconhecer o valor que um dos maiores atores do mundo - o setor privado – agrega, trabalhando em colaboração com os outros setores, envolvendo riscos inerentes, inclusive para reputações. Esse risco é real não apenas para as empresas, mas também para os governos. Portanto, é importante observar que a influência real ou percebida do setor privado no governo contribuiu significativamente para o rompimento do relacionamento entre governos e cidadãos em muitos países, já que muitos dos negócios membros contam entre seus maiores sucessos aqueles que incluem parcerias sólidas com o setor público.

Enfim, analisando as implicações gerenciais desse estudo para os gestores, nota-se que tanto os profissionais quanto os acadêmicos estão cada vez mais interessados na ideia de valor público como uma forma de compreender a atividade governamental, informando a formulação de

políticas e construindo a prestação de serviços. Em parte, isso representa uma resposta às preocupações sobre a "nova gestão pública", mas também fornece uma maneira interessante de ver o que as organizações do setor público e os gestores públicos realmente fazem; e como deveriam agir, revisando a nova gestão pública e contrastando-a com um paradigma de valor público, para uma discussão conceitual das diferenças de abordagem, bem como para apontar algumas implicações práticas tanto para a gestão do setor público quanto para os gestores do setor público.

5.1 – Conclusões do estudo

Analisando teoria e prática, viu-se que as parcerias entre governo e o setor privado, organizações não-governamentais, organizações religiosas, membros da diáspora e empresários transcendem fronteiras e reúnem comunidades de diversas maneiras, promovendo o desenvolvimento e crescimento, que podem beneficiar todos os cidadãos do mundo, provocando mudança cada vez mais definidas pelas poderosas redes, bem como influenciando e ampliando novos atores no mercado internacional, a fim de desenvolver uma interação significativa dos governos com as empresas privadas e que não podem mais ser entidades solitárias.

Redes de públicas bem como as organizações privadas e cívicas necessitam trabalhar juntas e alavancar ativos complementares para resolver problemas globais, trabalhando em parceria para perseguir seus objetivos de diplomacia e intercâmbio cultural, fortalecendo as economias globais e levando serviços para aqueles que têm maior necessidade. Assim, o trabalho da prefeitura com empresas, fundações e ONGs necessitam expandir-se e focar-se em acelerar essa tendência, de forma que a comunidade empresarial conte com o princípio de parceria para alavancar recursos, inflamar a criatividade e mitigar o risco de investir em novas iniciativas de negócios para alcançar resultados que não possam ser percebidos por conta própria.

Isso significa que municípios como o pesquisado cada vez mais têm adotado essa mesma abordagem como um meio de despertar consciência econômico e social, promovendo vidas e comportamentos saudáveis, apoiando o desenvolvimento de infraestruturas e incentivando a democracia e a governança em mercados emergentes em todo o mundo.

Com o tempo, tudo isso pode alavancar recursos complementares e construir os pontos fortes, aprimorando as alianças e aumentando a sustentabilidade dos empreendimentos e o desenvolvimento dos negócios.

Vale aqui mencionar que alianças privadas vinculam os vastos recursos técnicos e financeiros do setor privado, com o conhecimento, o alcance e o poder de convocação do Governo para ajudar a ampliar esforços conjuntos, tendo em vista que os órgãos públicos fornecem conhecimento direto dos parceiros locais e do contexto cultural, especialistas em avaliações, desenho do programa, e avaliação. Além disso, a reforma e os vínculos com a liderança e os ministérios dos países proporcionam interseções entre o governo e o setor privado, possibilitando a criação de empregos, o aumento da aprendizagem e o desenvolvimento de oportunidades, promovendo a responsabilidade ambiental e apoiando a boa governança de maneiras que beneficiem tanto os interesses do setor público quanto os dos privados.

Em relação aos objetivos estabelecidos para esta pesquisa, foi possível concluir que:

O primeiro objetivo específico foi identificar e analisar o relacionamento da Prefeitura e prospects fornecedores, constatando que a existência de confiança e boa relação entre as partes permite chegar a conclusão da existência de parceria entre elas, principalmente no que tange ao compartilhamento de informações e cumprimento do acordo pré-estabelecido, mantendo uma relação sadia entre os envolvidos. Nesse contexto, considera-se o atendimento, mesmo em uma pesquisa qualitativa, de conformidade e processos estabelecidos, sendo que o primeiro objetivo específico foi atendido.

O segundo objetivo específico identificar e analisar o gerenciamento da parceria da Prefeitura e prospects fornecedores, destaca-se aqui a característica de um relacionamento ancorado em confiança mútua das partes, atendendo ao desempenho requerido e atendimento no prazo pelos fornecedores. A maneira como é realizada a tratativa e interação entre as partes é fundamental para atingir os resultados esperados, assim como a colaboração mútua entre as partes. Deste modo, o segundo objetivo específico foi atendido.

O terceiro objetivo, qual seja, aprendizado no relacionamento entre a Prefeitura e prospects fornecedores, é possível perceber que é complexo o processo de aprendizado, uma vez que a legislação imposta as partes, determinam uma predisposição e análise de conteúdos que ensinam aprendizado constante das organizações e seu quadro pessoal. Portanto, com as informações identificadas, considera-se atingido o terceiro objetivo.

O quarto objetivo, inovações sociais e gerenciais proporcionadas pela relação entre Prefeitura e prospects fornecedores, temos que é impossível negar a relevância da inovação. A prefeitura busca cada vez mais produtos e serviços diferenciados, exclusivos e imediatos.

Infelizmente, esse objetivo específico não foi atingido, uma vez que a minoria das empresas busca inovação, ainda não identificaram que a inovação é determinante para desenvolver habilidades que irão impulsionar o seu negócio. A inovação representa a força necessária para desencadear o sucesso da organização, sendo necessária para a manutenção da empresa no mercado de trabalho. Ocorre que nem a Prefeitura nem mesmo as empresas perceberam a importância da inovação e não fazem nenhum esforço para que essa esteja vinculada a ambas organizações.

Para o sucesso das parcerias é extremamente importante que a equipe técnica de ambas organizações seja composta por bons profissionais, assim como a especificação do produto ou serviço a ser adquirido. A comunicação entre as partes deve ser a mais clara, devendo possuir uma equipe alinhada, inovadora, o que já acontece nas relações existentes.

Neste contexto, o objetivo geral da pesquisa, que constitui em analisar a orientação da prefeitura, na relação estratégica de fornecimento de insumos, produtos e serviços, quanto à efetividade, ética e sustentabilidade foi atingido em nível que pode ser considerado muito bom, em conformidade com os entrevistados.

Assim o modelo analítico de pesquisa pode ser considerado consistente para se estudar relações, desde as mais simples até mais sofisticadas e complexas, no âmbito uma prefeitura de cidade de porte médio.

Portanto, é possível se asseverar que outros trabalhos científicos e tecnologias obedeçam esse importante tema para a gestão contemporânea, ou seja, o G2B. Concretamente propõe-se estudar:

- 1) Efetividade (eficácia e efetividade das parcerias público privadas;
- 2) Novas fronteiras gerenciais das parcerias entre prefeituras e empresas;
- 3) Novos níveis de contribuição destas parcerias;
- 4) Atividades fornecidas e regulatórias dos parceiros.

5.2 – Limitações da pesquisa

Como o estudo foi realizado apenas com dez empresas numa cidade onde o número de organizações e cidadãos é bem superior a esse, percebe-se que os dados coletados estão limitados à amostra, que foi composta, prioritariamente, por corporações que fornecem para prefeitura,

apesar do município estar repleto de instituições comerciais e industriais de médio e pequeno porte.

Além disso, a operacionalização dos construtos e o instrumento de coleta de dados poderiam ser amplificados, se houvesse tempo hábil para realizar mais entrevistas, contudo, como filha da prefeita e, em decorrência do período eleitoral, os entrevistados poderiam fornecer repostas manipuladoras, comprometendo a veracidade dos dados obtidos.

Baseado nisso, nota-se ser essencial que que novos estudos sejam realizados, tanto quantitativa como qualitativamente, abrangendo outras organizações de cunho comercial e financeiro, a fim de obter dados mais precisos e completos sobre a interação dos órgãos governamentais como as prefeituras, com as instituições privadas, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

- Abrúcio, F. L. (2010). Desafios Contemporâneos para a Reforma da Administração Pública Brasileira. In: Peters & Pierre (Eds.), **Administração Pública**. Coletânea (p.537-548). São Paulo, Brasília: UNESP, ENAP. Disponível em: <https://perguntasapo.files.wordpress.com/2012/05/abrucio_2010_desafioscontempor3a2neos-para-a-reforma-da-administrac3a7c3a3o-pc3bablica-brasileira.pdf> Acesso em: 31 de julho de 2019.
- Abrucio, F. L., Loureiro, M. R. (2011). **Finanças Públicas Democracia e Accountability: Debate Teórico e o Caso Brasileiro**. Disponível em: http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/Publicacao_10705_em_17_06_2011_10_24_34.pdf. Acesso em: 31 de julho de 2019.
- Aguilar, M. J.; Ander-Egg, E. (1995). **Avaliação de serviços e programas sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- Amaral, S. (2007). **Marketing na Ciência da Informação**. Brasília: Editora UnB.
- Arretche, M. T. S. (1998). Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez. p. 29-39.
- Aquino, T. S. (2013). **Cuidados imprescindíveis na licitação de modo a não comprometer a administração pública**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/25934/cuidados-imprescindiveis-na-licitacao-de-modo-a-nao-comprometer-a-administracao-publica#ixzz3pl2TfNmQ>>. Acesso em: 31 de julho de 2019.
- Barbosa, A. F.; Cappi, J.; Gatto, R. (2009). Os caminhos para o avanço do governo eletrônico no Brasil. In: CGI.br (Comitê Gestor da Internet no Brasil). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação**. São Paulo, pp.67-71.
- Brasil, Departamento de Serviços Gerais PRA. (2012). **Modalidades de Licitações**. Disponível em: <<http://www.pra.ufpr.br/portal/dsg/coordenacao-de-licitacoes/modalidades-de-licitacoes/>>. Acesso em: 31 de julho de 2019.
- Brasil, **Lei Complementar Nº 381, de 07 de maio de 2007**. Dispõe sobre o modelo de gestão e a estrutura organizacional da administração pública estadual. Disponível em: <<http://www.leisestaduais.com.br/lei/estrutura-organizacional-da-administracao-estadual-sc>>. Acesso em: 03 de agosto de 2019.
- Bueno, C. S. (2008). **Amicus curiae no processo civil brasileiro: um terceiro enigmático**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Camargo, J. (2017). **Processo administrativo: conceito, classificação e características**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/57168/processo-administrativo-conceito-classificacao-e-caracteristicas>>. Acesso em: 03 de agosto de 2019.

- Cohen, E.; Franco, R. (1998). **Avaliação de projetos sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- Costa, F. L.; Castanhar, J. C. (1998). Avaliação social de projetos: limitações e responsabilidades. In: Encontro anual DA ANPAD, 22., Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1 CD.
- Cruz Júnior, E. X. (2015). **Os desafios dos gestores na administração pública contemporânea: estudo de caso na Pró-reitoria de Gestão de Pessoas**. 88f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Dall'olio, L. L. S. (2000). **Custos no setor público**. Disponível em: http://www.jmleventos.com.br/arquivos/news/newsletter_adm_publica/arquivos/ANEXO_2_2_02.pdf. Acesso em: 31 de julho de 2019.
- Dellagnelo, J. R. G. (1997). **Concepções de eficácia e postura estratégica: um estudo de caso**. 1997. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1997.
- Donizetti, E. (2015). **O Amicus Curiae no novo Código de Processo Civil**. Disponível em: <<https://portalied.jusbrasil.com.br/noticias/317275689/o-amicus-curiae-no-novo-codigo-de-processo-civil>>. Acesso em: 03 de agosto de 2019.
- Farah, M. F. S. (2011). **Administração pública e políticas públicas**. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro 45(3):813-36. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n3/11.pdf>. Acesso em: 31 de julho de 2019.
- Gil, A. (2007). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- Grateron, I. R. G. (1999). **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511999000200002&script=sci_arttext. Acesso em: 31 de julho de 2019.
- Grinover, A. P. (2008). **O Amicus Curiae no processo administrativo**. São Paulo: Lex Magister. Disponível em: <https://www.lex.com.br/doutrina_27470852_O_AMICUS_CURIAE_NO_PROCESSO_ADMINISTRATIVO.aspx>. Acesso em: 03 de agosto de 2019.
- Lock, F. N. (2003). **Transparência da gestão municipal através das informações contábeis divulgadas na internet**. Dissertação (mestrado em gestão pública para o desenvolvimento do Nordeste) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Matias-Pereira, J. (2006) **Finanças públicas**. São Paulo: Atlas.
- Meirelles, H. L. (2013). **Direito Administrativo Brasileiro**. 39º edição. São Paulo: Malheiros.

Nunes, F. J. F. (2020). **Efeitos dos Sistemas de Apoio à Modernização Administrativa no desenvolvimento do e-Gov em Portugal**. Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Administração Pública, Lisboa. Disponível em:

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20159/1/MPA%20ISCSP%20FNunes%20Dissertacao%2021_05_2020_com_anexo.pdf> Acesso em: 31 de julho de 2019.

Reis, M. L. (2014). **Reforma do Estado: da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: o caso brasileiro**. FOCO – Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio. V.7, nº1. Disponível em:

<<http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/view/91>> Acesso em: 31 de julho de 2019.

Riani, F. (1997). **Economia do setor público: uma abordagem introdutória**. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Rog, D. J. (1994). Constructing natural "experiments". In: Wholey, J. S.; Hatry, H. P.; Newcomer, K. E. **Handbook of practical program evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass. p. 119-132.

Santos, M. A (2012). Direito Fundamental à saúde e a responsabilidade solidária entre os entes federativos. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 106. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12431>. Acesso em: 31 de julho de 2019.

Santos, V. R. (2006). **Direito administrativo**. 3.ed. São Paulo: Métodos.

Silva, S. M. S. (2011). A. **Gestão Pública Democrática: A evolução de políticas públicas no Brasil**. Trabalho de conclusão apresentado ao curso Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Fazendários da Escola de Administração Fazendária, como requisito para obtenção da média final. Bahia.

Slomski, V. (2005). **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas.

Tenório, F. G. et al. (1998). Parcerias em gestão social: uma experiência de organização para o desenvolvimento de comunidades. In: Encontro anual da ANPAD, 22., Foz do Iguaçu. **Anais ...** 1 CD.

Vergara, S. C.; Corrêa, V. L. A. (2004). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.

VALARELLI, L. L. (2000). **Os sentidos da participação no trabalho social das organizações sem fins lucrativos**. Apoio à Gestão. Seção Metodologias de Trabalho. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao/ge_acaotxt1.cfm>. Acesso em: 11 mar. 2000a