



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

**Atena**
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^o Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^o Dr^a Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^o Dr^a Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^o Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^o Dr^a Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^o Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^o Dr^a Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^o Dr^a Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^o Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^o Dr^a Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^o Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^o Dr^a Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Os paradigmas da administração: princípios e contextos

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P222 Os paradigmas da administração: princípios e contextos /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0145-2

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.452220205>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

A sistematização do pensamento administrativo tem uma evolução marcada pela recíproca influência da abstração de modelos e teorias no campo das ideias junto a avanços empíricos nas habilidades e tecnologias no campo das materialidades findando potencializar novos produtos, serviços e processos de gestão nas diferentes organizações.

Partindo deste cenário, o objetivo do presente livro, “Os Paradigmas da Administração: Princípios e Contextos”, é fomentar uma análise sobre o campo de Administração por meio de um roteiro fundamentado em uma perspectiva teórico-metodológico eclética que valoriza a discussão sobre diferentes temáticas e a apreensão empírica dos fenômenos e fatos no estudo das organizações e de sua gestão.

Destarte, a complexidade existente no mundo material e do mundo das ideias é captada neste livro a partir de um conjunto de capítulos que compartilha a preocupação de apresentar os respectivos debates e análises temáticas dentro de um explícito rigor científico, sem perder a contextualização de um implícito ecletismo teórico-metodológico presente na obra como um todo

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem quali-quantitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturada em vinte capítulos, esta obra apresenta uma visão panorâmica sobre relevantes discussões no campo da Administração, abordando as clássicas vertentes público e privada por meio de instigantes estudos de caso nos quais é possível se apreender uma série de teorias, modelos e princípios que fundamentam os contemporâneos estudos administrativos.

As discussões presentes neste livro somente foram possíveis em função da presença de um esforço coletivo de pesquisa no campo epistemológico da Administração e em áreas afins, demonstrando a relevância da colaboração científica por meio de uma funcional rede internacional de pesquisadores com origem em diferentes instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa do Brasil, Moçambique e México.

A indicação desta obra é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados pelos estudos administrativos.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

O SABER ANTES DO SABER NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA

Jamur Johnas Marchi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202051>

CAPÍTULO 2..... 25

SABERES ÉTICOS EN LOS NUEVOS MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS

Martha Silvia Torres Hidalgo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202052>

CAPÍTULO 3..... 36

O RESGATE DA IDENTIDADE DA MULHER VÍTIMA DE VIOLÊNCIA POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DA ATITUDE EMPREENDEDORA

Denize Grzybovski

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202053>

CAPÍTULO 4..... 50

A INOVAÇÃO A PARTIR DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES NAS MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS

Josiane Cristina Batista Da Silva

Kelly Cristina De Lira Lixandrão

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202054>

CAPÍTULO 5..... 63

QUARENTENA E *HOME OFFICE* SEM PIJAMA: COGNIÇÃO DO VESTUÁRIO E O PODER DAS ROUPAS SOBRE A AUTOIMAGEM E A PRODUTIVIDADE

Sintya de Paula Jorge Motta

Leila Rabello de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202055>

CAPÍTULO 6..... 85

PERCEPÇÕES SOBRE OS FENÔMENOS DA INFORMALIDADE E SEUS PARES PRECARIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO: UMA ANÁLISE EM CONSTRUÇÃO SOBRE O TRABALHO NAS PLATAFORMAS DIGITAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Ludmila Rodrigues Antunes

Carolina Krugel Marquez

Marina Ferraz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202056>

CAPÍTULO 7..... 97

A IMPORTÂNCIA DA DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES COMO MEIO DE GESTÃO

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Zelúdio Rendes Magalhães Guerra

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202057>

CAPÍTULO 8..... 103

A LIDERANÇA PLÁSTICA E INTEGRATIVA EM UM CONTEXTO DE DIVERSIDADE GERACIONAL

Sylvana Lima Teixeira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202058>

CAPÍTULO 9..... 112

RELATO DE EXPERIÊNCIA: ELABORAÇÃO DE PROJETO DE CONSULTORIA PARA A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Norma Licciardi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4522202059>

CAPÍTULO 10..... 120

A MONARQUIA PATRIMONIALISTA COMO FONTE DO GERENCIALISMO BRASILEIRO: UMA DIGRESSÃO HISTÓRICA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

Fernanda Cláudia Araújo da Silva

Francisco Yuri de Sousa Menezes

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020510>

CAPÍTULO 11..... 131

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Pedro Durão

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020511>

CAPÍTULO 12..... 148

ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DAS PORTARIAS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO (SIGA) PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

Ramon Maciel Ferreira

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020512>

CAPÍTULO 13..... 159

A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF) COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO MUNICÍPIO DE SALINAS - MG

Eliane De Fátima Alves

Kleberson Cardoso Jardim

Lázaro Barbosa Santos

Sthefany Silva Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020513>

CAPÍTULO 14	173
CHINA E BRASIL: UM ESTUDO SOBRE OS INVESTIMENTOS NA INFRAESTRUTURA LOGÍSTICA NACIONAL	
Guilherme Dias Pereira	
Allef dos Santos Cavalcanti	
Hellen Xavier das Chagas	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020514	
CAPÍTULO 15	185
CONSUMIDORES OMNICHANNEL BRASILEIROS	
Renato Braga Fernandes	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020515	
CAPÍTULO 16	197
CONSUMO DE ÁLCOOL, TABACO E OUTRAS DROGAS NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO SOBRE OS IMPACTOS DO USO DE ATOD`S POR ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS	
Camila Moreira Almeida de Miranda	
Larissa Namie Sakamoto	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020516	
CAPÍTULO 17	211
ELEMENTOS DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM RESTAURANTE SELF-SERVICE NO RIO DE JANEIRO	
Rafael Ferreira Almeida	
Daniele Cristina Pereira Passos	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020517	
CAPÍTULO 18	229
MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR (VSM), PARA ANÁLISE DO PROCESSO LOGÍSTICO INTERNO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO	
Alfonso Cano Lima	
Rosa Cortés Aguirre	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020518	
CAPÍTULO 19	239
A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	
Tiago Ferreira Bezerra	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020519	
CAPÍTULO 20	256
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GENERACIÓN SOLAR FOTOVOLTAICA EN EL EDIFICIO E DEL ITLAC	
Rolando Martínez Mora	
Rosina Pérez Sánchez	
Brenda Araceli Gallardo Infante	

Alexis René Valdovinos Noguera

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.45222020520>

SOBRE O ORGANIZADOR.....	266
ÍNDICE REMISSIVO.....	267

A NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM PAUTA: PRINCIPAIS INOVAÇÕES MATERIAIS E PROCESSUAIS NO CONTEXTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Data de aceite: 01/04/2022

Stephane Gonçalves Loureiro Pereira

Advogada militante, pós-graduada em Direito Processual Civil, Direito do Trabalho e Previdenciário. Mestranda em Direito pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e jornalista reconhecida pela Delegacia Regional do Trabalho de Sergipe – Brasil

Pedro Durão

Doutor e Mestre em Direito (UBA/UFPE) com Pós-Doutorado em Direito pela Universidad de Salamanca (España). Procurador do Estado de Sergipe. Professor Adjunto III da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Advogado, consultor e parceirista

RESUMO: Enquanto importante óbice ao desenvolvimento econômico nacional, a ausência de efetiva celeridade e transparência nas contratações públicas ainda representa um forte empecilho a superação dos percalços monetários atravessados pela economia brasileira na atualidade. Todavia, a gravidade do contexto pandêmico demandou do Poder Legislativo que fosse empreendida com a máxima urgência a aprovação da Lei nº 14.133/2021, em vigência desde de abril do corrente ano, com o fito de contemplar diversas inovações materiais e processuais, modernizando e simplificando as ferramentas normativas já existentes no que pertine aos procedimentos licitatórios e inaugurando outras no cenário jurídico-administrativo brasileiro. Assim, na

presente análise, fazendo uso do método dedutivo, por meio da pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, far-se-á uma perquirição das relevantes inovações legais atinentes ao novo diplomado normativo à luz de importantes princípios de matriz constitucional.

PALAVRAS-CHAVE: Licitações Públicas; Direito Administrativo; Direito Constitucional; Processo civil; Desenvolvimento Econômico Nacional.

ABSTRACT: As an important obstacle to national economic development, the lack of effective speed and transparency in public contracts still represents a strong obstacle to overcoming the monetary difficulties experienced by the Brazilian economy today. So that the gravity of the pandemic context required the Legislative Power to undertake with the utmost urgency the approval of Law No. 14.133/2021, in force since April of this year, with the aim of contemplating various material and procedural innovations, modernizing and simplifying the already existing normative tools regarding bidding procedures and inaugurating others in the Brazilian legal-administrative scenario. Thus, in the present analysis, making use of the deductive method, through bibliographic research of an exploratory nature, a survey of relevant legal innovations concerning the new normative diploma will be made in the light of important principles of a constitutional matrix.

KEYWORDS: Public bids; Administrative law; Constitutional right; Civil Procedure; National Economic Development.

1 | INTRODUÇÃO

As contratações públicas brasileiras são responsáveis por expressivo volume de operações comerciais que movimentam de forma significativa as complexas engrenagens da economia do país. Todavia, legislações ultrapassadas, reiterados desvios de verbas públicas, procedimentos excessivamente burocráticos e a característica lentidão no processamento das licitações são responsáveis pelo péssimo investimento do erário estatal, bem como na qualidade deficitária dos serviços essenciais prestados muitas vezes em claro desfavor da coletividade, especialmente em detrimento das parcelas mais economicamente fragilizadas da sociedade.

No entanto, além das peculiaridades próprias do delicado contexto normativo nacional, as circunstâncias excepcionais decorrentes da pandemia do COVID 19 demandaram dos gestores públicos maior celeridade na aquisição de bens e contratação de serviços privados, bem como exigiram do legislador alterações processuais e materiais que viabilizassem a ampliação do papel da discricionariedade e transparência das operações licitatórias.

De modo que, diante de tais fatos, o Poder Legislativo atento a situação de verdadeira calamidade pública e pressionado pelo clamor social, viabilizou a entrada em vigor em 01 de abril de 2021 da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações, com a intenção de modernizar as contratações públicas brasileiras e moldar o contexto normativo a fim de atender os novos ditames tecnológicos da atualidade.

Assim, diante das diversas alterações processuais e materiais decorrentes da aprovação da Nova Lei de Licitações, o presente artigo tem por objetivo analisar os efeitos econômicos e processuais nas contratações públicas à luz de relevantes princípios de matriz constitucional. De modo que buscou-se neste arrazoado, fazendo uso do método dedutivo, contrapor a análise racional e pragmática das inovações legais em comento, frente aos desafios enfrentados pela Administração no contexto licitatório. Por meio da pesquisa bibliográfica de carácter exploratório, tencionou-se demonstrar benefícios e aporias das referidas alterações normativas e, em especial, os reflexos da Lei nº 14.133/2021 no desenvolvimento econômico nacional.

2 | A TRAMITAÇÃO PRIORITÁRIA DAS AÇÕES EM QUE SEJA DISCUTIDA MATÉRIA LICITATÓRIA: O PROBLEMA DA CELERIDADE PROCESSUAL NA MIRA DO LEGISLADOR BRASILEIRO

Rui Barbosa, com grande propriedade, já dissera que “*a justiça atrasada não é justiça; senão injustiça qualificada e manifesta.*” No entanto, quase cem anos após consignar a célebre máxima, pouco mudara do ponto de vista da realidade judiciária brasileira. É fato que, hodiernamente, a virtualização dos processos judiciais proporcionara grandes avanços e enorme praticidade para os operadores do Direito em geral, desde os

funcionários das serventias judiciais até o mesmo no âmbito do Supremo Tribunal Federal.

A tramitação eletrônica das ações é um caminho sem volta, que beneficiaria um sem número de atores, diretos e indiretos, do plano processual. Isso, sem falar, que as plataformas virtuais disponibilizadas pelo inúmeros tribunais brasileiros, muito embora ainda não atuem de forma unificada, proporcionam experiências cada vez mais intuitivas e simples de operar. Ou seja, o advogado que labora no estado do Pará, de seu escritório ou *home office*, poderá protocolar e movimentar uma ação judicial no Rio Grande do Sul, sem qualquer necessidade de deslocamentos inúteis, diretamente do seu gabinete, diante da tela do computador, bastando que tenha acesso a um equipamento de configurações básicas e internet com razoável velocidade. Isso, sem contar que em virtude da realidade pandêmica, até mesmo o ato da audiência, conciliatória ou instrutória, poderá ser realizada a distância por meio de diversos aplicativos virtuais. Em verdade, são incalculáveis os benefícios da virtualização dos processos judiciais.

Todavia, apesar das relevantes inovações que o isolamento social decorrente da pandemia do COVID 19 determinara para a realidade do Poder Judiciário brasileiro, velhos problemas continuam atuais e dão causa a uma série de obstáculos para a melhor prestação jurisdicional. Uma delas, sem sombra de dúvida, é o problema da excessiva judicialização de conflitos que poderiam, perfeitamente, não serem levados as portas dos tribunais.

Muito embora, é fato, na última década tenham se notabilizado importantes instrumentos de resolução de conflitos como os institutos da mediação e arbitragem, com o escopo principal de desafogar o Judiciário, ainda assim, a utilização de tais recursos não se popularizou nos dias a dia dos operadores do direito em geral, uma vez que subsiste um certo predomínio da preferência pela busca do judiciário para o solucionamento de todo e qualquer conflito, como reflexo de uma verdadeira cultura do embate jurídico.

De mais a mais, além do excessivo volume de ações que são levadas anualmente para a apreciação do Poder Judiciário, é igualmente verdade que há de forma inversamente proporcional, um reduzido número de magistrados disponíveis nos quadros dos Tribunais para a resolução de tais demandas. Há uma escassez crônica de juízes, o que dificulta em reiteradas ocasiões a tramitação processual mais célere. Basta fazer-se uma breve análise de dados já divulgados pelo portal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ao informar que no Brasil, somente no ano de 2017, havia uma média de 79,7 milhões de processos aguardando julgamento¹.

Ainda persiste um reduzido quantitativo de força de trabalho da magistratura, uma vez que em geral, ainda que haja elevada necessidade de contratação de novos juízes, normalmente os Tribunais não convocam o número suficiente de aprovados nos certames para o preenchimento das vagas ociosas, apesar do *déficit* de aproximadamente 20%

¹ Ampliar em: MONTENEGRO, Manuel Carlos. Há déficit de 19,8% de juízes no Brasil. CNJ Conselho Nacional de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ha-deficit-de-19-8-de-juizes-no-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

dos cargos da magistratura vagos.² Não bastasse a limitada força de trabalho, também é igualmente verdade que há uma crescente onda de desprestígio da carreira da magistratura, especialmente após a aprovação da chamada Lei de Abuso de Autoridade, fato que culminou com o aumento do abandono da profissão antes mesmo da aposentadoria compulsória³.

Todavia, os inumeráveis entraves ao andamento mais célere das demandas judiciais são fatos praticamente inerentes à realidade do judiciário brasileiro que, no entanto, impactam fortemente a economia e o bem-estar coletivo, quando a morosidade afeta justamente o andamento de ações judiciais em que se discutem conflitos atinentes aos intrincados processos licitatórios. São inumeráveis as demandas cíveis, criminais e administrativas que se destinam a apurar conflitos decorrentes dos embates entre iniciativa privada e o Poder Público no âmbito das contratações estatais. Afinal, milhares de obras públicas Brasil a fora encontra-se paradas justamente em virtude de conflitos levados aos tribunais.

De modo que, com o intuito de sanar essa modalidade de obstáculo ao desenvolvimento nacional, a chamada Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133 em vigência desde 01 de abril de 2021) determinou o tramite prioritário das ações em que se discute a aplicação do novo diploma normativo. Verifique-se os exatos termos do dispositivo em comento, *in verbis*:

Art. 177. O caput do art. 1.048 da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), passa a vigorar acrescido do seguinte inciso IV:
Art.1.048. [...] IV - em que se discuta a aplicação do disposto nas normas gerais de licitação e contratação a que se refere o inciso XXVII do caput do art. 22 da Constituição Federal.

É de se observar que, na verdade, houvera uma alteração no artigo 1.048 do Código de Processo Civil de 2015, cuja redação original só previa tramitação prioritária de aplicação mais restrita, conforme se verifica na dicção integral do normativo, *in verbis*:

Art. 1.048. Terão prioridade de tramitação, em qualquer juízo ou tribunal, os procedimentos judiciais:

I - em que figure como parte ou interessado pessoa com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos ou portadora de doença grave, assim compreendida qualquer das enumeradas no art. 6º, inciso XIV, da Lei nº 7.713, de 22 de dezembro de 1988;

II - regulados pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990

III - em que figure como parte a vítima de violência doméstica e familiar, nos termos da Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha).

IV - em que se discuta a aplicação do disposto nas normas gerais de licitação

2 Ampliar em: JUSTIÇA, Com cargos vagos, Brasil tem déficit de 4,4 mil juízes. Jornal do Comércio, 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/politica/2020/01/720660-com-cargos-vagos-brasil-tem-deficit-de-4-4-mil-juizes.html. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

3 Ampliar em: CRESCE o número de juízes que abandonam a carreira no Brasil. Conjur Consultor Jurídico, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-05/cresce-numero-juizes-abandonam-carreira-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

e contratação a que se refere o inciso XXVII do caput do art. 22 da Constituição Federal.

§ 1º A pessoa interessada na obtenção do benefício, juntando prova de sua condição, deverá requerê-lo à autoridade judiciária competente para decidir o feito, que determinará ao cartório do juízo as providências a serem cumpridas.

§ 2º Deferida a prioridade, os autos receberão identificação própria que evidencie o regime de tramitação prioritária.

§ 3º Concedida a prioridade, essa não cessará com a morte do beneficiado, estendendo-se em favor do cônjuge supérstite ou do companheiro em união estável.

§ 4º A tramitação prioritária independe de deferimento pelo órgão jurisdicional e deverá ser imediatamente concedida diante da prova da condição de beneficiário.

Comente-se que, antes da edição da Lei nº 14.133/21 a concessão de prioridade na tramitação das ações estava, invariavelmente, vinculada à condições e circunstâncias atinentes a parte requerente. A nova previsão imposta no inciso IV do Art. 1.048 do Código de Processo Civil de 2015 é uma inovação legislativa passível de controvérsias, uma vez que o referido diploma normativo dispõe em seu art. 1º o seguinte:

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange: I - os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa; II - os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

Ou seja, toda a qualquer demanda, indistintamente, em que se discuta a aplicabilidade da Lei nº 14.133/21 deverá receber tratamento diferenciado em seu trâmite processual o que, diante da enormidade de ações de conteúdo atinente às contratações públicas, poderá configurar de certo modo, algo contraproducente. Contudo, é preciso consignar que o direito à tramitação processual célere é uma garantia de natureza constitucional, uma vez que a Carta Cidadã de 1988 dispõe o seguinte, *in verbis*:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

Reconhecendo a importância da tramitação célere das ações judiciais, lecionara Marioni (2013, p. 361) o seguinte:

“[...] o direito de ação não depende apenas de prestações estatais destinadas a remover os obstáculos econômicos que impedem o acesso à justiça, mas igualmente de prestações normativas instituidoras de técnicas processuais idôneas à viabilidade da obtenção das tutelas prometidas pelo

direito substancial. O direito de ação não é simplesmente o direito à resolução do mérito ou a uma sentença sobre o mérito. O direito de ação é o direito à efetiva e real viabilidade da obtenção da tutela do direito material”.

No entanto, no que pertine ao novo dispositivo acrescido ao Código de Processo Civil, observa-se que o legislador tencionou priorizar, sobretudo, a supremacia do interesse público, uma vez que as questões de cunho licitatório implicam diretamente no desenvolvimento da economia nacional, bem como no bem-estar da coletividade. Verifica-se que, de forma implícita, o legislador procurou demonstrar a necessidade de conferir máxima celeridade no julgamento de demandas que versem a respeito das contratações públicas, a fim de remover um dos grandes obstáculos ao melhor investimento do erário público.

Um exemplo notório do quanto é lesivo ao interesse social a morosidade no julgamento de demandas que versem a respeito de embates decorrentes dos processos licitatórios, sem sombra de dúvida, é o problema das paralisações de obras estruturantes em virtude de conflitos judiciais. É grande a ocorrência de suspensão de contratos entabulados por meio de licitações para com a Administração Pública quando, havendo indícios de irregularidades, é preciso acionar o Judiciário, que não vê outra alternativa senão sessar o andamento da obra para investigar e punir eventuais crimes de natureza administrativa.

Todavia, tais paralizações muitas vezes se estendem além do esperado, em virtude da morosidade judicial na resolução de tais demandas o que, sem sombra de dúvida, é extremamente prejudicial aos interesses da coletividade. No entanto, é preciso fazerem-se algumas reflexões à respeito de aparentes contradições decorrentes da tramitação prioritária de processos em que se discutam matérias de cunho licitatório e temas correlatos.

Uma das grandes contradições, importa observar, é que em tais processos invariavelmente, a Administração Pública que é parte litigante, goza da prerrogativa do cômputo dos prazos em dobro, nos termos do que dispõe o art. 183 do Novo Código de Processo Civil, *in verbis*: “Art. 183. A União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e suas respectivas autarquias e fundações de direito público gozarão de prazo em dobro para todas as suas manifestações processuais, cuja contagem terá início a partir da intimação pessoal.”

Tal prerrogativa foi conferida em favor da Administração Pública, considerando justamente que o ajuizamento de ações ou defesa do Estado do ponto de vista processual demanda, muitas vezes, a movimentação de diversos setores públicos, para fornecimento de documentação, acervo probatório e etc. E esse trâmite muitas vezes é lento, de modo que a ampliação dos prazos processuais foi pensada justamente pelo legislador a fim de buscar-se compensar essa espécie de assimetria jurídico-administrativa.

Entretanto, pode-se pensar que conferir maior celeridade para tais ações, talvez, não se mostre tão favorável do ponto de vista da instrumentalização dos interesses estatais sob a ótica processual. Ou seja, é um contrassenso observar que se há a ampliação de prazos

em favor da Administração Pública, justamente para retificar tais distorções, a celeridade processual conferida em processos em que se discutam demandas licitatórias talvez não seja tão pertinente quanto se poderia desejar, numa análise apressada.

Além disso, outra contradição digna de registro é o fato de que o próprio Código de Processo Civil já foi editado com vistas a promoção da celeridade processual e que tal benesse, conforme se verifica na dicção original do art. 1.048 antes da sua alteração legal, era conferida exclusivamente baseada na condição e circunstâncias pessoais da parte solicitante, tais como as vítimas de violência doméstica, idosos e portadores de moléstias graves, o que bastava para justificar o processamento de tais ações em caráter de urgência.

Contudo, muitas vezes, nos processos em que se discutem conflitos de pertinentes à contratação pública, os fatos ensejadores da ação não se mostram tão relevantes a ponto de que lhe sejam conferidos *status* prioritário. Ao contrário, muitas vezes tais demandas debatem questões corriqueiras e até mesmo de somenos importância.

Comente-se ainda que, conferir tramitação prioritária a tais processos que representam uma parcela considerável das ações que abarrotam os escaninhos do Judiciário, significa necessariamente, desfavorecer a apreciação de ações cujo conteúdo tem maior impacto para sociedade. Assim, muito embora o legislador tenha prestigiado a supremacia do interesse público quando buscou alterar o Código de Processo Civil em vigência para conferir maior celeridade processual às ações que debatem matéria licitatória, somente o tempo e os desdobramentos jurisprudenciais dirão se o objetivo de legislador alcançará a efetividade esperada e, por consequência, se o bem-estar coletivo será, de fato, favorecido.

3 | A ASSIMETRIA COGNITIVA, O DIÁLOGO COMPETITIVO E O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E VANTAJOSIDADE NAS LICITAÇÕES PÚBLICAS

Muitas vezes a Administração Pública é incapaz de encontrar, por si só, a solução dos problemas ou entraves que lhe dizem respeito. Seja por falta de mão-de-obra qualificada, seja porque não dispõe de tecnologia precisa ou ainda porque lhe falta competência técnica até mesmo para identificar com exatidão o problema que deve ser solucionado. No entanto, esse não é uma desconformidade exclusiva das gestões estatais brasileiras. O mundo inteiro padece, em maior ou menor grau, da mesma deficiência. De modo que, essa incapacidade própria dos sistemas de gestão que não foram pensados para as exigências concorrenciais características do competitivo *habitat* empresarial, é conhecida como assimetria cognitiva da Administração Pública. Nesse sentido, a respeito da problemática, vale citar as lições de Marcolin⁴ ao consignar que, *verbis*:

E isso decorre da própria organização da Administração Pública, que não

4 Ampliar em: MARCOLIN, Pedro Henrique Magalhães. Diálogo competitivo é uma mudança positiva para as contratações públicas. Conjur, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-14/marcolin-licitacao-dialogo-competitivo-mudanca-positiva>. Acesso em: 10 de novembro de 2021

foi desenhada para operar em regime de competição, a qual exige dos entes privados a constante inovação e modernização. Não há como se exigir do poder público que possua, em seus quadros, profissionais aptos à identificação e ao desenvolvimento de toda e qualquer solução para as suas infinitas demandas. Por vezes, o setor público apenas tem ciência do problema que pretende resolver, porém não detém a expertise técnica para elaborar até mesmo um projeto básico do objeto que pretende licitar, pois não possui conhecimento de como atender essa demanda, em especial quando a solução cabível sequer está disponível no mercado.

O legislador pátrio ciente das deficiências da Administração Pública para solucionar a grave questão da assimetria cognitiva, ao editar a Lei nº 14.133/2021, a chamada Nova Lei de Licitações, inaugurara no referido diploma normativo a figura do diálogo competitivo, como forma de retificar as distorções decorrentes das especificidades da gestão pública, comparativamente ao dinamismo próprio da iniciativa privada. Vejamos o teor da norma, *in verbis*:

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se: [...] XLII - diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos; [...]. Art. 28. São modalidades de licitação: [...] V - diálogo competitivo. [...] Art. 32. A modalidade diálogo competitivo é restrita a contratações em que a Administração: I - vise a contratar objeto que envolva as seguintes condições: a) inovação tecnológica ou técnica; b) impossibilidade de o órgão ou entidade ter sua necessidade satisfeita sem a adaptação de soluções disponíveis no mercado; e c) impossibilidade de as especificações técnicas serem definidas com precisão suficiente pela Administração; II - verifique a necessidade de definir e identificar os meios e as alternativas que possam satisfazer suas necessidades, com destaque para os seguintes aspectos: a) a solução técnica mais adequada; b) os requisitos técnicos aptos a concretizar a solução já definida; c) a estrutura jurídica ou financeira do contrato; [...].

É de se notar, inclusive, que a modalidade licitatória conhecida por diálogo competitivo, muito embora seja uma inovação legislativa no contexto normativo brasileiro, em verdade, é uma reprodução de disposições concernentes aos procedimentos licitatórios realizados pela União Europeia. Inclusive no referido bloco econômico a modalidade que aqui foi denominada como diálogo competitivo, lá foi intitulada como diálogo concorrencial. Verifique-se o que determina a Diretiva 2014/24 do Parlamento Europeu e do Conselho da UE, *in verbis*:

1. Nos diálogos concorrenciais, qualquer operador económico pode apresentar um pedido de participação em resposta a um anúncio de concurso, apresentando as informações para efeitos de seleção qualitativa solicitadas pela autoridade adjudicante. O prazo mínimo de recepção dos pedidos de participação é de 30 dias a contar da data de envio do anúncio de concurso. Só podem participar no diálogo os operadores económicos convidados pela autoridade adjudicante após a avaliação das informações prestadas. [...] Os

contratos são adjudicados exclusivamente com base no critério da proposta economicamente mais vantajosa tendo em conta a melhor relação qualidade/preço nos termos do artigo 67.o, n.o 2. 2. As autoridades adjudicantes dão a conhecer as suas necessidades e os seus requisitos no anúncio de concurso, definindo-os no próprio anúncio e/ou na memória descritiva. Simultaneamente, e na mesma documentação, indicam e definem os critérios de adjudicação escolhidos e estabelecem um calendário indicativo. 3. As autoridades adjudicantes iniciam, com os participantes selecionados nos termos das disposições pertinentes dos artigos 56.o a 66.o, um diálogo que terá por objetivo identificar e definir os meios que melhor possam satisfazer as suas necessidades. Nesse contexto, podem debater com os participantes selecionados todos os aspetos do concurso. Durante o diálogo, as autoridades adjudicantes garantem a igualdade de tratamento de todos os participantes. Para tal, não facultam de forma discriminatória informações que possam conferir vantagens a determinados participantes relativamente aos outros. Em conformidade com o artigo 21.o, as autoridades adjudicantes não podem revelar aos outros participantes as soluções propostas nem outras informações confidenciais comunicadas por um candidato ou proponente que participe no diálogo sem o consentimento deste último. Esse consentimento não pode ser dado em termos gerais, mas sim referir-se especificamente à projetada comunicação de informações específicas. 4. Os diálogos concorrenciais podem desenrolar-se em fases sucessivas, de modo a reduzir o número de soluções a debater durante a fase de diálogo, aplicando os critérios de adjudicação definidos no anúncio de concurso ou na memória descritiva. A autoridade adjudicante deve indicar, no anúncio de concurso ou na memória descritiva, se irá utilizar esta opção. 5. A autoridade adjudicante prossegue o diálogo até estar em condições de identificar a solução ou soluções suscetíveis de satisfazer as suas necessidades. 6. Depois de declararem encerrado o diálogo e de informarem do facto os participantes apurados, as autoridades adjudicantes solicitam a cada um deles que apresente as suas propostas finais com base na solução ou soluções apresentadas e especificadas durante o diálogo. Essas propostas devem incluir todos os elementos exigidos e necessários à execução do projeto.

Em verdade, o modelo adotado aqui no Brasil é uma reprodução, quase literal, dos procedimentos já adotados desde 2014 pela União Europeia. No entanto, ao adotar tal instrumento licitatório, o legislador além de buscar solucionar o problema da assimetria cognitiva, também oportunizou que a iniciativa privada e sociedade em geral possam participar e contribuir com maior efetividade na resolução de questões concernentes às contratações públicas reiteradamente demandadas pelo Estado.

E de se notar que, na aludida ferramenta licitatória, a Administração Pública divulga por meio de edital as suas necessidades e convida empresas ou pessoas físicas interessadas para apresentarem, após rodadas de debates, as soluções que julgarem mais pertinentes à demanda apresentada pelos gestores. Após a realização de quantas rodadas de conversas forem necessárias, são apresentadas as propostas consolidadas e a Administração seleciona aquela que for mais apta a satisfazer a demanda estatal. Selecionada a proposta de solução mais pertinente, então, é divulgado o edital com prevendo o procedimento licitatório habitual, na modalidade escolhida pelo Estado, a fim

de que seja selecionada a empresa ou particular que apresente a proposta mais vantajosa para a contratação do serviço ou fornecimento do produto demandado pelo Estado, cuja definição já foi realizada alhures, em momento anterior, por meio do diálogo competitivo.

Observa-se, inclusive, que a nova modalidade licitatória visa prestigiar em especial a construção das soluções mais adequadas às demandas nas quais a Administração não detém a *expertise* necessária para a elaboração do projeto. Insta observar que a referida inovação também oportuniza maior participação e integração da sociedade nas questões atinentes a melhor gestão estatal. Além disso, a previsão legal no novo diploma normativo demonstra o próprio reconhecimento pelo Estado da sua incapacidade de dirimir problemas que, muitas vezes, somente a iniciativa privada detém a melhor tecnologia para o necessário solucionamento. Vale consignar igualmente as lições do advogado e economista João Guilherme Duda⁵ ao registrar que, *verbis*:

Das hipóteses de uso extraímos a finalidade dessa nova modalidade. É a adequação da administração pública ao atual paradigma tecnológico e industrial que, pela capacidade quase infinita de comunicação e computação de dados, permite quase infinitas inovações e otimizações de bens e serviços, orientadas pela demanda do cliente. Também em razão dessa infinidade de dados e tecnologias, no atual paradigma, não é raro que o fornecedor, não o cliente, saiba qual a melhor solução tecnológica e econômicas para o “problema” posto. São “soluções” como um sinônimo de “bens e serviços” e “necessidades” e “problemas” como alternativa ao tradicional projeto básico.

É de se observar ainda que o novo instrumental licitatório prestigia claramente princípios atinentes a atividade administrativa pública e, em especial, o relevante Princípio da Vantajosidade, uma vez que, ao fomentar o debate para com a iniciativa privada a fim de alcançar-se a melhor solução para as demandas estatais, prestigia-se em primeiro lugar a qualidade do investimento do erário público e a otimização dos serviços prestados em favor da coletividade, especialmente no atual contexto de crise econômica agravada pela pandemia em curso, em virtude do que deve ser privilegiado o menor dispêndio de verbas e a maior eficiência e mesmo a lucratividade da contratação ou aquisição tencionada pelo Estado.

Em verdade, o legislador ao prever na Lei nº 14.133/2021 o diálogo competitivo visou prestigiar a melhor relação entre qualidade e preço, uma vez que permitindo essa espécie de pré-concorrência, por assim dizer, a Administração Pública poderá selecionar a melhor proposto de resolução da demanda estatal que também prestigie a economicidade, uma vez que nos modelos licitatórios mais antigos, as empresas e particulares que trabalham com aquisições públicas sempre acrescem ao preço final do bem adquirido ou serviço a ser prestado, a chamada margem de “risco”, ou seja, precificam o valor da contratação de forma aumentada a fim de majorar um determinado percentual no preço cobrado do Poder Público, considerando a possibilidade de defasagem monetária ao contratar com o Estado.

5 Ampliar em: DUDA, João Guilherme. Nova Lei de Licitações: análise econômica da modalidade “diálogo competitivo”. JG Duda, 2021. Disponível em: <https://jgduda.com.br/diologo-licitacao>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

Por meio da utilização do diálogo competitivo é plenamente viável que esse percentual de defasagem seja suprimido a fim de ampliar a competitividade entre as empresas proponentes. Nesse sentido, importa salientar o que dispõe o art. 5º da novo diploma normativo, *in verbis*:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

Verifica-se de pronto, que a inovadora ferramenta licitatória prestigia diversos princípios norteadores das contratações públicas. E, muito embora a chamada vantajosidade não esteja expressamente consignada na letra da lei, as inúmeras construções doutrinárias, considerando a intenção implícita do legislador, fizeram as necessárias vinculações a referida diretriz normativa. Vejamos, inclusive, as palavras de Freitas (2012, p.78), *in verbis*:

Nessa chave, nas licitações e contratações administrativas, forçoso assumir que a proposta mais vantajosa será sempre aquela que, entre outros aspectos a serem contemplados, apresenta-se a mais apta a causar, direta ou indiretamente o menor impacto negativo e, simultaneamente, os maiores benefícios econômicos, sociais e ambientais. Por esse prisma, o sistema de avaliação de custos, sob pena de violação flagrante do princípio constitucional em apreço, terá de ser reformulado e incluir os custos indiretos, no intuito de estimar os dispêndios futuros a serem efetuados em função dos previsíveis impactos sistêmicos das decisões administrativas tomadas e dos riscos assumidos. Ou seja, antes de licitar, não se podem ignorar, candidamente, os custos ambientais, sociais e econômicos de cada escolha administrativa.

Em verdade, o legislador foi tão contundente em ressaltar a importância do princípio da vantajosidade no contexto das licitações públicas que o novo diploma normativo elenca expressamente a relevante diretriz administrativa na posição mesmo de objetivo do procedimento licitatório, conforme se verifica nos seguintes termos, *in verbis*:

Art. 11 — O processo licitatório tem por objetivos: I — assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; II — assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; III — evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos; IV — incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações

ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Todavia, importa consignar a título de esclarecimento, que a proposta mais vantajosa para a Administração Pública não necessariamente é aquela cujo preço é mais acessível e sim, quando a contratação ou aquisição pretendida importa na melhor relação custo/benefício ao longo do tempo, em favor da coletividade. Ou seja, quando são favorecidos fatores econômicos, tais como: menor preço, maior economia durante a execução do contrato, durabilidade, ou mesmo a preservação do meio ambiente, produção reduzida de resíduos, menor potencial de poluição ambiental, aspectos de cunho social, tais como incentivos à redução das desigualdades, favorecimento de minorais étnicas e etc.

Assim, observa-se que, sem permeios de dúvida, o diálogo competitivo, enquanto inovação legal no contexto normativo licitatório, demonstrou a plena assertividade do legislador ao importar da legislação supranacional europeia para o intrincado cenário administrativo brasileiro, a importante ferramenta de incentivo aos princípios da eficiência e vantajosidade e, sobretudo, pela clara intenção do novel regramento em prol da preservação do erário público e, em última estância, do melhor interesse da coletividade.

4 | A MAXIMIZAÇÃO DA VIRTUALIZAÇÃO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS, O PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE E A PROMOÇÃO DA INGERÊNCIA SOCIAL NOS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS

Muito embora o princípio da publicidade nas contratações públicas não represente necessariamente uma diretiva inovadora no cenário das gestões de natureza estatal, uma vez que é uma das mais importantes diretrizes norteadoras dos atos administrativos, é uma realidade indubitável que a maximização da virtualização das contratações públicas trouxera inquestionável avanço no fortalecimento da transparência e sobretudo, da ingerência indireta por parte da sociedade como um todo, bem como das entidades fiscalizatórias civis e públicas, no delicado contexto dos procedimentos licitatórios.

Utilizar-se da expressão ingerência indireta pode, num olhar apressado, implicar em certa contradição terminológica, uma vez que o termo ingerência refere-se ao “ato de tomar parte em algo que é da competência de outrem; intervenção indevida; intromissão.”⁶ No entanto, muito embora possa denotar um sentido ligeiramente contraproducente à acepção comum, do ponto de vista social, é de extrema relevância, especialmente quando se vincula o sentido do termo a importância do princípio da publicidade na Administração Pública.

Inicialmente, importa consignar que a expressão publicidade decorre do ato de tornar público, lançar luz, coletivizar o acesso às informações atinentes aos processos administrativos, a fim de que a sociedade tenha facilitado o amplo acesso aos dados concernentes a gestão da máquina estatal. De modo que a publicidade configura, em certo

⁶ Ampliar em: INGERÊNCIA no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/inger%C3%A2ncia>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

sentido, um importante óbice em desfavor da corrupção, uma vez que tornar público todos os passos pertinentes aos procedimentos licitatórios dificulta a ação de agentes criminosos, uma vez que reforça o controle social – ou seja, o controle pela coletividade - da fazenda estatal.

Priorizar a acessibilidade das informações pertinentes aos certames públicos à população em geral, implica sobretudo em maior controle e fiscalização por parte dos interessados na melhor destinação do dinheiro proveniente da expressiva cobrança de impostos em desfavor do contribuinte brasileiro, que sofre continuamente os efeitos da malversação do erário decorrente dos deficitários mecanismos fiscalizatórios.

Ou seja, não por acaso, Di Pietro (2021, p. 792) informa, a respeito da referida conceituação doutrinária, o seguinte arrazoado, *in verbis*:

Por ser pública a atividade da Administração, os processos que ela desenvolve devem estar abertos ao acesso dos interessados. Esse direito de acesso ao processo administrativo é mais amplo do que o acesso ao processo judicial; neste, em regra, apenas as partes e seus defensores podem exercer o direito; naquele, qualquer pessoa é titular desse direito, desde que tenha algum interesse atingido por ato constante do processo ou que atue na defesa do interesse coletivo ou geral, no exercício do direito à informação assegurado pelo artigo 5º, inciso XXXIII, da Constituição.

A publicidade dos atos administrativos não é apenas uma necessidade intrínseca das gestões estatais por sua própria natureza pública, mas é uma importante ferramenta fiscalizatória social, com o intuito de coibir atos lesivos ao patrimônio coletivo. E, sem sombra de dúvida, a virtualização dos procedimentos licitatórios configura enorme avanço neste particular, conforme se verá cabalmente demonstrado a seguir.

O legislador acertou ao determinar no bojo da Lei nº 14.133/2021, que doravante, respeitados os limites da vigência previstos no referido diploma normativo, as licitações públicas deverão tramitar, preferencialmente, em regime de processamento virtual. Nota-se que houve por parte de legislador uma grande preocupação para que houvesse uma efetiva migração do antigo sistema de licitação impressa para a modernização completa do processo, que deverá ser realizado de forma prioritariamente eletrônica. Confira-se o teor normativo, *in verbis*:

Art. 17. O processo de licitação observará as seguintes fases, em sequência: [...]§ 2º As licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a utilização da forma presencial, desde que motivada, devendo a sessão pública ser registrada em ata e gravada em áudio e vídeo. [...]§ 4º Nos procedimentos realizados por meio eletrônico, a Administração poderá determinar, como condição de validade e eficácia, que os licitantes pratiquem seus atos em formato eletrônico. § 5º Na hipótese excepcional de licitação sob a forma presencial a que refere o § 2º deste artigo, a sessão pública de apresentação de propostas deverá ser gravada em áudio e vídeo, e a gravação será juntada aos autos do processo licitatório depois de seu encerramento.

Além de determinar a tramitação preferencial das atos licitatórios por meio eletrônico, o legislador também alçou a necessidade de virtualização de tais procedimentos à condição de princípio, conforme se verifica no bojo do art. 12, que consignara taxativamente que no processo licitatório, “[...] os atos serão preferencialmente digitais, de forma a permitir que sejam produzidos, comunicados, armazenados e validados por meio eletrônico [...].”

Não bastasse a nova diretiva normativa que determina a tramitação eletrônica das contratações públicas, também foi consignada de forma expressa no teor da Lei nº 14.133/2021, como meio de maximizar a publicidade do procedimento licitatório, a criação do chamado Portal Nacional das Contratações Públicas (PNPC), conforme disposição elencada no art. 174, a seguir transcrito: “Art. 174. É criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à: I – divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por esta Lei [...].”

A determinação legal de criação do chamado PNCP, além de prestigiar a publicidade e amplo acesso social aos procedimentos licitatórios, visa igualmente, incentivar a eficiência e celeridade nos referidos procedimentos, antigas demandas governamentais cujos esforços de resolução foram precipitados, em especial, por conta do contexto extremo da pandemia do COVID 19, que exigiu dos gestores públicos medidas urgentes que agilizassem a tramitação das contratações públicas, mas que foram claramente dificultados pela característica burocracia e complexidade dos processos de natureza estatal.

A migração dos procedimentos licitatórios presenciais para o contexto eletrônico representa, sobretudo, um grande esforço legislativo no sentido de modernizar, tornando mais eficiente e ágil a legislação administrativa pertinente às contratações estatais. Nota-se ainda que, a virtualização do procedimento licitatório, aliada à criação de um sítio eletrônico nacional, visam prestigiar a unificação, centralização e máxima transparência das compras públicas, coibindo atos lesivos ao erário estatal. E, para além disso, também demonstra um exposto compromisso do poder legislativo, para facilitar a implantação dos chamados “programas de integridade” ou medidas de *compliance* governamental que, no cenário governamental, despontam ainda de forma bastante discreta.

Partindo-se da importante premissa que a ampla virtualização e publicidade dos atos licitatórios implica justamente no processamento mais célere das contratações públicas, ao passo em que favorece também o menor dispêndio de tempo, custo e ocupação da mão de obra dos servidores públicos, percebe-se que há, de fato, na edição do novel diploma normativo o compromisso efetivo de proteção ao bem-estar social e ao melhor interesse coletivo.

Vale pontuar que a maximização da tramitação eletrônica dos procedimentos administrativos em geral, não apenas aqueles destinados às licitações, é resultante da natural tendência contemporânea amplamente influenciada pelas diversas tecnologias de comunicação e compartilhamento de informações que predominam o contexto das relações interpessoais e profissionais ao redor do mundo. A virtualização da vida em sociedade

contaminou todos os aspectos da existência humana em comum, inclusive os intrincados e infundáveis processos destinados à gestão pública.

Diante do marco tecnológico que tem representado a vigência da chamada Nova Lei de Licitações, com o intuito de aperfeiçoar este importante setor de interação público-privada, é fato ainda que, além dos inúmeros benefícios sociais e econômicos da tramitação virtual dos procedimentos licitatórios, uma das grandes preocupações dos gestores públicos deverá ser, daqui por diante, justamente com a segurança dos processos de contratações públicas desenvolvidos em ambiente eletrônico.

No entanto, tomadas as devidas precauções, como o necessário fortalecimento dos sistemas de proteção virtual no processamento das contratações públicas, o maior e principal beneficiário da modernização das licitações estatais, certamente, é o cidadão que se encontra nas camadas mais desfavorecidas da população brasileira, uma vez que são justamente aqueles que mais demandam o emprego da melhor qualidade na prestação de serviços públicos básicos, tais como saúde, educação, transporte coletivo, saneamento básico e segurança pública. Nota-se, por fim, que a Nova Lei de Licitações promove e fortalece relevantes diretrizes de matriz intrinsecamente constitucional que, durante décadas, foram deliberadamente olvidados pelo poder público brasileiro.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes vetores de incentivo ao desenvolvimento nacional, sem sombra de dúvida, é representado pelo enorme volume de operações comerciais movimentado anualmente por meio das contratações públicas. Milhares de empresas, de todos os portes e setores da economia, transacionam com a Administração Pública diuturnamente expressiva parcela do Produto Interno Bruto, por meio da aquisição de inúmeros produtos e serviços essenciais prestados em favor da coletividade.

Todavia, o contexto pandêmico associado prolongada vigência de legislações comprovadamente ultrapassadas, demandaram do poder legislativo a aprovação urgente de um novo diploma normativo capaz de satisfazer as demandas requeridas pelas especificidades tecnológicas e sociais características da chamada Quarta Fase do Capitalismo.

O legislador atento as novas requisições sociais e tecnológicas, viabilizou finalmente, a entrada em vigor em 1º de abril do corrente ano, da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações que, instituindo novas ferramentas normativas e consolidando outras já existentes, detêm o potencial de tornar mais célere os intrincados processos de contratação pública, bem como tornar mais eficiente e transparente o investimento do erário estatal.

Observa-se por fim que, a determinação de tramitação preferencial em meio eletrônico das licitações, a criação e implementação já em andamento do Portal Nacional

de Contratações Públicas, associados a diversas outras alterações processuais visaram prestigiar e ampliar a proteção e fiscalização do erário público que, em primeira e última instância, consolidam importantes diretrizes constitucionais de fomento ao respeito pelo contribuinte, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e, sobretudo, a dignidade da pessoa humana.

REFERÊNCIAS

CRESCE **o número de juízes que abandonam a carreira no Brasil**. Conjur Consultor Jurídico, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-05/cresce-numero-juizes-abandonam-carreira-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

DUDA, João Guilherme. **Nova Lei de Licitações: análise econômica da modalidade “diálogo competitivo”**. JG Duda, 2021. Disponível em: <https://jgduda.com.br/dialogo-licitacao>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

BARBOSA, Ruy. **Oração aos Moços**. Edições do Sena Federal. Vol. 271. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

BRASIL. LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015. **Código de Processo Civil** (2015). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

BRASIL. LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos** (2021). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

DIRETIVA 2014/24/UE **do Parlamento Europeu e do Conselho**, 26 de fevereiro de 2014. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

FREITAS, Juarez. **Princípio da Sustentabilidade: licitações e a redefinição da proposta mais vantajosa**. Revista de Direito da UNISC, Santa Cruz nº 38, jul-dez 2012.

INGERÊNCIA **no Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa**. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/inger%C3%Aancia>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.

JUSTIÇA, **Com cargos vagos, Brasil tem déficit de 4,4 mil juízes**. Jornal do Comércio, 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/politica/2020/01/720660-com-cargos-vagos-brasil-tem-deficit-de-4-4-mil-juizes.html. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

MARINONI, Luiz Guilherme. **Comentários ao art. 5º, XXXV. Comentários à Constituição do Brasil**. J. J. Gomes Canotilho, Gilmar F. Mendes, Ingo W. Sarlet, Lenio L. Streck (coords.). São Paulo: Saraiva: Almedina, 2013.

MARCOLIN, Pedro Henrique Magalhães. ***Diálogo competitivo é uma mudança positiva para as contratações públicas***. Conjur, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-14/marcolin-licitacao-dialogo-competitivo-mudanca-positiva>. Acesso em: 10 de novembro de 2021.

MONTENEGRO, Manuel Carlos. ***Há déficit de 19,8% de juízes no Brasil***. CNJ Conselho Nacional de Justiça, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ha-deficit-de-19-8-de-juizes-no-brasil>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

PIETRO, Maria Sylvania Zanella Di. ***Direito Administrativo***. 34ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 1, 2, 3, 4, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 36, 48, 49, 50, 54, 61, 62, 69, 82, 86, 94, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 110, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 148, 149, 152, 154, 155, 159, 160, 162, 163, 171, 172, 197, 203, 204, 207, 228, 230, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 254, 255, 266

Álcool 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

B

Brasil 1, 2, 2, 18, 24, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 82, 85, 86, 87, 90, 92, 94, 95, 96, 101, 102, 111, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 139, 146, 147, 150, 152, 154, 157, 158, 165, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 185, 186, 191, 192, 193, 194, 195, 200, 203, 208, 209, 239, 240, 244, 254

C

Cadeia de valor 229, 230, 233, 234, 237

Cargos 38, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 113, 134, 146, 164, 170, 228, 248

China 69, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 183

Cliente 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 115, 116, 140, 186, 187, 190, 193, 194, 195, 222, 225, 226, 227, 232, 234, 235, 237

Colaboradores 50, 98, 100, 109, 112, 114, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254

Comunicação 2, 46, 53, 55, 56, 57, 58, 60, 65, 72, 73, 82, 99, 103, 104, 106, 107, 108, 116, 119, 139, 140, 144, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 186, 187, 220, 224, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 266

Conflitos 9, 10, 15, 19, 22, 86, 94, 96, 103, 133, 134, 136, 137, 198, 215, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255

Consultoria 63, 64, 66, 69, 75, 79, 80, 81, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 200

Consumidores 51, 52, 53, 54, 57, 59, 61, 62, 66, 73, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 219, 226

Consumo 88, 190, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 232, 256, 260, 261

D

Desempenho 53, 54, 72, 78, 98, 101, 103, 104, 108, 109, 110, 135, 187, 198, 200, 203, 217, 229, 231, 252, 253, 266

Despesa 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170

Direito administrativo 120, 121, 129, 131, 147, 183

Diversidade 13, 18, 53, 103, 106, 109, 110, 212, 242, 244

Drogas 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

E

Eficiência 14, 16, 80, 99, 107, 108, 110, 113, 115, 126, 129, 137, 140, 141, 142, 144, 148, 160, 239, 240, 243, 249, 252, 254

Empreendedorismo 36, 39, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 61, 62, 87, 94, 95

Empresa 29, 30, 31, 35, 42, 43, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 93, 97, 98, 100, 105, 106, 107, 108, 111, 113, 114, 118, 140, 178, 183, 186, 213, 214, 215, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 247, 253

F

Flexibilização 70, 85, 87, 91, 92, 93, 96, 110, 125

Funções 7, 8, 14, 15, 16, 17, 19, 65, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 141, 153, 164, 232

G

Gasto com pessoal 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171

Geração 9, 44, 55, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 219, 242

Gerencialismo 120

Gestão 2, 15, 17, 18, 19, 38, 39, 44, 48, 53, 54, 55, 86, 88, 90, 91, 97, 98, 101, 103, 110, 112, 117, 125, 126, 127, 130, 137, 138, 140, 141, 142, 145, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 168, 169, 170, 171, 186, 212, 215, 217, 218, 222, 225, 227, 229, 230, 232, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 247, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 266

H

Home office 63, 65, 69, 70, 71, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 133

I

Identidade 9, 36, 39, 45, 46, 65, 66, 82, 103, 104, 105, 110, 111, 203

IFES 148, 149, 157

Informalidade 54, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 96

Infraestrutura 16, 19, 22, 44, 81, 164, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 220

Inovação 20, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 86, 119, 135, 138, 140, 141, 142, 222, 243, 266

Investimentos 149, 156, 157, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 214, 220

L

Lei de responsabilidade fiscal 159, 160, 161, 164, 169, 170, 171, 172

Licitações públicas 131, 137, 141, 143, 175, 177

Liderança 103, 104, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 119

Logística 55, 94, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 229, 230, 232, 236, 237

M

Marketing 50, 51, 52, 53, 55, 56, 60, 62, 73, 114, 116, 195, 196, 212, 217, 218, 220, 222, 227, 228

Mulher 7, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 68

O

Omnichannel 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 194, 195

Organização 7, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 39, 53, 54, 60, 68, 81, 86, 88, 91, 93, 94, 99, 100, 101, 104, 105, 109, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 121, 122, 129, 137, 150, 152, 153, 162, 181, 213, 214, 216, 223, 237, 239, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 252, 253, 254

P

Patrimonialismo 38, 120, 124, 128

Planejamento 14, 17, 50, 52, 54, 57, 62, 107, 112, 117, 118, 141, 142, 149, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 169, 170, 171, 172, 176, 181, 182, 213, 215, 218, 219, 228, 244

Plataformas digitais 85, 86, 91, 93, 94, 95

Portarias 148, 155, 156, 157

Precarização 85, 87, 91, 92, 94

Produtividade 14, 53, 55, 60, 63, 75, 77, 79, 88, 90, 92, 126

Q

Quarentena 63, 69, 71, 74, 75, 77, 78, 79

R

Recursos humanos 35, 97, 98, 99, 101, 112, 115, 117, 119, 241, 243, 254

Relacionamento 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 113, 174, 225, 239, 242, 243, 250

Restaurante 212, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227

S

Setor automotivo 229, 230, 231

Siga 71

SIGA 148, 155, 156

T

Tabaco 197, 198, 199, 200, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210

Trabalho 2, 4, 7, 13, 14, 17, 21, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 51, 53, 58, 59, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 80, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 114, 117, 118, 119, 131, 133, 134, 154, 159, 160, 161, 164, 166, 180, 199, 212, 215, 227, 230, 232, 234, 237, 239, 240, 241, 243, 245, 249, 251, 253, 254, 255

U

Universitários 67, 68, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210

V

Vendedores 174, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195

Violência 36, 37, 38, 39, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 49, 134, 137, 203, 208, 226

Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Os paradigmas da administração:

Princípios e contextos

 www.atenaeditora.com.br

 contato@atenaeditora.com.br

 @atenaeditora

 www.facebook.com/atenaeditora.com.br