



Desafios da Administração Moderna

Gestão, Inovação e Estratégia





INOVAÇÃO

E-BOOK DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA:
GESTÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA

1ª ED. ISBN: 978-65-5321-161-2 DOI: 10.47538/AC-2026.85

ESTRATÉGIA

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

GESTÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA
1ª Edição



ORGANIZADORES

Caroline Rodrigues de Freitas Fernandes
Dayana Lucia Rodrigues de Freitas
Luciano Luan Gomes Paiva

DOI: 10.47538/AC-2026.85



Ano 2026



INOVAÇÃO

E-BOOK DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA:
GESTÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA

1ª ED. ISBN: 978-65-5321-161-2 DOI: 10.47538/AC-2026.85

ESTRATÉGIA

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

GESTÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA

1ª Edição

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

D484

Desafios da administração moderna [recurso eletrônico] : gestão, inovação e estratégia / organização Caroline Rodrigues de Freitas Fernandes, Dayana Lucia Rodrigues de Freitas, Luciano Luan Gomes Paiva. - 1. ed. - Natal [RN] : Amplamente, 2026.

recurso digital

Formato: ebook

Modo de acesso: world wide web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5321-161-2 (recurso eletrônico)

DOI 10.47538/AC-2026.85

1. Administração. 2. Inovações tecnológicas. 3. Planejamento estratégico. 4. Livros eletrônicos. I. Fernandes, Caroline Rodrigues de Freitas. II. Freitas, Dayana Lucia Rodrigues de. III. Paiva, Luciano Luan Gomes.

26-107621.0

CDD: 658.4

CDU: 005.1



Carla Rosa Martins Gonçalves - Bibliotecária - CRB-7/4782

Editora Amplamente

Empresarial Amplamente Ltda.

CNPJ: 35.719.570/0001-10

E-mail: publicacoes@editoraamplamente.com.br

www.editoraamplamente.com

Telefone: (84) 999707-2900

Caixa Postal: 3402

CEP: 59082-971

Natal- Rio Grande do Norte – Brasil

Copyright do Texto © 2026 Os autores

Copyright da Edição © 2026 Editora Amplamente

Declaração dos autores/ Declaração da Editora: disponível em:

<https://www.amplamentecursos.com/politicas-editoriais>

Editora-Chefe: Dayana Freitas

Assistentes Editoriais: Caroline Fernandes; Margarete Baptista

Projeto Gráfico, Edição de Arte e Diagramação: Luciano Paiva; Caroline Fernandes

Capa: Canva®/Freepik®

Parecer e Revisão por pares: Revisores

Creative Commons. Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC-BY-NC-ND).

A responsabilidade pelo conteúdo desta publicação, incluindo exatidão das informações, dados, referências, opiniões e conclusões, é exclusiva do(s) autor(es), não respondendo à editora por eventuais equívocos, omissões ou consequências decorrentes do uso das informações aqui contidas.



Ano 2026



CONSELHO EDITORIAL

Dra. Andreia Rodrigues de Andrade
Dra. Camila de Freitas Moraes
Ms. Caroline Rodrigues de Freitas
Fernandes
Dra. Claudia Maria Pinto da Costa
Dr. Damião Carlos Freires de Azevedo
Me. Danilo Sobral de Oliveira
Dra. Danyelle Andrade Mota
Dra. Dayana Lúcia Rodrigues de Freitas
Dra. Elane da Silva Barbosa
Dra. Eliana Campêlo Lago
Dr. Elias Rocha Gonçalves
Dr. Everaldo Nery de Andrade
Dra. Fernanda Miguel de Andrade
Dr. Izael Oliveira Silva
Me. Luciano Luan Gomes Paiva
Dra. Mariana Amaral Terra
Dr. Máximo Luiz Veríssimo de Melo
Dra. Mayana Matildes da Silva Souza
Dr. Maykon dos Santos Marinho
Dr. Milson dos Santos Barbosa
Dra. Mônica Aparecida Bortoletti
Dra. Mônica Karina Santos Reis
Dr. Raimundo Alexandre Tavares de Lima
Dr. Romulo Alves de Oliveira
Dra. Rosangela Couras Del Vecchio
Dra. Smalyanna Sgren da Costa Andrade
Dra. Viviane Cristhyne Bini Conte
Dr. Wanderley Azevedo de Brito
Dr. Weberson Ferreira Dias

CONSELHO TÉCNICO CIENTÍFICO

Ma. Ana Cláudia Silva Lima
Me. Carlos Eduardo Krüger
Ma. Carolina Pessoa Wanderley
Ma. Daniele Eduardo Rocha
Me. Francisco Odécio Sales
Me. Fydel Souza Santiago
Me. Gilvan da Silva Ferreira
Ma. Iany Bessa da Silva Menezes
Me. João Antônio de Sousa Lira
Me. José Flôr de Medeiros Júnior
Me. José Henrique de Lacerda Furtado
Ma. Josicleide de Oliveira Freire
Ma. Luana Mayara de Souza Brandão
Ma. Luma Mirely de Souza Brandão
Me. Marcel Alcleante Alexandre de Sousa
Me. Márcio Bonini Notari
Ma. Maria Antônia Ramos Costa
Me. Maria Aurélia da Silveira Assoni
Ma. Maria Inês Branquinho da Costa Neves
Ma. Maria Vandia Guedes Lima
Me. Marlon Nunes Silva
Me. Paulo Roberto Meloni Monteiro
Bressan
Ma. Sandy Aparecida Pereira
Ma. Sirlei de Melo Milani
Me. Vanilo Cunha de Carvalho Filho
Ma. Viviane Cordeiro de Queiroz
Me. Wildeson de Sousa Caetano
Me. William Roslindo Paranhos





APRESENTAÇÃO

A administração contemporânea encontra-se diante de um cenário marcado por transformações aceleradas, novas tecnologias, mudanças nos comportamentos sociais e constantes desafios econômicos. Nesse contexto, gerir organizações exige mais do que conhecimentos tradicionais sobre planejamento, organização e controle. É necessário compreender as dinâmicas que influenciam o ambiente empresarial e desenvolver estratégias capazes de responder às exigências de um mundo cada vez mais complexo, competitivo e interconectado.

O livro “Desafios da Administração Moderna: Gestão, Inovação e Estratégia” apresenta reflexões sobre temas fundamentais para a compreensão das organizações e dos processos de gestão na atualidade. A obra parte do entendimento de que a administração é uma área dinâmica, constantemente influenciada pelas transformações da sociedade, do mercado e das relações de trabalho. Assim, torna-se indispensável que gestores e profissionais estejam preparados para interpretar mudanças, identificar oportunidades e tomar decisões de maneira consciente e estratégica.

A gestão ocupa posição central nesse processo, especialmente diante da necessidade de conciliar pessoas, recursos, objetivos e resultados. Administrar organizações contemporâneas envolve reconhecer a importância da liderança, da comunicação, da cultura organizacional e do desenvolvimento humano. Ao mesmo tempo, exige a construção de práticas capazes de promover eficiência, sustentabilidade e adaptação diante das diferentes demandas que surgem no cotidiano institucional.

A inovação também se apresenta como um elemento essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Mais do que incorporar novas tecnologias, inovar significa desenvolver novas formas de pensar, criar soluções e transformar processos. Nesse sentido, a capacidade de adaptação e a disposição para aprender tornam-se importantes diferenciais para empresas e profissionais que buscam construir respostas mais adequadas aos desafios do presente e às possibilidades do futuro.





INOVAÇÃO

**E-BOOK DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA:
GESTÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA**

1ª ED. ISBN: 978-65-5321-161-2 DOI: 10.47538/AC-2026.85

ESTRATÉGIA

Esta obra, portanto, convida o leitor a refletir sobre os múltiplos caminhos da administração moderna e sobre a importância da articulação entre gestão, inovação e estratégia. Ao reunir conhecimentos e perspectivas relacionadas aos desafios contemporâneos das organizações, o livro busca contribuir para o fortalecimento do pensamento crítico e para a ampliação do debate sobre a administração. Que as reflexões apresentadas ao longo destas páginas possam inspirar estudantes, pesquisadores, gestores e profissionais a compreender, questionar e transformar as realidades organizacionais das quais fazem parte.

Boa leitura!



Ano 2026



SUMÁRIO

CAPÍTULO I 10
ALÉM DA DIGITALIZAÇÃO: COMO TRANSFORMAR PROCESSOS
COMPLEXOS NO SETOR PÚBLICO EM PROCESSOS DE EXCELÊNCIA

Laise Laureano Garcia; Pedro Henrique da Silva Ferreira; Marcela da Rocha Maciel;
Stefani Oliveira de Aquino.

DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-0

CAPÍTULO II 29
GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA:
ESTRATÉGIAS PARA MANTER A EFICIÊNCIA E A COMPETITIVIDADE EM
AMBIENTES DE TRANSFORMAÇÃO

Laise Laureano Garcia; Pedro Henrique da Silva Ferreira; Marcela da Rocha Maciel;
Stefani Oliveira de Aquino.

DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-02

CAPÍTULO III 45
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS COMPRAS PÚBLICAS E REDUÇÃO DE
CUSTOS MUNICIPAIS: EVIDÊNCIAS COMPARADAS ENTRE PORTUGAL E
BRASIL

Alex Salviano da Silva.

DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-03

CAPÍTULO IV 54
O CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS
– ESTUDO DE CASO NAS 141 PREFEITURAS DO ESTADO DE MATO
GROSSO

Guelly Urzêda de Mello Rezende.

DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-04

CAPÍTULO V 69
A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO
DO SERVIDOR MUNICIPAL

Lívia Barbosa Pacheco Souza.

DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-05



INOVAÇÃO

**E-BOOK DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA:
GESTÃO, INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA**

1ª ED. ISBN: 978-65-5321-161-2 DOI: 10.47538/AC-2026.85

ESTRATÉGIA

INFORMAÇÕES SOBRE OS ORGANIZADORES 90

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES..... 92



CAPÍTULO I

ALÉM DA DIGITALIZAÇÃO: COMO TRANSFORMAR PROCESSOS
COMPLEXOS NO SETOR PÚBLICO EM PROCESSOS DE EXCELÊNCIA

Laise Laureano Garcia¹; Pedro Henrique da Silva Ferreira²;
Marcela da Rocha Maciel³; Stefani Oliveira de Aquino⁴.
DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-01

RESUMO: O artigo analisa a transição do modelo burocrático tradicional para o Governo Digital na administração pública brasileira, destacando a diferença crucial entre a mera digitalização e a verdadeira transformação digital. Os autores alertam para o risco da “digitalização do caos”, fenômeno em que processos obsoletos, burocráticos e ineficientes são automatizados sem revisão prévia, apenas acelerando a produção de falhas. Para alcançar a excelência operacional e gerar valor público, defende-se que a tecnologia deve ser precedida por diagnósticos rigorosos, reengenharia de processos, simplificação normativa e uso da Linguagem Simples (*Plain Language*). O trabalho fundamenta-se nas diretrizes das Leis nº 13.726/2018 (Desburocratização) e nº 14.129/2021 (Governo Digital), destacando a relevância da centralidade no cidadão (*user-centricity*), da interoperabilidade de dados e do princípio do “*Once-Only*”. Além disso, aborda as barreiras culturais e regulatórias no setor público, como a aversão ao risco e a interpretação rígida da legalidade, propondo o uso de metodologias ágeis (Design Thinking, Lean, Scrum) e a gestão orientada por resultados para superar o formalismo. Conclui-se que a transformação digital efetiva requer mudança cultural, capacitação contínua e foco na satisfação e direitos dos cidadãos.

PALAVRAS-CHAVE: Governo digital. Transformação digital. Reengenharia de processos. Simplificação administrativa.

**BEYOND DIGITIZATION: HOW TO TRANSFORM COMPLEX PUBLIC
SECTOR PROCESSES INTO PROCESSES OF EXCELLENCE**

ABSTRACT: This article analyzes the transition from the traditional bureaucratic model to Digital Government within the Brazilian public administration, highlighting the crucial distinction between mere digitization and true digital transformation. The authors warn against the risk of the “digitization of chaos”—a phenomenon where obsolete, bureaucratic, and inefficient processes are automated without prior review, merely accelerating the generation of errors. To achieve operational excellence and create public value, the study argues that the adoption of technology must be preceded by rigorous diagnostics, process reengineering, regulatory simplification, and the use of Plain Language. The work is grounded in the guidelines of Laws No. 13.726/2018 (Debureaucratization) and no. 14.129/2021 (Digital Government), emphasizing the

1 <https://orcid.org/0009-0002-5902-2063>. E-mail: laisseg61@gmail.com.

2 <http://lattes.cnpq.br/9624897844635034>. <https://orcid.org/0009-0003-0356-5824>. E-mail: pedrohsferreira@usp.br.

3 <https://orcid.org/0009-0003-3816-107X>. E-mail: marochamaciel2601@gmail.com.

4 <https://orcid.org/0009-0003-2048-4241>. E-mail: ste.aquino2020@gmail.com.



importance of citizen-centricity, data interoperability, and the “Once-Only” principle. Furthermore, it addresses cultural and regulatory barriers in the public sector—such as risk aversion and a rigid interpretation of legality—proposing the use of agile methodologies (Design Thinking, Lean, Scrum) and results-oriented management to overcome excessive formalism. The study concludes that effective digital transformation requires cultural change, continuous capacity building, and a focus on citizen satisfaction and rights.

KEYWORDS: Digital government. Digital transformation. Process reengineering. Administrative simplification.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a transformação da administração pública tem sido marcadamente impulsionada pela incorporação de tecnologias de informação e comunicação (TICs). A transição do modelo burocrático tradicional para o paradigma do Governo Digital representa mais do que uma evolução tecnológica; reflete uma busca contínua por celeridade, transparência e eficiência na prestação de serviços públicos. No entanto, o avanço da agenda digital revelou um gargalo estrutural crítico: a tendência de informatizar procedimentos sem antes questionar sua real necessidade ou eficácia — fenômeno frequentemente caracterizado como a “digitalização do caos”.

A simples migração de processos analógicos para plataformas virtuais, sem uma prévia revisão conceitual e operacional, perpetua ineficiências históricas sob um novo invólucro tecnológico. Formulários extensos, exigências documentais redundantes, trâmites fragmentados e burocracias obsoletas ganham velocidade no meio digital, mas continuam gerando gargalos, custos desnecessários e frustração para a sociedade. A tecnologia, quando aplicada a fluxos de trabalho disfuncionais, apenas acelera a produção de resultados insatisfatórios, falhando em entregar o valor público prometido.

Frente a esse cenário, o presente artigo aborda a seguinte problemática: *como ultrapassar a mera conversão digital de procedimentos e transformar processos complexos no setor público em fluxos de trabalho orientados à excelência operacional e à satisfação do cidadão?*

A hipótese central sustenta que a verdadeira transformação digital não reside no desenvolvimento ou na aquisição de softwares avançados, mas sim na reengenharia de



processos e no redesenho de serviços orientados pelo design centrado no usuário (*user-centricity*), pela simplificação administrativa e pela interoperabilidade.

O objetivo geral deste trabalho é propor uma estrutura conceitual e prática para a modernização de processos públicos complexos, articulando diagnósticos operacionais com metodologias de gestão e inovação. Especificamente, busca-se: Diferenciar a digitalização simplória da transformação digital profunda; Identificar os principais gargalos e barreiras culturais no mapeamento de processos públicos; Demonstrar como a integração de metodologias ágeis, a simplificação da linguagem e a gestão por resultados podem converter a burocracia em um vetor de excelência.

A relevância deste estudo justifica-se pelo impacto direto que a eficiência estatal exerce sobre o desenvolvimento socioeconômico e sobre a relação de confiança entre a sociedade e o Estado. Em um contexto de crescentes restrições orçamentárias e demandas cada vez mais complexas por parte dos cidadãos, a otimização dos processos públicos consolida-se como um imperativo ético e de gestão, fundamental para garantir o acesso equitativo, rápido e transparente aos direitos fundamentais e aos serviços essenciais.

DIGITALIZAÇÃO X TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A diferenciação conceitual entre digitalização e transformação digital é o ponto de partida fundamental para a modernização do setor público contemporâneo. Enquanto a digitalização (*digitization* ou *digitalization*) refere-se ao ato técnico de converter informações, documentos e etapas operacionais do formato físico/analógico para o formato digital, a transformação digital pressupõe uma mudança estrutural, cultural e estratégica no modelo de entrega de serviços públicos (Reck; Hübner, 2021).

Conforme apontam Cristóvam, Saikali e Sousa (2020), limitar a atuação estatal à mera transposição de rotinas para o ambiente virtual mantém intacta a lógica burocrática tradicional, alterando apenas o suporte tecnológico, mas preservando o excesso de formalismo e a rigidez procedimental na relação entre a Administração e o cidadão.

O ordenamento jurídico brasileiro incorporou formalmente essa distinção com a edição da Lei Federal nº 14.129, de 29 de março de 2021 — conhecida como a Lei do



Governo Digital. Em consonância com as diretrizes fixadas no diploma normativo, a transformação digital exige a centralidade no cidadão, a simplificação administrativa, a integração de sistemas e a interoperabilidade de dados entre os órgãos públicos (Brasil, 2021).

Sob a ótica de Mitkiewicz (2024), a implementação da Plataforma Gov.br ilustra o esforço de migração da fase de “governo eletrônico” (focada na presença *online* e na informatização pontual) para o “governo digital”, que reconfigura a jornada do usuário e redefine a governança pública a partir de dados integrados e serviços nativamente digitais.

Apesar desse arcabouço normativo favorável, persiste em diversas instâncias da gestão pública a falácia de que a automação por si só resolve deficiências estruturais. Automatizar um processo operacional falho, cujas etapas sejam redundantes ou burocraticamente desnecessárias, acarreta a amplificação da ineficiência em velocidade digital (Lafuente *et al.*, 2021).

Trata-se do fenômeno em que a tecnologia atua apenas como um acelerador de gargalos pré-existentes; ao invés de eliminar prazos excessivos, documentações duplicadas e exigências desproporcionais, a automação sem redesenho prévio torna a máquina pública capaz de produzir o erro e a morosidade com maior alcance e rapidez do que no fluxo analógico tradicional.

Nesse sentido, a literatura recente sobre inovação no setor público adverte que a resistência organizacional e a manutenção de culturas burocráticas engessadas constituem barreira central para a transformação digital efetiva (Cavalcante, 2023). A automação desprovida da revisão de fluxos perpetua o modelo burocrático patrimonialista, sob uma roupagem moderna, sem gerar o devido valor público esperado pela sociedade.

A verdadeira mudança exige que o mapeamento e a reengenharia do processo antecedam o código do software, garantindo que etapas irrelevantes sejam extintas antes de se transformarem em rotinas automatizadas.

Por conseguinte, a excelência operacional na administração pública demanda ultrapassar o paradigma da mera conversão de papel em arquivo digital ou formulário web. Conforme os referenciais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento



Econômico (OCDE, 2021), os governos altamente maduros em governança digital utilizam a tecnologia não como um fim em si mesma, mas como um meio habilitador para simplificar a vida do usuário e redesenhar serviços de forma holística. A transição da digitalização simplória para a transformação digital profunda exige um compromisso institucional contínuo com a eliminação de burocracias inúteis, a capacitação dos servidores e a melhoria iterativa dos serviços prestados.

MAPEAMENTO E IDENTIFICAÇÃO DO “CAOS OPERACIONAL”

O diagnóstico preciso das fragilidades operacionais constitui etapa indispensável para evitar que disfunções analógicas sejam convertidas em problemas automatizados. No âmbito da administração pública, o “caos operacional” manifesta-se no acúmulo de etapas desprovidas de valor, em tramitações redundantes e na subsistência de exigências normativas que já perderam sua razão de ser.

Para identificar esses gargalos e retrabalhos em processos públicos complexos, a literatura e a prática em gestão pública recomendam a utilização de metodologias de mapeamento de processos — como a Notação para Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Model and Notation* - BPMN) —, alinhadas a diagnósticos situacionais que permitam mensurar tempo de ciclo, taxa de retrabalho e pontos de afunilamento decisório (Paes de Barros; Oliveira, 2022).

A identificação de exigências obsoletas requer um exame crítico da legislação e dos regulamentos infralegais que regem cada trâmite administrativo. Em conformidade com os ditames da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019 (Declaração de Direitos de Liberdade Econômica) e da própria Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021), a Administração Pública é provocada a adotar a presunção de boa-fé do cidadão e a dispensar a exigência de atestados, certidões ou documentos cujo conteúdo já conste em bases de dados públicas oficiais (Brasil, 2019; Brasil, 2021).

A persistência de solicitações de cópias autenticadas, reconhecimentos de firma e preenchimentos repetitivos de formulários é sintoma claro de um fluxo não otimizado,



cuja eliminação deve anteceder qualquer esforço de desenvolvimento tecnológico ou automação.

Nesse cenário, o mapeamento da jornada do usuário — contemplando tanto o usuário externo (o cidadão ou empresa demandante) quanto o interno (o servidor público executor) — emerge como ferramenta fundamental de diagnóstico. De acordo com os preceitos do *Design* de Serviços e das abordagens centradas no ser humano (*Human-Centered Design*), mapear a jornada externa permite enxergar o serviço sob a ótica de quem o consome, identificando pontos de dor, ruídos de comunicação e etapas desnecessariamente complexas (Alves *et al.*, 2023).

Simultaneamente, a análise da jornada do servidor revela gargalos operacionais invisíveis ao público, tais como a necessidade de alimentações manuais e duplicadas em diferentes sistemas e a falta de padronização nas decisões operacionais.

Complementarmente, a transparência e a abertura de dados (*data-driven management*) desempenham papel decisivo na identificação científica das ineficiências. A partir do monitoramento de dados operacionais e da aplicação de métricas de desempenho em tempo real, os gestores públicos deixam de se basear em percepções subjetivas e passam a diagnosticar objetivamente os locais exatos em que os processos permanecem parados por mais tempo (Sousa *et al.*, 2022).

A transparência de dados públicos, impulsionada pelos ditames da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), possibilita ainda o controle social e o compartilhamento de diagnósticos entre diferentes órgãos, estimulando a cultura da melhoria contínua e da prestação de contas no serviço público (Brasil, 2011).

Por fim, a superação do caos operacional exige que o mapeamento não seja compreendido como um evento estático ou mera documentação burocrática, mas como um processo dinâmico de redesenho contínuo. Ao conjugar o mapeamento minucioso dos fluxos, o diagnóstico da jornada dos usuários e o uso estratégico de dados operacionais, a gestão pública obtém a clareza necessária para desmobilizar burocracias obsoletas e construir soluções digitais que ofereçam, de fato, eficiência, simplicidade e alto valor público (Guimarães; Medeiros, 2024).



DESAFIOS CULTURAIS E REGULATÓRIOS

A superação do caos operacional e a consolidação de processos públicos de excelência enfrentam barreiras que vão muito além dos aspectos tecnológicos, residindo fortemente na cultura organizacional do setor público. Historicamente moldada por estruturas hierarquizadas e avessas ao risco, a burocracia estatal desenvolveu uma cultura de aversão à falha, na qual a manutenção de rotinas tradicionais é percebida como mais segura pelos agentes públicos do que a adoção de novas metodologias.

De acordo com Cavalcante e Camões (2021), a resistência à mudança institucional no serviço público decorre da rigidez dos processos corporativos, do déficit de incentivos para a inovação e da escassez de programas estruturados de capacitação voltados às competências digitais. Consequentemente, propostas de desburocratização e reengenharia de processos frequentemente colidem com hábitos consolidados, gerando inércia e repulsa a novas formas de trabalho.

Somado ao componente cultural, o princípio da legalidade estrita — consagrado no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988 — é historicamente interpretado de forma rígida pela administração pública, criando um ambiente regulatório engessado. Sob a perspectiva tradicional, vigora a premissa de que o administrador público só pode atuar mediante autorização expressa em lei, o que por décadas inibiu a experimentação e a simplificação administrativa (Brasil, 1988; Sundfeld, 2020).

Todavia, conforme adverte Coutinho (2022), confundir o cumprimento da lei com o apego cego a ritos procedimentais antiquados distorce a própria finalidade do Direito Administrativo, convertendo o controle de legalidade em um obstáculo formalitário que penaliza a eficiência e impede a entrega de resultados efetivos à sociedade.

Para harmonizar a conformidade regulatória com a inovação, o ordenamento jurídico brasileiro passou por reformas normativas cruciais direcionadas à segurança jurídica dos gestores e à modernização do Estado. A inclusão do artigo 22 na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), promovida pela Lei nº 13.655/2018, estabeleceu que as decisões nas esferas administrativa, controladora e



judicial devem considerar as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas sob sua responsabilidade (Brasil, 2018).

Na mesma direção, o Marco Legal da Inovação (Lei nº 13.243/2016) e a Lei Complementar nº 182/2021 (Marco Legal das Startups) introduziram instrumentos como o *sandbox* regulatório e o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), permitindo que órgãos governamentais testem soluções tecnológicas e novos modelos de processo sob condições controladas e com mitigações jurídicas claras (Brasil, 2016; Brasil, 2021).

Apesar desses avanços legislativos, o verdadeiro desafio reside em alterar a postura dos órgãos de controle interno e externo — como as Controladorias e os Tribunais de Contas. Tradicionalmente focados em uma fiscalização punitiva e formalista, esses órgãos passam por uma necessária transição paradigmática em direção ao controle concomitante e orientado a resultados (Justen Filho, 2021).

Quando o controle passa a avaliar a legalidade sob a ótica da eficácia e da utilidade pública do serviço, e não meramente pelo cumprimento estrito de exigências cartorárias, cria-se o respaldo institucional necessário para que os servidores públicos se sintam seguros para simplificar fluxos, eliminar papéis redundantes e redesenhar rotinas operacionais sem o receio de responsabilização pessoal.

Por conseguinte, conciliar a conformidade normativa com a simplificação de processos exige o fortalecimento da governança pública e a construção de uma cultura interorganizacional pautada pela confiança e pelo aprendizado contínuo. Conforme apontam Binenbojm e Cyrano (2023), a transformação de processos complexos em processos de excelência requer a institucionalização de espaços de liderança transformadora, gestão do conhecimento e diálogo constante entre gestores, formuladores de políticas e órgãos de fiscalização.

Somente a partir dessa articulação integrada será possível superar o receio burocrático e consolidar uma Administração Pública simultaneamente íntegra, inovadora e voltada ao interesse público.



REENGENHARIA DE PROCESSOS E LINGUAGEM SIMPLES (PLAIN LANGUAGE)

A reengenharia de processos na administração pública pressupõe o redesenho radical dos fluxos de trabalho antes do desenvolvimento ou da contratação de soluções tecnológicas. Trata-se de uma ruptura com a lógica do incrementalismo burocrático, priorizando a eliminação sistemática de etapas redundantes, aprovações paralelas e exigências documentais desnecessárias.

De acordo com os estudos de Pires e Silva (2022), a aplicação da reengenharia antecedendo a automação é o único meio eficaz de assegurar a simplificação administrativa real, visto que tentar automatizar processos obsoletos sem a prévia depuração operacional resulta no enrijecimento de práticas ineficientes sob o amparo de algoritmos. A otimização dos fluxos operacionais exige, portanto, a revisão crítica das rotinas sob a perspectiva da criação de valor público e do interesse direto do cidadão.

No Brasil, o amparo normativo para o expurgo de etapas inúteis consolidou-se com a edição da Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018 — conhecida como a Lei da Desburocratização —, que racionalizou atos e procedimentos administrativos mediante a dispensa de exigências de reconhecimento de firma, autenticação de cópias e apresentação de certidões pessoais já constantes em bases governamentais (Brasil, 2018).

Essa orientação foi posteriormente reforçada e ampliada pela Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021), a qual estabelece categoricamente que a digitalização de serviços públicos deve ser precedida pela simplificação, integração e eliminação de etapas formais desnecessárias (Brasil, 2021). Sob a análise de Martins e Bizarria (2023), esses diplomas legais impõem um novo paradigma de atuação governamental, no qual a presunção de boa-fé do administrador e do administrado substitui o controle prévio cartorário por mecanismos inteligentes de verificação a posteriori.

Paralelamente à supressão de etapas desnecessárias, a adoção da Linguagem Simples (*Plain Language*) firma-se como vetor indispensável de acessibilidade e transparência no atendimento ao usuário do serviço público. A Linguagem Simples constitui uma técnica de redação e estruturação de informações formulada para garantir



que o cidadão encontre rapidamente o que precisa, compreenda a mensagem sem ambiguidade e consiga utilizar a informação para exercer seus direitos (Fischer; Martins, 2021).

No plano federal, a instituição do Programa Nacional de Linguagem Simples no âmbito da Administração Pública Federal representou um divisor de águas na comunicação estatal, estabelecendo diretrizes técnicas para abolir o jargão jurídico-burocrático (“juridiquês”) e os termos técnicos herméticos das solicitações e interfaces públicas (Brasil, 2023).

A implementação da Linguagem Simples atua diretamente na diminuição das taxas de erro e no incremento da eficiência dos serviços governamentais digitais. Conforme demonstram Sampaio e Medeiros (2024), a utilização de instruções claras, frases curtas e termos diretos nos canais digitais reduz drasticamente as exigências de refazimento, os pedidos de informação presencial e o volume de chamados de suporte decorrentes da incompreensão de formulários.

Quando o Estado se comunica de modo compreensível, o tempo de tramitação dos processos diminui, pois o cidadão passa a preencher formulários e apresentar documentos corretamente desde a primeira tentativa, minimizando gargalos que anteriormente sobrecarregavam os servidores públicos.

A integração entre a reengenharia de fluxos e o uso da Linguagem Simples materializa o conceito de design centrado no cidadão (*user-centricity*) na gestão pública moderna. Ao aliar a eliminação de exigências burocráticas obsoletas com uma comunicação transparente e acessível, a administração pública assegura que os novos sistemas digitais sejam intuitivos, inclusivos e vocacionados à excelência (Garcia; Moreira, 2022). O resultado desse esforço conjunto transcende a mera eficiência operacional, promovendo a democratização do acesso aos serviços públicos e o fortalecimento da cidadania ativa no ambiente digital.



METODOLOGIAS ÁGEIS E GESTÃO POR RESULTADOS

A adoção de metodologias ágeis e de abordagens focadas no design de soluções no setor público marca a transição de um modelo de gestão estritamente processual para uma administração orientada por resultados e valor público. Estruturas como o *Design Thinking*, o *Lean* aplicado à gestão pública (*Lean Government*) e os *frameworks* ágeis (como *Scrum* e *Kanban*) oferecem ferramentas para mapear dores de usuários, simplificar etapas operacionais e promover a prototipagem rápida de serviços (Silva; Oliveira, 2022).

Em vez de investir meses ou anos na especificação de sistemas complexos e rígidos, a prototipagem ágil permite testar soluções em escala reduzida, coletar dados reais de uso e iterar continuamente a ferramenta antes do seu lançamento definitivo. Essa perspectiva contínua de aperfeiçoamento reduz o risco de desperdício de recursos orçamentários em plataformas obsoletas e fortalece a capacidade de resposta das instituições estatais frente a demandas dinâmicas da sociedade (Cavalcante; Camões, 2021).

O amparo normativo para a incorporação dessas metodologias inovadoras na administração pública brasileira consolidou-se com o Marco Legal do Governo Digital (Lei Federal nº 14.129/2021). O texto legal estabelece expressamente a gestão por resultados, a centralidade no usuário, o incentivo ao uso de metodologias ágeis e a prototipagem como diretrizes centrais para o desenvolvimento de soluções tecnológicas no setor público (Brasil, 2021).

Complementarmente, o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI), instituído pelo Marco Legal das Startups (Lei Complementar nº 182/2021), autorizou os órgãos públicos a contratarem a validação e o teste de soluções inovadoras em ambientes controlados, permitindo que a administração atue como parceira na construção iterativa de softwares e fluxos operacionais de excelência (Brasil, 2021b).

Paralelamente ao desenvolvimento ágil de soluções, a interoperabilidade de sistemas e a integração de dados interorganizacionais constituem o pilar infraestrutural indispensável para a simplificação definitiva dos processos administrativos. A interoperabilidade refere-se à capacidade de diferentes plataformas digitais, órgãos e



entidades governamentais troquem dados e informações de forma automatizada, segura e padronizada (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020).

Sem a efetiva integração de dados entre os ecossistemas públicos, a automação restringe-se a “ilhas de digitalização”, forçando o cidadão a atuar como intermediário e transportador manual de dados entre diferentes repartições governamentais, o que perpetua retrabalhos e gargalos analógicos no ambiente virtual.

Nesse contexto, ganha destaque a implementação do conceito do “*Once-Only Principle*” (Princípio do 'Apenas Uma Vez'), diretriz internacional recepcionada pela legislação brasileira segundo a qual os cidadãos e empresas não devem ser obrigados a fornecer a órgãos públicos informações ou documentos que já foram apresentados ou que já constem em bases de dados oficiais do Estado (Mitkiewicz, 2024).

No Brasil, a operacionalização desse princípio tem sido impulsionada pela Plataforma Gov.br e pela Infraestrutura Nacional de Dados, que articulam cadastros nacionais unificados (como o Cadastro Pessoa Física - CPF enquanto número único de identificação) e APIs de integração sob o amparo da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), garantindo o compartilhamento seguro e a privacidade do titular (Brasil, 2018; Brasil, 2020).

Por conseguinte, a integração entre metodologias ágeis de desenvolvimento e a interoperabilidade orientada pelo “*Once-Only Principle*” redefine a própria arquitetura do serviço público.

Conforme sustentam Guimarães e Medeiros (2024), quando os dados fluem sem barreiras burocráticas entre os sistemas e os processos são continuamente aprimorados a partir do retorno direto dos usuários, o Estado eleva sua eficiência operacional e maximiza a entrega de valor. A união da agilidade metodológica com a inteligência de dados transforma a burocracia estatal em uma rede integrada, intuitiva e orientada à resolução efetiva de problemas complexos na esfera pública.



INDICADORES DE DESEMPENHO E SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

A consolidação de processos de excelência no setor público requer a substituição de modelos tradicionais de fiscalização puramente formal por sistemas robustos de monitoramento de desempenho e avaliação contínua da satisfação do cidadão. O acompanhamento sistemático de métricas operacionais — tais como tempo médio de resposta, taxa de erros, índice de refazimento e custo unitário do trâmite — fornece uma base empírica indispensável para mensurar a real eficiência das entregas governamentais (Souza; Lima, 2022).

Em consonância com as premissas da gestão orientada a dados (*data-driven management*), mensurar a performance operacional permite diagnosticar gargalos invisíveis, antecipar sobrecargas em setores específicos e alocar recursos orçamentários e humanos com precisão estratégica, garantindo que a transformação digital produza ganhos concretos de produtividade e economia de recursos públicos.

O arcabouço normativo brasileiro estabeleceu a obrigatoriedade da avaliação contínua dos serviços públicos com a promulgação da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 — o Código de Defesa dos Direitos do Usuário do Serviço Público. Em seus artigos 23 e 24, a legislação determina a criação de Conselhos de Usuários e a realização periódica de pesquisas de satisfação para avaliar a qualidade, a efetividade e a acessibilidade dos serviços prestados por órgãos públicos diretos e indiretos (Brasil, 2017).

Essa diretriz foi substancialmente ampliada pela Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021), que vinculou a oferta de serviços digitais à disponibilização contínua de mecanismos ágeis de avaliação por parte dos usuários e ao monitoramento transparente do tempo de atendimento diretamente na plataforma de prestação do serviço (Brasil, 2021).

Contudo, a mensuração da excelência pública não pode limitar-se à métrica quantitativa do tempo ou da redução de custos; exige a incorporação sistemática da percepção de valor pelo cidadão (*citizen experience* - CX). De acordo com os achados de Lafuente *et al.* (2021), a satisfação do usuário no ambiente público digital correlaciona-



se não apenas com a rapidez do serviço, mas com a clareza das orientações, a acessibilidade das interfaces e a percepção de equidade e respeito no atendimento.

Quando a gestão pública acompanha periodicamente a experiência do usuário externo, é possível alinhar as entregas estatais às expectativas reais da população, convertendo dados qualitativos de percepção em insumos diretos para o aprimoramento da governança governamental.

A coleta e a análise sistemática desses dados viabilizam o estabelecimento de ciclos dinâmicos de melhoria contínua (*Continuous Improvement*), pautados por metodologias de gestão de qualidade e alças de retroalimentação (*feedback loops*). Conforme destacam Alves, Medeiros e Guimarães (2023), o diferencial de uma administração pública moderna reside em sua capacidade de transformar o *feedback* recebido em planos de ação imediatos para o redesenho procedimental.

Quando o retorno negativo sobre uma etapa de formulário ou uma falha de sistema aciona automaticamente rotinas de correção e simplificação, o ciclo de inovação deixa de ser um evento esporádico e passa a integrar a rotina organizacional do órgão público.

Por fim, a transparência na divulgação dos indicadores de desempenho e satisfação fortalece a governança pública e consolida a confiança nas instituições democráticas. Em conformidade com os princípios fixados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2021), o compartilhamento aberto de painéis de dados (*dashboards*) operacionais e de notas atribuídas pelos usuários estimula o controle social e promove uma concorrência saudável por eficiência entre diferentes unidades administrativas.

Ao alinhar métricas operacionais rigorosas à escuta atenta e responsiva da sociedade, o Estado constrói um caminho sólido para que a transformação de seus processos resulte em uma administração pública permanentemente focada na excelência e no valor público.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso analítico desenvolvido ao longo deste estudo evidencia que a verdadeira transformação do setor público não pode ser reduzida à mera modernização tecnológica dos seus suportes informacionais. A análise crítica dos processos de transição para o Governo Digital demonstra que a excelência operacional não reside no software utilizado ou nas plataformas contratadas, mas na capacidade institucional de repensar, de forma estrutural, a própria lógica de prestação do serviço público.

A simples informatização de procedimentos analógicos — caracterizada como a “digitalização do caos” — apenas acelera ineficiências e perpetua o encargo burocrático sobre a sociedade. A tecnologia, portanto, deve ser compreendida não como um fim autônomo, mas como um meio habilitador a serviço do redesenho de fluxos previamente simplificados, desburocratizados e eficientes.

Como contribuição prática e conceitual, este trabalho reitera a urgência de colocar o cidadão no centro das políticas de modernização estatal (*user-centricity*), articulando o *design* de serviços com a linguagem simples e a eliminação rigorosa de etapas que não agreguem valor público.

Paralelamente, destaca-se que a transformação digital é precipuamente um processo humano e cultural, e não estritamente técnico. Nesse sentido, é indispensável capacitar e valorizar os servidores públicos como os verdadeiros agentes da inovação, superando a cultura da aversão ao risco e do formalismo cartorário por meio do fortalecimento de competências digitais, do incentivo à liderança transformadora e da promoção de um ambiente normativo dotado de segurança jurídica.

Em termos de perspectivas futuras, a emersão de tecnologias disruptivas — tais como a inteligência artificial generativa, a automação preditiva de processos e a análise avançada de dados (*big data*) — abre novos horizontes para a gestão pública. Contudo, o sucesso da incorporação dessas ferramentas avançadas dependerá da maturidade dos ecossistemas organizacionais que as acolhem: algoritmos inteligentes aplicados a processos caóticos apenas automatizarão a opacidade e a injustiça procedimental. Somente quando alocadas sobre processos previamente saneados, otimizados e orientados



por dados e por feedback contínuo, as tecnologias emergentes poderão atuar como vetores exponenciais de equidade, transparência e alta performance no setor público.

Ultrapassar o paradigma da digitalização simplória e alcançar a excelência operacional é um compromisso ético e estratégico com a cidadania. Ao promover a integração entre metodologias ágeis, interoperabilidade de dados, linguagem clara e governança orientada por resultados, o Estado brasileiro fortalece suas instituições e reassume seu papel fundamental de promotor do bem-estar coletivo, garantindo que a transformação digital se traduza na efetiva entrega de direitos e no fortalecimento da confiança da sociedade na administração pública.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. R. *et al.* Design de serviços no setor público: aplicação do mapeamento de jornada do usuário para simplificação de serviços governamentais. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 74, n. 2, p. 312-338, 2023.

ALVES, M. R.; MEDEIROS, P. H. R.; GUIMARÃES, L. A. Ciclos de melhoria contínua e avaliação de serviços públicos digitais: o impacto do feedback na gestão pública. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Maringá, v. 27, n. 4, p. 1-19, 2023.

BINENBOJM, G.; CYRANO, L. Inovação administrativa, segurança jurídica e o papel do controle público na era digital. **Revista de Direito Administrativo (RDA)**, Rio de Janeiro, v. 282, n. 2, p. 115-142, 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019**. Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10046.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021**. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador. Brasília, DF: Presidência da República, [2021b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em:



http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018.** Altera a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113655.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113726.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019.** Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113874.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.** Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 10 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Portaria MGI nº 6.033, de 16 de outubro de 2023.** Institui o Programa Nacional de Linguagem Simples no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: MGI, [2023]. Disponível em: <https://www.in.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2026.

CAVALCANTE, E. F. G. Transformação digital no setor público: resistência do usuário ao sistema de contratações federais. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, p. 1-22, 2023.



CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão panorâmica sobre capacidades, transformações e desafios. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 3, p. 488-512, 2021.

COUTINHO, D. R. Direito, política pública e inovação no setor público: superando o formalismo burocrático. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 521-537, 2022.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 41, n. 84, p. 209-238, 2020.

FISCHER, Heloisa; MARTINS, Patricia. **Clareza em rede: a Linguagem Simples como ferramenta de inclusão e inovação no setor público**. São Paulo: Blucher, 2021.

GARCIA, R. L.; MOREIRA, T. M. Design centrado no usuário e inovação em serviços públicos: a transformação do relacionamento entre Estado e sociedade. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 73, n. 4, p. 780-802, 2022.

GUIMARÃES, L. A.; MEDEIROS, P. H. R. Inovação aberta e redesenho de processos no setor público: caminhos para a simplificação administrativa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 45-61, 2024.

JUSTEN FILHO, M. O direito administrativo do século XXI e a transformação digital da administração pública. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Legal (REDAL)**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 12-35, 2021.

LAFUENTE, M. *et al.* **Transformação digital dos governos brasileiros: satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 2021. DOI: <https://doi.org/10.18235/0003058>.

MARTINS, F. S.; BIZARRIA, F. P. A. Simplificação administrativa e governo digital: reflexões sobre a governança e o fim da burocracia cartorária. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 215-231, 2023.

MITKIEWICZ, F. A. C. Transformação Digital: análise da implantação da plataforma gov.br e da evolução da maturidade da política de governo digital no Brasil. In: KUBOTA, L. C. (org.). **Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil**. Rio de Janeiro: Ipea, 2024. p. 255-294.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2021. (OECD Digital Government Studies).

PAES DE BARROS, R.; OLIVEIRA, C. M. Mapeamento e gestão de processos de negócio aplicados à administração pública: conceitos e práticas de BPMN. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 410-432, 2022.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. A transformação digital do Estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 16, n. 3, p. 1075-1096, 2021.



SAMPAIO, C. A.; MEDEIROS, P. H. R. O impacto da Linguagem Simples na eficiência dos serviços públicos digitais: estudo de caso na Plataforma Gov.br. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Maringá, v. 28, n. 1, p. 1-18, 2024.

SILVA, R. A.; OLIVEIRA, C. M. Agilidade no setor público: a utilização do Scrum e do Lean na otimização do atendimento ao cidadão. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 280-302, 2022.

SOUSA, T. P. *et al.* Gestão orientada por dados e transparência pública no contexto da transformação digital. **Revista de Direito Administrativo (RDA)**, Rio de Janeiro, v. 281, n. 1, p. 185-212, 2022.

SOUZA, F. J.; LIMA, R. C. Indicadores de desempenho e gestão por resultados na administração pública: desafios da mensuração da eficiência digital. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 73, n. 3, p. 540-562, 2022

SUNDFELD, C. A. **Direito Administrativo para Céticos**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.



CAPÍTULO II

GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTRATÉGIAS PARA MANTER A EFICIÊNCIA E A COMPETITIVIDADE EM AMBIENTES DE TRANSFORMAÇÃO

Laise Laureano Garcia⁵; Pedro Henrique da Silva Ferreira⁶; Marcela da Rocha Maciel⁷; Stefani Oliveira de Aquino⁸.

DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-02

RESUMO: O ambiente corporativo contemporâneo exige das organizações capacidade contínua de adaptação frente às transformações tecnológicas, dinâmicas de mercado e novas exigências normativas. O presente artigo analisa o papel estratégico da comunicação interna na gestão da mudança organizacional como elemento determinante para a manutenção da eficiência operacional e da competitividade. A partir de uma abordagem teórico-qualitativa embasada em revisão bibliográfica e na legislação brasileira recente, o estudo problematiza os impactos do fator humano durante processos de transição, destacando que a ansiedade e a insegurança geradas pela quebra da zona de conforto resultam em comportamentos defensivos e resistências culturais. Demonstra-se que a ausência de transparência e o vácuo informativo potencializam o surgimento de ruídos comunicacionais nocivos, como a “rádio peão”, reduzindo a produtividade e elevando custos operacionais. Para mitigar tais entraves, propõe-se a transição da comunicação estritamente operacional para um modelo estratégico e bidirecional, fundamentado na transparência, na empatia e no alinhamento aos objetivos de negócio. Evidencia-se a relevância da liderança comunicadora na mediação do diálogo, da diversificação e segmentação de canais institucionais, bem como do acompanhamento contínuo do clima organizacional em consonância com as normativas de integridade e saúde mental no trabalho. Conclui-se que, ao ser tratada como um ativo intangível, a comunicação interna reduz a resistência às novas diretrizes, acelera a curva de aprendizado das equipes e preserva o capital intelectual. Dessa forma, a integração entre comunicação e gestão da mudança transforma cenários de incerteza em oportunidades de crescimento, consolidando uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da mudança. Comunicação interna. Eficiência operacional.

5 <https://orcid.org/0009-0002-5902-2063>. Email: laiseg61@gmail.com.

6 <http://lattes.cnpq.br/9624897844635034>. <https://orcid.org/0009-0003-0356-5824>. Email: pedrohsferreira@usp.br.

7 <https://orcid.org/0009-0003-3816-107X>. Email: marochamaciel2601@gmail.com.

8 <https://orcid.org/0009-0003-2048-4241>. Email: ste.aquino2020@gmail.com.



ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT AND INTERNAL COMMUNICATION: STRATEGIES FOR MAINTAINING EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS IN ENVIRONMENTS OF TRANSFORMATION

ABSTRACT: The contemporary corporate environment demands from organizations a continuous capacity for adaptation in the face of technological transformations, market dynamics, and new regulatory requirements. This article analyzes the strategic role of internal communication in organizational change management as a decisive element for maintaining operational efficiency and competitiveness. Grounded in a theoretical-qualitative approach based on a literature review and recent Brazilian legislation, the study addresses the impacts of the human factor during transition processes, highlighting that the anxiety and insecurity generated by breaking out of the comfort zone result in defensive behaviors and cultural resistance. It demonstrates that a lack of transparency and an information vacuum exacerbate the emergence of harmful communication noise, such as the “grapevine,” thereby reducing productivity and increasing operational costs. To mitigate such obstacles, this study proposes a transition from strictly operational communication to a strategic, two-way model grounded in transparency, empathy, and alignment with business objectives. It underscores the relevance of communicative leadership in mediating dialogue, the diversification and segmentation of institutional channels, and the continuous monitoring of organizational climate in accordance with integrity and workplace mental health regulations. The study concludes that, when treated as an intangible asset, internal communication reduces resistance to new guidelines, accelerates the team learning curve, and preserves intellectual capital. Thus, integrating communication and change management transforms scenarios of uncertainty into growth opportunities, establishing a sustainable competitive advantage for organizations.

KEYWORDS: Change management. Internal communication. Operational efficiency.

INTRODUÇÃO

O cenário corporativo contemporâneo é marcado pela volatilidade, incerteza e aceleração das transformações tecnológicas e econômicas. Em um mercado globalizado e altamente dinâmico, a capacidade de reorganizar processos, redefinir estratégias e adaptar estruturas tornou-se um requisito imperativo para a sobrevivência e o crescimento sustentável das organizações.

No entanto, a implementação bem-sucedida de projetos de transformação ultrapassa o campo do planejamento técnico, exigindo das empresas um olhar aprofundado sobre a gestão das dinâmicas humanas e culturais que perpassam a cultura organizacional.



Nesse contexto, surge uma problemática central: a resistência humana frente ao desconhecido e à quebra de paradigmas estabelecidos. Frequentemente, processos de mudança falham ou geram queda substancial de produtividade não por inconsistências em seu desenho operacional, mas pela ausência de um fluxo informativo claro, transparente e bidirecional.

A falha ou a fragilidade na comunicação interna tende a alimentar o clima de insegurança, amplificar ruídos comunicacionais e enfraquecer o engajamento das equipes, resultando na perda temporária ou definitiva de eficiência operacional.

Diante disso, este trabalho busca responder à seguinte questão norteadora: de que maneira a comunicação interna estratégica atua como elemento viabilizador na gestão da mudança organizacional, garantindo a manutenção da eficiência e o fortalecimento da competitividade?

O objetivo geral deste artigo é analisar o papel estratégico da comunicação interna no gerenciamento do fluxo de transformações corporativas, identificando diretrizes e práticas comunicacionais que mitiguem resistências e sustentem o desempenho operacional.

Para alcançar esse propósito, delineiam-se os seguintes objetivos específicos: Mapear as principais causas comportamentais e culturais associadas à resistência dos colaboradores durante processos de transição; Examinar os modelos conceituais clássicos de gestão da mudança e a centralidade da comunicação no processo de transição; Discutir estratégias de comunicação interna capazes de alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo a retenção de talentos e a preservação da vantagem competitiva.

A justificativa deste estudo apoia-se na necessidade crescente das organizações em desenvolver resiliência e agilidade frente a cenários de transição contínua. Compreender a comunicação interna não como mera ferramenta operacional de transmissão de recados, mas como um ativo estratégico e integrador, é fundamental para líderes e gestores de pessoas que buscam otimizar o clima organizacional e acelerar a absorção de novas diretrizes de negócio.



Do ponto de vista metodológico, este artigo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza teórico-qualitativa, ancorada em uma revisão bibliográfica integrativa. A fundamentação apoia-se em literatura especializada dos campos da Administração, Comportamento Organizacional e Comunicação Integrada, correlacionando autores clássicos e contemporâneos que abordam a intersecção entre processos de mudança, liderança e fluxos comunicacionais internos.

VETORES DE TRANSFORMAÇÃO NO AMBIENTE CORPORATIVO

No cenário corporativo contemporâneo, as organizações são constantemente pressionadas por impulsionadores externos que exigem respostas céleres e adaptativas. Entre as forças de mercado mais proeminentes, a aceleração da transformação digital, intensificada pela convergência de inteligência artificial, computação em nuvem e análise preditiva de dados, e o acirramento da concorrência global alteraram severamente o ciclo de vida dos produtos e serviços (Martins et al., 2023).

Somam-se a isso as recorrentes intempéries econômicas, sanitárias e socioambientais, as quais atuam como crises disruptivas que desestabilizam modelos operacionais tradicionais. Como destacam Costa e colaboradores (2025), a capacidade de leitura dessas variáveis do ambiente macroeconômico e tecnológico deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar uma condição básica de sobrevivência das companhias.

Paralelamente às pressões de mercado, o arcabouço normativo brasileiro passou a atuar como um expressivo vetor externo de reorganização das práticas empresariais e institucionais. A promulgação e a consolidação de legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD, Lei nº 13.709/2018) e as diretrizes federais voltadas à inovação e governança pública, como a Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021), forçaram entes públicos e privados a reestruturarem integralmente suas rotinas e fluxos informacionais.



Segundo a reflexão de Espínola (2025), a conformidade legal exige das organizações não apenas o ajuste normativo formal, mas a reengenharia de processos e a revisão das formas de interação e transação digital com cidadãos e clientes.

Respondendo a essas exigências externas, os vetores internos de transformação manifestam-se precipuamente na reestruturação organizacional e no redesenho dos processos operacionais. As empresas buscam abandonar estruturas excessivamente hierarquizadas e burocráticas em favor de desenhos administrativos mais flexíveis e horizontais, capazes de acompanhar a velocidade das demandas de mercado.

De acordo com a análise de Martins e colaboradores (2023), as iniciativas de mudança estrutural necessitam do alinhamento explícito entre a alta administração e as equipes operacionais, sob pena de gerar descontinuidade em projetos de inovação e fragmentação das estratégias de negócios.

Contudo, a alteração de organogramas e ferramentas de trabalho revela-se ineficaz se não for acompanhada por uma profunda revisão do subsistema cultural da organização. A cultura organizacional, compreendida como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas, figura frequentemente como a dimensão mais sensível e resistente às dinâmicas de transição.

Para Costa (2022), a introdução de novas metodologias de trabalho e tecnologias exige o fomento de um ambiente psicologicamente seguro, que estimule a aprendizagem contínua e a tolerância a falhas controladas, sob o risco de a própria cultura atuar como uma barreira invisível ao progresso.

Diante do entrelaçamento entre essas forças internas e externas, a eficácia do processo de transformação depende intrinsecamente da capacidade de integração estratégica promovida pela liderança.

A condução da mudança requer que o alinhamento tecnológico e a otimização de custos operacionais caminhem lado a lado com a gestão do capital humano, prevenindo a desmotivação e o aumento do estresse entre as equipes (Espínola, 2025; Costa et al., 2025). A governança da transição consolida-se, portanto, na habilidade de orquestrar



vetores de natureza distinta, da pressão normativa à prontidão cultural —, assegurando a agilidade e a sustentabilidade competitiva da organização ao longo do tempo.

O FATOR HUMANO NA TRANSIÇÃO E OS MODELOS CONCEITUAIS DE GESTÃO DA MUDANÇA

A introdução de novos processos e tecnologias no ambiente de trabalho afeta diretamente a estabilidade emocional e o comportamento das equipes. Diante da necessidade de sair da zona de conforto, os colaboradores vivenciam comumente episódios de ansiedade, insegurança e receio do desconhecido, que decorrem da perda do controle sobre suas rotinas habituais (França et al., 2024).

Essa vulnerabilidade psicológica, se negligenciada, desencadeia barreiras subjetivas que limitam a absorção das inovações e comprometem o desempenho individual. Como destacam Vasconcelos e colaboradores (2023), o acolhimento do fator humano constitui a variável determinante para o sucesso das transformações, exigindo que as lideranças atuem com empatia para atenuar o desgaste emocional e promover um ambiente de apoio contínuo.

A preocupação com o bem-estar psicológico no trabalho ultrapassou o campo estritamente gerencial e ganhou respaldo no ordenamento jurídico brasileiro. Com a promulgação da Lei nº 14.831/2024, que instituiu o Certificado Nacional de Sociedade Promotora da Saúde Mental, o Estado brasileiro passou a incentivar explicitamente a adoção de políticas institucionais voltadas à promoção do bem-estar psicológico e à mitigação de riscos psicossociais nos ambientes de trabalho (Brasil, 2024).

Nesse prisma, mitigar os impactos da ansiedade gerada por reestruturações organizacionais não se alinha apenas ao imperativo de eficiência corporativa, mas também cumpre diretrizes normativas de saúde ocupacional, resguardando os profissionais em momentos de acentuada incerteza.

Para orientar a condução planejada dessas transições e suavizar os choques comportamentais, a literatura administrativa recorre a modelos conceituais consolidados. O clássico modelo de três fases de Kurt Lewin, composto pelos estágios de



descongelamento, mudança e recongelamento, permanece fundamental para compreender a desconstrução de hábitos antigos e a fixação de novos padrões (Souza; Garcia, 2022).

O descongelamento representa precisamente a etapa em que as incertezas afloram e a zona de conforto é desestabilizada, exigindo que a liderança prepare o terreno cultural antes de introduzir novas ferramentas operacionais.

Complementando a visão de Lewin, a estrutura teórica desenvolvida por John Kotter propõe um itinerário prático focado no engajamento e na comunicação contínua para liderar a mudança. A criação de um sentimento de urgência, a formação de alianças orientadoras e a consolidação de vitórias de curto prazo funcionam como mecanismos para reduzir a resistência e manter a motivação das equipes durante o processo (Kotter, 2021; Souza; Garcia, 2022).

A articulação dessas etapas permite que a incerteza inicial seja gradativamente substituída por um sentimento de pertencimento e conquista coletiva, minando as bases da insegurança individual.

A convergência entre a sensibilidade aos aspectos psicológicos do colaborador e a aplicação sistemática das teorias de mudança cria o arcabouço necessário para a sustentabilidade da transição. Quando a organização combina a clareza metodológica de modelos como os de Lewin e Kotter com a atenção às diretrizes de saúde mental previstas na legislação vigente, reduz-se o hiato entre o planejamento estratégico e a execução operacional (França et al., 2024; Brasil, 2024).

A condução humanizada e teoricamente fundamentada transforma a resistência inicial em cooperação, assegurando que o processo de reestruturação preserve o capital humano e a eficiência corporativa.

A RESISTÊNCIA COMO RESPOSTA CULTURAL

A resistência organizacional à mudança não deve ser interpretada apenas como uma recusa individual de colaboradores, mas como uma manifestação da própria cultura corporativa diante da ameaça de desestabilização. Quando o processo de transição ocorre



sob o signo da opacidade e do déficit informacional, os sujeitos tendem a acionar defesas coletivas para preencher as lacunas deixadas pelos canais oficiais de comunicação (Marchiori; Oliveira, 2023).

Essa dinâmica cultural reativa transforma a desconfiança em uma postura defensiva generalizada, na qual a inovação passa a ser percebida como uma ameaça à permanência e à estabilidade do grupo, enfraquecendo o sentimento de pertencimento e a coesão interna.

Nesse cenário de vácuo comunicativo, ganha força a chamada “rádio peão”, expressão consagrada para designar os fluxos informais e não controlados de comunicação corporativa. Embora as redes informais sejam inerentes às relações humanas, a falta de transparência por parte da liderança potencializa vertiginosamente o caráter nocivo dessas redes, abrindo espaço para especulações, boatos e interpretações distorcidas do planejamento estratégico (Kunsch; Silva, 2022).

Como salientam Marchiori e Oliveira (2023), a circulação desordenada de rumores cria uma realidade paralela dentro da organização, que amplifica o clima de insegurança e desgasta a credibilidade dos gestores perante o corpo funcional.

No plano das normativas brasileiras, o imperativo da transparência e do acesso à informação, amplamente consolidado pela Lei de Acesso à Informação (LAI, Lei nº 12.527/2011) no âmbito público, passou a influenciar profundamente as exigências de governança corporativa no setor privado. Ademais, com o advento do Decreto nº 11.129/2022, que regulamentou a Lei Anticorrupção, a efetividade dos programas de integridade (*compliance*) tornou-se condicionada à existência de canais abertos, transparentes e seguros de comunicação interna (Brasil, 2022).

A ausência de transparência comunicacional contrapõe-se a tais diretrizes de integridade, visto que ambientes marcados pelo sigilo injustificado fragilizam a governança e comprometem os pilares éticos da instituição.

O desdobramento direto dessa proliferação de boatos e da perda de confiança é a queda acentuada da eficiência operacional. O tempo e a energia psíquica dos colaboradores, que deveriam ser direcionados para o aprendizado de novas ferramentas e



o cumprimento de metas, passam a ser consumidos pela ansiedade decorrente dos rumores de demissões ou reestruturações danosas (Medeiros et al., 2024).

Essa dispersão do foco produtivo gera reprocessamentos, aumento na taxa de erros operacionais e elevação do absenteísmo, resultando no encarecimento dos custos operacionais do projeto de mudança e no atraso do alcance dos resultados esperados.

Superar a resistência cultural exige, portanto, a substituição do sigilo pela transparência proativa e pelo diálogo bidirecional contínuo. A atuação preventiva dos líderes como agentes comunicadores é capaz de neutralizar o ruído nocivo da “rádio peão”, fornecendo informações precisas e tempestivas que restabelecem a confiança no processo de transição (Kunsch; Silva, 2022; Medeiros et al., 2024).

A construção de uma cultura organizacional transparente, alinhada aos parâmetros modernos de governança e integridade (Brasil, 2022), revela-se o caminho mais eficaz para preservar a eficiência operacional e engajar os colaboradores como protagonistas da transformação corporativa.

COMUNICAÇÃO INTERNA ESTRATÉGICA: DIRETRIZES, CANAIS E LIDERANÇA EM TEMPOS DE MUDANÇA

A evolução da gestão organizacional exigiu a superação do modelo tradicional de comunicação interna, caracterizado pela mera transmissão de avisos do topo para a base da pirâmide corporativa. A transição da comunicação estritamente operacional para uma abordagem estratégica implica compreender o fluxo comunicacional como um vetor integrador, pautado pelo diálogo bidirecional, pela transparência informativa e pelo alinhamento contínuo aos objetivos de negócio (Kunsch, 2022).

Em cenários de transformação, afastar-se da postura passiva de repasse de informações e instituir canais abertos de escuta permite que a organização alinhe as expectativas individuais às metas corporativas, transformando o ato comunicativo em um ativo gerador de engajamento e valor estratégico.

Essa reconfiguração da comunicação encontra amparo nos princípios modernos de governança corporativa e integridade previstos na legislação brasileira. As diretrizes



do Decreto nº 11.129/2022, que regulamentou a Lei Anticorrupção, enfatizam que a eficácia dos programas de *compliance* e governança depende diretamente da ampla divulgação das diretrizes operacionais e da garantia de canais institucionais abertos para a livre circulação de informações e denúncias (Brasil, 2022).

O alinhamento entre a comunicação estratégica e os normativos de governança fortalece a transparência corporativa, assegurando que as decisões tomadas em períodos de reestruturação sejam devidamente compreendidas, respaldadas e vivenciadas por todos os níveis hierárquicos.

No centro da execução dessa estratégia está a figura da liderança comunicadora, na qual os gestores diretos atuam como os principais articuladores do propósito organizacional perante as equipes. Mais do que repassar diretrizes técnicas, cabe aos líderes praticar a escuta ativa e humanizada, criando pontes entre o planejamento macro da alta administração e a realidade cotidiana dos operacionais (Bueno & Torres, 2023).

A atuação do líder como facilitador do diálogo reduz as lacunas de compreensão, suaviza as tensões decorrentes da perda de rotina e consolida um ambiente de segurança psicológica, essencial para a assimilação de novas dinâmicas de trabalho.

Para garantir que a mensagem alcance diferentes perfis de colaboradores com clareza e sem ruídos, exige-se a diversificação e a segmentação estratégica dos canais corporativos. O ecossistema comunicacional moderno deve combinar ferramentas digitais ágeis (como plataformas de trabalho colaborativo e intranets responsivas), reuniões presenciais ou virtuais de alinhamento e materiais informativos direcionados (Cardoso; Andrade, 2024).

A segmentação do conteúdo segundo o perfil das equipes evita a sobrecarga de informações irrelevantes (*information overload*) e garante que os dados prioritários do projeto de transição sejam assimilados de maneira assertiva e no tempo adequado.

Por fim, a eficácia da comunicação em tempos de mudança depende da instituição de mecanismos permanentes de feedback contínuo e mensuração do clima organizacional. A utilização de pesquisas de clima de pulso (*pulse surveys*), indicadores de engajamento



e avaliações periódicas de ruído permite mapear precocemente dúvidas e focos de resistência cultural (Marchiori, 2023).

A mensuração sistemática fornece subsídios empíricos para que a gestão de pessoas e a comunicação corporativa recalibrem suas abordagens em tempo real, assegurando a manutenção da coesão interna, a preservação do bem-estar das equipes e a continuidade da eficiência operacional.

IMPACTO NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL E VANTAGEM COMPETITIVA

A estruturação de um fluxo comunicacional transparente e assertivo atua como mecanismo direto de otimização dos processos de trabalho, reduzindo significativamente o ruído informativo que historicamente paralisa organizações em transição. Quando as novas diretrizes operacionais são transmitidas com clareza conceitual e respaldo metodológico, reduz-se a taxa de retrabalho e acelera-se a curva de aprendizado das equipes perante novas ferramentas tecnológicas (Medeiros et al., 2024).

Segundo a análise de Silva e colaboradores (2023), a eliminação de ambiguidades comunicacionais permite que o tempo médio de assimilação de novos procedimentos seja drasticamente encurtado, garantindo que o ganho de produtividade previsto nos projetos de inovação seja atingido no menor horizonte temporal possível.

Além de acelerar o aprendizado operacional, a comunicação estratégica desempenha papel central na preservação do capital intelectual e no engajamento dos colaboradores durante períodos de incerteza corporativa. Momentos de profunda reestruturação costumam elevar os índices de rotatividade involuntária (*turnover*) e a evasão de profissionais altamente qualificados por insegurança quanto ao futuro da instituição (Marchiori, 2023).

A manutenção de um diálogo contínuo e honesto mitiga a percepção de risco e fortalece o sentimento de estabilidade e pertencimento, retendo os talentos estratégicos indispensáveis para a condução do próprio projeto de transformação.

Sob o ponto de vista das normativas brasileiras, o alinhamento comunicativo e a preservação do engajamento encontram sustentação na Lei nº 14.831/2024, que



estabelece diretrizes para a promoção da saúde mental e do bem-estar nos ambientes de trabalho (Brasil, 2024).

A legislação reconhece que a redução do estresse e do desgaste psíquico decorrentes de transformações organizacionais e da opacidade na gestão não é apenas uma obrigação ética, mas um fator indissociável da sustentabilidade das empresas. Organizações que adotam práticas comunicacionais claras reduzem os riscos psicossociais e cumprem os requisitos de responsabilidade social e governança humana exigidos no mercado contemporâneo.

Nesse prisma, a comunicação interna consolida-se não como um mero departamento de suporte, mas como um valioso ativo intangível para o alcance de maior agilidade e posicionamento de mercado. A teoria dos recursos (*Resource-Based View*) aplicada ao campo corporativo demonstra que fluxos informacionais eficientes e integrados constituem uma capacidade organizacional difícil de ser replicada pelos concorrentes (Bueno; Torres, 2023; Silva et al., 2023).

A velocidade com que uma empresa comunica, absorve e executa mudanças estratégicas traduz-se em diferencial competitivo sustentável em ecologias de negócios marcadas pela volatilidade.

Por fim, a sinergia entre eficiência operacional e vantagem competitiva evidencia que a comunicação interna funciona como a espinha dorsal de qualquer transformação organizacional bem-sucedida. Ao articular a clareza de diretrizes, o cumprimento das normas de saúde ocupacional (Brasil, 2024) e o fortalecimento da cultura corporativa, a organização constrói resiliência e capacidade de adaptação rápida (Medeiros et al., 2024; Marchiori, 2023).

A comunicação estratégica assegura, portanto, que a mudança deixe de ser vista como um sobressalto traumático e passe a ser vivenciada como uma competência contínua de evolução e liderança de mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



O presente estudo buscou analisar a relação intrínseca entre a gestão da mudança organizacional e a comunicação interna, demonstrando como a articulação estratégica dos fluxos informacionais é determinante para manter a eficiência operacional e a competitividade em contextos de transição.

Ao longo da discussão, evidenciou-se que a aceleração das transformações de mercado, impulsionada por inovações tecnológicas, exigências normativas e dinâmicas econômicas, impõe às organizações a necessidade constante de reorganização de seus processos, estruturas e culturas.

Os achados teóricos confirmaram que o principal entrave para o sucesso de projetos de transformação não reside nos aspectos técnicos, mas na dimensão humana e comportamental. A resistência dos colaboradores, frequentemente alimentada por ansiedade, insegurança e perda de controle sobre suas rotinas habituais, atua como uma resposta cultural natural à desestabilização da zona de conforto.

Constatou-se que a opacidade e a falta de transparência por parte da gestão abrem espaço para a proliferação da “rádio peão” e de ruídos comunicacionais que minam a confiança, dispersam o foco produtivo e resultam em significativa perda de eficiência operacional.

Diante desse cenário, demonstrou-se que a superação desse ciclo reativo depende da transição da comunicação estritamente operacional para um modelo estratégico e bidirecional.

A adoção de uma postura transparente, alinhada às normativas brasileiras de governança (Lei de Acesso à Informação e Decreto nº 11.129/2022) e de promoção da saúde mental no ambiente de trabalho (Lei nº 14.831/2024), estabelece as bases para o acolhimento das equipes e a mitigação dos riscos psicossociais. Nesse contexto, a liderança comunicadora consolida-se como o elemento central na mediação de conflitos, transmissão de propósito e escuta ativa.

Como contribuição prática, a pesquisa aponta que a diversificação e a segmentação dos canais de comunicação, somadas à mensuração contínua do clima



organizacional por meio de pesquisas de feedback, aceleram a curva de aprendizado frente às novas diretrizes operacionais.

Quando a comunicação interna é tratada como um ativo intangível e de suporte estratégico, a organização reduz taxas de retrabalho, minimiza o *turnover* voluntário e eleva os níveis de engajamento das equipes, convertendo a capacidade adaptativa em uma vantagem competitiva sustentável.

Por fim, reconhece-se que este trabalho, de caráter teórico e bibliográfico, apresenta limitações no tocante à análise empírica de setores específicos do mercado. Recomenda-se que estudos futuros explorem investigações empíricas e estudos de caso comparativos em organizações de diferentes portes e segmentos (público e privado), avaliando quantitativamente o impacto de indicadores comunicacionais nos custos de implantação de novos projetos de transformação digital e reestruturação corporativa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 11 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 11 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 11 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.** Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e o aumento da eficiência pública. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 11 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.831, de 27 de março de 2024.** Cria o Certificado Nacional de Sociedade Promotora da Saúde Mental e estabelece os requisitos para sua concessão.



Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/lei/114831.htm. Acesso em: 11 set. 2026.

BUENO, W. C.; TORRES, M. L. A liderança comunicadora como pilar da gestão da mudança nas organizações. **Revista de Comunicação Organizacional**, v. 17, n. 33, p. 45-63, 2023.

CARDOSO, R. A.; ANDRADE, F. M. Diversificação de canais e transformação digital na comunicação interna corporativa. **Organicom**, v. 21, n. 43, p. 88-104, 2024.

COSTA, P. R. da et al. **Gestão da transformação digital e da inteligência artificial nas organizações**. São Paulo: UNINOVE, 2025.

COSTA, R. A. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional. **Revista Eletrônica de Inovação e Gestão**, v. 18, n. 2, p. 45-62, 2022.

ESPÍNOLA, L. F. G. Gestão de mudanças na transformação digital: estudo de caso da digitalização de serviços em um órgão público. **Gestão & Gerenciamento**, n. 36, p. 1-18, 2025.

FRANÇA, T. M. et al. Aspectos comportamentais e saúde mental na gestão da mudança organizacional: um estudo sobre a ansiedade e a resistência em processos de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 2, e230145, p. 1-16, 2024.

KOTTER, J. P. **O lado humano da mudança**: como estratégias focadas em pessoas garantem a transformação digital. Tradução de Carlos Szlak. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação integrada e gestão estratégica nas organizações contemporâneas**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2022.

KUNSCH, M. M. K.; SILVA, R. B. A comunicação interna em tempos de incerteza: estratégias contra o ruído e a desinformação nas organizações. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, v. 19, n. 37, p. 55-74, 2022.

MARCHIORI, M. Mensuração e indicadores em comunicação interna: o impacto do clima organizacional na retenção de talentos. **Revista Brasileira de Gestão e Comunicação**, v. 14, n. 2, p. 112-128, 2023.

MARCHIORI, M.; OLIVEIRA, C. T. A cultura organizacional e os fluxos informais de comunicação: impactos da “rádio peão” nos processos de mudança. **Organicom**, v. 20, n. 41, p. 102-118, 2023.

MARTINS, L. et al. Sistema da gestão da inovação e transformação digital. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 22, e023012, p. 1-32, 2023.

MEDEIROS, A. L. et al. Comunicação interna, clima organizacional e produtividade: a influência da transparência na eficiência das equipes. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 4, e1820, p. 1-22, 2024.

SILVA, J. R. et al. A comunicação interna como ativo intangível e fonte de vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 1, p. 75-94, 2023.



SOUZA, R. C.; GARCIA, M. L. Modelos teóricos de gestão da mudança e a perspectiva de Lewin e Kotter nas organizações brasileiras. **Revista Eletrônica de Gestão e Negócios**, v. 13, n. 1, p. 88-105, 2022.

VASCONCELOS, A. F. et al. O impacto do clima organizacional e da liderança empática na redução do estresse em momentos de reestruturação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 3, p. 312-329, 2023.



CAPÍTULO III

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS COMPRAS PÚBLICAS E REDUÇÃO DE CUSTOS MUNICIPAIS: EVIDÊNCIAS COMPARADAS ENTRE PORTUGAL E BRASIL

Alex Salviano da Silva⁹.
DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-03

RESUMO: A transformação digital das compras públicas tem se consolidado como uma das estratégias mais eficientes para promover transparência, reduzir custos, aprimorar processos e fortalecer a governança pública. Portugal e Brasil, embora com ritmos distintos de implementação, avançam na digitalização de seus sistemas de contratação e na adoção de plataformas eletrônicas, catálogos digitais e sistemas integrados de gestão. Este artigo analisa comparativamente os modelos de compras públicas digitais em ambos os países, destacando seus marcos normativos, os instrumentos tecnológicos utilizados e seus impactos sobre a eficiência econômica municipal. A partir de uma pesquisa qualitativa e documental, observa-se que a digitalização possibilita ganhos significativos, como redução de preços finais, economia de tempo, mitigação de riscos de corrupção e maior uniformidade de procedimentos. Conclui-se que Portugal apresenta maior maturidade digital, enquanto o Brasil possui potencial expressivo para evolução após a implementação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

PALAVRAS-CHAVE: Compras públicas digitais. Governança. Eficiência econômica. Transformação digital. Portugal. Brasil.

DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC PROCUREMENT AND REDUCTION OF MUNICIPAL COSTS: COMPARATIVE EVIDENCE BETWEEN PORTUGAL AND BRAZIL

ABSTRACT: Digital transformation in public procurement has become an effective strategy for improving transparency, reducing costs, enhancing administrative processes, and strengthening public governance. Portugal and Brazil, although in different implementation stages, have advanced in the digitalization of their procurement systems and in adopting e-procurement platforms, digital catalogues and integrated management tools. This article provides a comparative analysis of digital public procurement models in both countries, focusing on regulatory frameworks, technological instruments, and their impacts on municipal economic efficiency. Based on qualitative and documentary research, findings indicate that digitalization contributes significantly to reduced prices, time savings, risk mitigation, and standardization of procurement processes. The study concludes that Portugal exhibits higher digital maturity, while Brazil shows substantial potential for improvement through the National Public Procurement Portal (PNCP).

9 <http://lattes.cnpq.br/4562726890868652>. <https://orcid.org/0009-0009-8321-7400>. E-mail: alexcfs-rj@gmail.com.



KEYWORDS: Digital public procurement. Governance. Economic efficiency. Digital transformation. Portugal. Brazil.

INTRODUÇÃO

A transformação digital no setor público representa uma mudança paradigmática na maneira como governos planejam, executam e monitoram políticas públicas. A digitalização atinge todas as esferas da administração, sendo especialmente relevante nas contratações públicas, que movimentam entre 10% e 20% do PIB nacional em diversos países (OCDE, 2023). Em razão desse volume expressivo, a eficiência das compras governamentais afeta diretamente a sustentabilidade fiscal e a qualidade dos serviços ofertados à população.

No Brasil, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) consolidou a digitalização como princípio e como instrumento de governança. O Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) passou a centralizar informações, padronizar procedimentos e reduzir assimetrias entre entes federativos. Já Portugal, desde 2009, adota o e-procurement como meio exclusivo para a maioria das contratações públicas, por meio do Código dos Contratos Públicos (CCP) e de plataformas certificadas.

Ambos os países reconhecem a digitalização como estratégia de geração de eficiência econômica, especialmente em nível municipal, onde a escassez de recursos e a necessidade de agilidade na contratação demandam soluções tecnológicas capazes de otimizar processos, ampliar concorrência e reduzir preços.

O presente estudo tem como objetivo analisar de forma comparada o papel da transformação digital na redução de custos municipais em Portugal e no Brasil. Parte-se da hipótese de que sistemas eletrônicos de compras, quando integrados, padronizados e acompanhados de governança adequada, produzem economias diretas (redução de preços), indiretas (redução de erros e retrabalho) e estruturais (melhoria da gestão fiscal).

O artigo segue a estrutura do modelo enviado: introdução, revisão de literatura, metodologia, resultados e discussão, conclusão e recomendações.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

A transformação digital envolve a incorporação sistemática de tecnologias emergentes para melhorar a capacidade operacional e estratégica do Estado. Não se trata apenas de informatizar processos, mas de redesenhar estruturas, fluxos de trabalho e modelos de governança (Mergel; Edelman; Haug, 2019).

Segundo a OCDE (2023), governos digitais modernos precisam:

- integrar plataformas;
- compartilhar dados de forma segura;
- simplificar processos;
- promover interoperabilidade;
- fomentar transparência e participação social.

No Brasil, iniciativas como a Plataforma gov.br, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e o PNCP exemplificam essa evolução. Em Portugal, o plano “Portugal Digital” e o Sistema de Certificação de Plataformas Eletrônicas consolidaram a administração digital como política de Estado.

COMPRAS PÚBLICAS DIGITAIS

As compras públicas digitais (e-procurement) referem-se ao uso de plataformas tecnológicas para realizar todas as etapas da contratação, desde o planejamento até a gestão contratual.

Conforme Arrowsmith (2021), as principais vantagens incluem:

- aumento da concorrência;
- rapidez e padronização;
- maior controle e rastreabilidade;
- combate à corrupção;
- economia de recursos.



Em Portugal, plataformas como VORTAL e ANOGOV seguem padrões europeus de interoperabilidade. No Brasil, o PNCP tornou-se ferramenta obrigatória para publicações, mas a execução ainda depende de sistemas estaduais e municipais diversos.

EFICIÊNCIA ECONÔMICA E REDUÇÃO DE CUSTOS

A eficiência nas compras públicas depende de:

- planejamento e estimativas corretas;
- padronização;
- competitividade;
- mecanismos de controle;
- uso estratégico de dados.

A digitalização fortalece todos esses elementos ao reduzir erros humanos, automatizar tarefas repetitivas e permitir análises avançadas.

Estudos da União Europeia (EC, 2022) apontam economias de 5% a 20% nos municípios que passam do modelo tradicional para o totalmente eletrônico.

No Brasil, relatórios do TCU (2022) indicam que municípios que utilizam pregão eletrônico reduzem custos médios em até 22%.

EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS DE GOVERNANÇA DIGITAL

A literatura internacional destaca:

- **União Europeia** – diretivas orientam o uso obrigatório de e-procurement;
- **Estônia** – referência mundial em governo digital e integração total de sistemas;
- **Portugal** – pioneiro na obrigatoriedade de plataformas certificadas;
- **Brasil** – em processo de consolidação com a Lei 14.133/2021.

Essas experiências reforçam que maturidade institucional e digital caminham juntas.



METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem **qualitativa, exploratória e descritiva**, articulada a partir de:

- análise documental;
- revisão de literatura;
- comparação crítica entre marcos legais e plataformas digitais de Portugal e Brasil.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foram analisados:

- leis, decretos e portarias;
- relatórios de órgãos de controle;
- estudos da OCDE, União Europeia, TCU, IGF e Banco Mundial;
- documentos oficiais dos governos municipais.

O período analisado concentrou-se entre 2018 e 2024.

CRITÉRIOS DE ANÁLISE

Os critérios utilizados foram:

1. Maturidade digital – **interoperabilidade, automação, uso de dados.**
2. Eficiência econômica – **redução de custos diretos e indiretos.**
3. Governança – **mecanismos de controle, transparência e integridade.**
4. Capacidade institucional – **formação dos servidores e suporte tecnológico.**



RESULTADOS E DISCUSSÃO

DIAGNÓSTICO DO CENÁRIO BRASILEIRO

O Brasil vive um momento de transição normativa e tecnológica. A Lei 14.133/2021 tornou obrigatórias:

- plataformas digitais;
- planejamento eletrônico;
- padronização;
- uso do PNCP.

Entretanto, dados do MGI (2023) mostram que:

- apenas 28% dos municípios utilizam sistemas integrados;
- 60% ainda executam parte dos processos manualmente;
- há grande desigualdade entre regiões.

O pregão eletrônico ainda é a modalidade mais eficiente, gerando economia média entre 15% e 22% (TCU, 2022).

Os principais desafios são:

- falta de capacitação dos servidores;
- dificuldades de conexão em municípios pequenos;
- resistência cultural;
- multiplicidade de sistemas locais.

DIAGNÓSTICO DO CENÁRIO PORTUGUÊS

Portugal apresenta alto grau de maturidade digital em compras públicas:



- desde 2009 o e-procurement é obrigatório;
- plataformas eletrônicas certificadas garantem qualidade;
- o CCP é considerado um dos mais completos da UE.

Relatórios da Comissão Europeia (2022) indicam que Portugal:

- alcança economias médias entre 10% e 18%;
- possui elevado nível de transparência;
- apresenta baixo custo operacional em processos digitais.

Desafios ainda existentes:

- complexidade normativa;
- dependência de fornecedores tecnológicos;
- necessidade contínua de capacitação.

COMPARAÇÃO CRÍTICA PORTUGAL X BRASIL

Critério	Portugal	Brasil
Maturidade Digital	Alta	Média/baixa (variável por região)
Plataforma central	Sim (plataformas certificadas)	Sim (PNCP), mas em consolidação
Redução de custos	10–18%	15–22% em pregões
Transparência	Elevada	Em evolução
Capacitação	Estruturada	Fragmentada
Interoperabilidade	Alta	Baixa

Portugal está mais consolidado; o Brasil tem maior potencial devido ao tamanho do mercado e ao PNCP.



PROPOSTAS DE MELHORIA

Brasil:

- ampliar capacitação obrigatória;
- integrar sistemas locais ao PNCP;
- fortalecer governança municipal;
- padronizar catálogos de materiais;
- estimular compras compartilhadas.

Portugal:

- atualizar o CCP para simplificação;
- ampliar interoperabilidade com outras bases de dados;
- reduzir dependência de operadores privados.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A transformação digital das compras públicas é um vetor essencial de eficiência econômica e sustentabilidade fiscal. Portugal demonstra maturidade avançada, fruto de políticas estáveis e plataformas certificadas. O Brasil, por sua vez, encontra-se em fase de evolução acelerada, com grande potencial de melhoria após a implementação do PNCP.

Ambos os países enfrentam desafios relativos à capacitação, interoperabilidade e governança, mas o impacto positivo da digitalização é incontestável: redução de custos, maior competitividade, mitigação de riscos e melhoria da gestão pública municipal. Recomenda-se:

- fortalecimento contínuo da formação técnica;
- integração de sistemas;



- padronização de procedimentos;
- uso de analytics e IA;
- monitoramento sistemático da eficiência.

REFERÊNCIAS

ARROWSMITH, S. (2021). **Public Procurement: Principles, Categories and Methods**. Oxford University Press.

COMISSÃO EUROPEIA. (2022). **Public Procurement Indicators 2022**. Brussels.

EUROPEAN COMMISSION. (2020). **Public Procurement for a Better Environment**.

IGF – Inspeção-Geral de Finanças. (2021). **Relatório de Auditoria às Compras Públicas em Portugal**.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. (2019). **Digital Transformation of Public Administration**. Government Information Quarterly.

MGI – Ministério da Gestão e Inovação. (2023). **Painel de Compras Públicas do Brasil**.

OCDE. (2023). **Government at a Glance**. Paris.

TCU – Tribunal de Contas da União. (2022). **Relatório de Eficiência das Compras Públicas**.

VORTAL. (2023). **Annual Procurement Efficiency Report**. Lisboa.



CAPÍTULO IV

O CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS – ESTUDO DE CASO NAS 141 PREFEITURAS DO ESTADO DE MATO GROSSO

Guelly Urzêda de Mello Rezende¹⁰.

DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-04

RESUMO: O controle interno promove a fiscalização contábil, financeira, operacional e patrimonial da administração direta ou indireta da União, com medidas de controle a entidade torna-se mais organizada e realiza um trabalho mais eficiente com os recursos públicos. Neste trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: Quais são os itens que apresentou melhoria na administração de recursos públicos após a implantação de sistemas de controle interno nas prefeituras do Estado de Mato Grosso? Para responder o problema de pesquisa tem-se como objetivo geral: Identificar quais são os itens que apresentou melhoria na administração de recursos públicos após a implantação de sistemas de controle interno nas prefeituras do Estado de Mato Grosso. Será feito uma pesquisa em todas as prefeituras das cidades do Estado de Mato Grosso, é um assunto inovador e de grande relevância na atualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Controle interno. Recursos públicos. Mato Grosso.

INTERNAL CONTROL IN THE ADMINISTRATION OF PUBLIC RESOURCES – CASE STUDY IN THE 141 CITY HALLS IN THE STATE OF MATO GROSSO

ABSTRACT: Internal control promotes accounting, financial, operational and patrimonial inspection of the direct or indirect administration of the Union, with control measures the entity becomes more organized and performs a more efficient work with public resources. This work presents the following research problem: What are the items that showed improvement in the administration of public resources after the implementation of internal control systems in the municipalities of the State of Mato Grosso? In order to answer the research problem, the general objective is: To identify which are the items that showed improvement in the administration of public resources after the implementation of internal control systems in the municipalities of the State of Mato Grosso. A survey will be carried out in all the prefectures of the cities of the State of Mato Grosso, it is an innovative subject of great relevance today.

KEYWORDS: Internal control. Public resources. Mato Grosso.

10 <http://lattes.cnpq.br/5909787352483879>. <https://orcid.org/0009-0003-3603-8721>. E-mail: guellyurzedaauditora@gmail.com.



INTRODUÇÃO

Os órgãos públicos precisam de controle interno formado por normas e rotinas internas aplicadas para estabelecer ordens nas atribuições da unidade, conseguir observância dos princípios constitucionais e tem melhor participação das prioridades de execução financeira, mantém permanência de domínio das atividades, com a intenção de melhorar o andamento das realizações das tarefas e fortalecendo a administração de forma preventiva.

“Os itens mais importantes que devem conter em um sistema de controle interno são: responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação de funções, confronto dos ativos com registros, amarrações de sistema e auditoria interna” (Almeida, 1996, p. 51-57).

Diante da necessidade de implantação de controles internos nos municípios, cada dia surge novas dúvidas e dificuldades perante o controle interno na sua forma de atuação. Tal fato justifica a elaboração deste projeto. Este trabalho parte do seguinte problema de pesquisa: Quais são os itens que apresentou melhoria na administração de recursos públicos após a implantação de sistemas de controle interno nas prefeituras do Estado de Mato Grosso?

Objetivos: Os objetivos foram criados na intenção do pesquisador em conseguir realizar a pesquisa de forma que se torne coerente e realmente chegue ao destino esperado, a pesquisa tem um objetivo geral e três objetivos específicos abaixo elencados. **Objetivo Geral:** Para responder o problema de pesquisa tem como objetivo geral: Determinar os itens que apresentou melhoria na administração de recursos públicos após a implantação de sistemas de controle interno nas prefeituras do Estado de Mato Grosso.

Objetivos Específicos: Para o entendimento do objetivo geral, objetivam-se especificamente os seguintes objetivos específicos: Selecionar na literatura os itens de controle interno aplicados a órgãos públicos; identificar os itens que não houve melhora nas prefeituras do Estado de Mato grosso após a implantação de controles internos; constatar as melhorias encontradas nas prefeituras do Estado de Mato Grosso após a implantação de controles internos.



Para nortear o atendimento aos objetivos específicos propostos nesta tese têm-se as seguintes questões de estudo: Quais os itens de controle interno encontrados na literatura podem ser aplicados em órgãos públicos? Quais são os itens que não houve melhora nas prefeituras do Estado de Mato grosso após a implantação de controles internos? Quais foram as melhorias encontradas nas prefeituras do Estado de Mato Grosso após a implantação de controles internos? Hipótese: A hipótese da pesquisa é: As prefeituras do Estado de Mato Grosso apresentaram melhorias na administração de recursos públicos após a implantação de sistemas de controles internos.

METODOLOGIA

A pesquisa ocorrerá no Brasil especificamente nas 141 prefeituras dos municípios do Estado de Mato Grosso, em 2011 a gestão municipal destes municípios se encontra no terceiro ano de mandato, pois a atual gestão é de 2009 a 2012. No Brasil são no total 27 estados e foi escolhido o Estado de Mato Grosso onde existe uma riqueza natural, muitos municípios com poucos habitantes e características próprias, o Tribunal de Contas de Mato Grosso desde 2007 vem exigindo cumprimento na implantação de controles internos e então esta pesquisa será aplicada para descobrir quais as melhorias após a implantação.

TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de modelo não experimental, de cunho transversal e tipo descritiva onde apresentam-se aspectos e comportamentos de determinada população ou fenômeno tornando-se evidente para esclarecer determinadas características da pesquisa. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever característica de determinados assuntos, e é utilizadas técnicas padronizadas de coleta de dados.

No entendimento de Andrade, 2002 apud Beuren (2004, p. 81), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos registrarem-nos, analisá-los, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interfere neles. O estudo de caso, é efetuado em um só lugar, ou fato, é bastante minucioso e detalhado, buscando o máximo esgotar as



informações sobre o assunto estabelecido, onde gera específicos e numerosos itens para a compreensão do caso.

Para Gil (1999, p. 73) apud Bueren 2004, “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. A amostra será todos os municípios inseridos na população da pesquisa sendo 141 municípios.

INSTRUMENTOS DE COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS

A técnica de coleta de dados será feita por observação direta extensiva será utilizado questionário. “questionário – constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (Lakatos, Eva Maria 2010, p. 111).

Será utilizada nesta pesquisa como coleta de dados questionário com 20 perguntas fechadas enviadas por e-mail. Em seguida recolher a resposta.

Será feito tabulação e análise de dados, primeiramente fazer levantamento dos itens da pesquisa, elaborar o questionário da pesquisa e aplicar na amostra, recolher as respostas e tabular eletronicamente os dados, então converter os dados quantitativos em percentuais para análise, fazer demonstração gráfica e explicativas.

REFERENCIAL TEÓRICO

CONCEITO DE CONTROLE INTERNO

O controle interno é aquele que a organização exerce sobre suas próprias atividades, é um conjunto de regras e medidas aplicadas, tendo como objeto assegurar a execução e garantir proteção de ativos, dentro dos princípios básicos da administração pública, sendo responsável, dentro outras coisas, pela realização periódica de auditoria interna, para verificação do cumprimento das instruções normativas de controle interno, tendo em vista a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e



patrimonial, com emissão de relatório e parecer para conhecimentos dos chefes de poder correspondentes.

Segundo CFC, 2000 apud Oliveira, Peres Jr. e Silva (2002, p. 81) considera:

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional.

Os controles internos têm por objetivo manter a integridade do patrimônio da entidade, é preciso ser definido, implantado e implementado sempre que existir a necessidade, para garantir a normalidade administrativa, operacional, contábil, orçamentária e financeira.

RELAÇÃO ADMINISTRADOR VERSUS CONTROLADOR

O controlador em uma empresa privada é contratado executar seu trabalho da melhor forma possível e é incentivado pelo dono a organizar e controlar a empresa, já na administração pública o respaldo é lendo, o controlador em muitas situações é indesejado, o gestor nem sempre fortalece a implantação dos controles e pelo contrário acaba atrapalhando a realização das atividades do controle interno, por interesses pessoais, ignorância e vaidade.

O controlador interno é responsável em fazer representação ao Tribunal de Contas, com isso é fortalecido a função do controle interno, e no final do exercício deve emitir o Parecer Conclusivo sobre as contas anuais, em que constem inclusive, as recomendações não atendidas pela administração, este parecer deve compor o processo de prestação de contas anuais, exigido em Lei complementar nº 269/2007- Lei orgânica do Tribunal de Contas de Mato Grosso - TCE no art.8º.

ROTINAS INTERNAS

As rotinas internas são todas as atividades desenvolvidas no dia a dia, é a sequência das atitudes no desenvolvimento do trabalho, são as formas de preenchimento



de documentos, formas de atendimento ao público, procedimentos de autorização, datas de compromissos de pagamento. Todos os atos rotineiros da organização são considerados rotinas internas.

As rotinas devem ser observadas e analisadas no dia a dia assim poderá reestruturar para melhor atender as necessidades da instituição, para estabelecer as rotinas internas primeira precisa definir os sistemas administrativos que são o conjunto de atividades semelhantes considerados setores, então implantar a instruções normativas para cada sistema administrativo.

Em TCE (2007, p. 32) assim diz:

A definição desses sistemas, com a identificação da unidade que atuará como órgão central de cada um, servirá de base para o início da implementação e padronização das rotinas internas, contemplando os respectivos procedimentos de controle, que serão especificadas nas “instruções normativas”.

As Instruções Normativas descrevem as rotinas internas que são ordens a serem seguidas por todos os funcionários, cada setor obedecerá a rotina diária do setor, e assim sucessivamente, também contém organogramas e manuais de procedimentos.

Com a formalidade de Instruções Normativas facilita a realização do trabalho, pois na dúvida olha na norma e pronto, já está escrito como deve proceder, de quem é a responsabilidade da execução de tal procedimento, quem deve carimbar ou autorizar determinado ato, em que data deve ser resolvido tal atividade para permanecer no prazo, desde organização documental e guarda, entre inúmeras informações necessárias para desenvolver da melhor forma o serviço no setor.

Após a elaboração da Instrução normativa é preciso repassar e ensinar a todos os envolvidos do setor já normatizado é importante ser feito seminário para discernimento, leitura e esclarecimento de dúvidas. Então seguida acompanhar as atividades de rotina se estão de acordo com a norma e sempre emitindo circulares aos setores para fiel cumprimento das Instruções Normativas de controle interno.

Segundo Crepaldi (2000, p. 207), rotinas internas compreendem:

- ✓ Formulários internos e externos



- ✓ Instruções para preenchimento e destinações de formulários internos e externos
- ✓ Evidências das execuções dos procedimentos internos de controle
- ✓ Procedimentos internos dos diversos setores das empresas.

Quando o órgão não possui uma sequência definida de realização de rotinas internas é muito confuso identificar de quem foi o erro, ou em que momento houve a causa do erro. Sem regras fica confuso a realização das tarefas, o que enfraquece o controle interno.

ACESSO DE ATIVOS

O item acesso de ativos são os controles que mantêm a ideia de malícia, são medidas para dificultar a possível fraude ou desperdício, não são todas as pessoas que são confiáveis, na instituição é preciso confiar valores em pessoas escolhidas pessoas de grande confiança, para evitar que haja desvios.

É imprescindível o manuseio em conjunto dos documentos assinados e envelopes de dinheiro de salários, precisam ser de forma coletiva. Não se diga que o administrador geral procede com excesso de desconfiança em relação aos delegados, apenas é melhor prevenir do que remediar. É necessário ficar atento não somente ao que diz respeito a valores, mas em todo procedimento que é preciso assinar ou demonstre relevância.

SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

A segregação de função ocorre quando uma pessoa é responsável por várias fases de um procedimento, como comprar, receber a mercadoria, e pagar. Para uma eficiência de controle interno é preciso desmembrar as funções, dividir as tarefas de forma que o procedimento da fase inicial a fase final seja realizada por várias pessoas, com isso dificulta fraudes, pois precisaria do consentimento de várias pessoas para realizar a irregularidade, e em caso de erros existe a possibilidade de ser descoberto por um dos integrantes em tempo hábil.



Um funcionário não pode realizar várias funções que de alguma forma permitam fraude, as pessoas que executam serviços relativos a lançamento contábil como empenhos, liquidação, pagamento de despesas, não pode autorizar compras de bens, nem mesmo ser tesoureiro e assinar cheque. Quem faz departamento pessoal e gera a folha e holerites, não pode fazer os cheques de salários e assinar, lançar na contabilidade, assim fica sobre total responsabilidade muitas atribuições em uma mesma pessoa, ocasionando erro, desconfiança e muitas vezes fraude.

É evidente que distribuir as funções reduz a oportunidade de fraudes, assim uma pessoa trabalha precisando de outra pessoa de outro setor, desta forma os procedimentos realizados tornam-se fiscalizados enquanto são executados.

CONFRONTO DOS ATIVOS COM OS REGISTROS

Confronto dos ativos com os registros é um grande instrumento de fiscalização do controlador, pois com a comparação de registros é possível perceber se houve erro, algumas conferências devem ser feitas quando envolve o erário antes de serem efetivamente pagas.

É importante fazer conciliação de informações já registradas, comparar o extrato bancário com a relatório de empenhos pagos e copias e canhotos de cheques, comparar valores descontado dos servidores com valores pagos nas guias de recolhimento de previdência, sindicatos, IRRF e consignações bancarias, confrontar Lei de diárias que relatam os valores a serem pagos com o relatório de empenhos de diárias pagos, para verificar se os valores pagos foram pagos corretamente, comparar lançamentos de balancetes mensais com balanço geral e assim por diante para que seja possível constatação de irregularidades, conferir e comparar é sempre importante. Folha de pagamento devem ser conferidas antes de preencher os cheques de salários, assim evita aborrecimentos posteriores, esse procedimento de conferência deve ser costumeiro.



AMARRAÇÃO DO SISTEMA

No órgão público é preciso ser desenvolvido itens de amarração para interligar um atividade a outra pode ser, pedidos, requisições, carimbos, planilhas, relatórios estruturar toda entrada de bens, desde o momento de chegada até a guarda do mesmo, é necessário ter a certificação de que realmente foi autorizado a compra, se tem as devidas assinaturas e carimbo, e encaminhar para o setor subsequentes sempre respeitando as medidas de controle, um pagamento só pode ocorrer se realmente a mercadoria foi entregue, se já houve o empenho e liquidação e aí então faz ordem de pagamento e enfim, o devido cheque.

No órgão é preciso ter conferências desde de requisições de compra, até o numerário enviado para o banco através do motorista do órgão, é importante controlar até as coisas que representam ser singelas, o intuito de aplicar amarração de sistema é que um setor controle o outro de forma espontânea na execução do serviço diário, para finalizar uma tarefa é preciso comunicar com outros setores, assim um checa o serviço do colega, sucessivamente, então pode estar descobrindo falhas em outro setor, se por virtude um documento falso entra na empresa, acabara sendo descoberto antes do efetivo pagamento.

RESPONSABILIDADE

Definir os funcionários responsáveis pelas atividades é muito importante para se ter liderança e bom resultado no setor, é preciso definir por escrito as normas e medidas e de preferência ficar num local à vista.

Quando as pessoas não são cobradas pelas suas atribuições, frequentemente pouca atenção é dada as medidas de controle interno e a integridade e exatidão dos resultados fica comprometida. Sendo assim as pessoas devem ser responsabilizadas pelos resultados a ela atribuídas. O plano de organização deve fixar, com clareza, as responsabilidades funcionais.



Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 324) dizem:

Os papéis e demais membros do quadro de pessoal da entidade que fornecem informações para os sistemas que incluem controles internos, de que utilizam informações por eles fornecidas, são responsáveis por comunicar a um nível mais alto da organização quaisquer problemas de não obediência aos controles ou de atos ilegais de que venham a tomar conhecimento.

LIMITAÇÃO INERENTE DO CONTROLE INTERNO

No controle interno as atividades são desenvolvidas de acordo com o interesse de seus participantes, se na equipe algumas pessoas não cumprirem as regras, tornam o controle ineficiente, o controle interno não é apenas o controlador e sim todos os participantes trabalhando de forma disciplinada cumprindo as exigências das Instruções Normativas caso contrário é o controle é enfraquecido.

A falha humana é existente, mas precisa ser observada e corrigida. É preciso estar passando periodicamente por modificações de estratégias e procedimentos mínimos de auditoria, e as mais singelas atitudes devem ser observadas.

Para Jund (2001, p. 201) afirma;

Que pode ocorrer falhas na maioria dos procedimentos de controles, resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuido ou outros fatores humanos, que procedimentos podem ser burlados mediante conveniência, e qualquer projeção para períodos futuros corre o risco de os procedimentos ficarem defasados, ficando deteriorado o grau de observância.

Desenvolver métodos e medidas acompanhadas para prever as falhas e consertá-las a tempo antes de trazer desperdício é a melhor opção para o controlador e quanto maior for a adequação dos controles internos administrativos, menores será a vulnerabilidade dos riscos inerentes a gestão, mas os riscos sempre vão existir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa respondeu o problema de pesquisa, utilizando o objetivo geral: analisar quais são os itens que apresentaram melhoria na administração de recursos públicos, após



a implantação de sistemas de controle interno nas prefeituras do Estado de Mato Grosso. Percebeu-se que todos os setores das prefeituras tiveram melhorias após a implantação de controles internos. O Gráfico 7 mostra os percentuais. Compras, licitações e contratos foram os setores que lideraram com 78,43% das respostas – um avanço nos três setores mais importantes no quesito gastos de dinheiro público.

No setor de compra são feitos os orçamentos, requisições e licitações, todos os processos para declarar no certame o vencedor e posteriormente os contratos que firmam os acordos de trabalho e prestadores de serviços, com melhoria nesses três setores e em outros.

Em segundo lugar, recursos humanos e em seguida prestação de contas de diárias recebidas para viagem. Os setores que foram apontados na pesquisa já demonstram uma grande evolução na administração pública das prefeituras do Estado de Mato Grosso.

A hipótese desta pesquisa, as prefeituras do Estado de Mato Grosso apresentaram melhorias na administração de recursos públicos após a implantação de sistemas de controles internos, foi confirmada, e diversos setores das prefeituras tiveram melhorias, inclusive no quesito economicidade.

O controle interno é uma ferramenta importante na administração. As melhorias acontecem gradativamente, e a velocidade depende do controlador, do respaldo do gestor e da participação dos membros da equipe. O segundo objetivo específico foi identificar os itens que não obtiveram melhorias nas prefeituras do Estado de Mato Grosso, após a implantação de controles internos.

Os itens que menos apresentaram melhorias foram: jurídico, assistência social e previdência. Foi demonstrado no Gráfico 10 que 63% dos municípios responderam ser necessário melhorar a questão de ter conhecimento sobre a importância de controle interno e agir para atingir eficiência e eficácia. Isso representa que os servidores estão trabalhando e seguindo instruções normativas e análise de controle interno e externo, sem possuir conhecimento suficiente sobre a importância do controle interno.

Os controladores pouco participam ou acompanham as atividades dos servidores, situação que precisa ser melhorada, haja vista o controlador ter de conhecer a realidade



das secretarias e dos diversos setores da administração. Participar de forma rotineira para obter bons resultados na coordenação da equipe e sugerir mudanças quando for necessário, pode corrigir a tempo eventuais erros. O terceiro objetivo específico foi constatar as melhorias encontradas nas prefeituras do Estado de Mato Grosso, após a implantação de controles internos. As melhorias mostram que as prefeituras possuem controladores internos efetivos, o que faz diferença. Não havia antes um profissional para cuidar dessa área de relevância.

Eles fazem instruções normativas que atendem às necessidades da prefeitura como ficou comprovado na pesquisa. Houve bastante economia nos municípios após a implantação exigida pelo TCE em 2007. Subentende-se então que houve redução de desperdícios. Os setores que mais obtiveram melhorias foram compras, licitações, contratos, recursos humanos e prestação de conta de diárias, dentre outros diversos setores.

Ficou claramente percebido com o resultado da pesquisa que diversos setores obtiveram melhorias no setor de compras, licitações e contratos. Este foi o que mais se destacou, com grande relevância. Nesses três setores ocorre o processo de aquisições para as prefeituras. Neles existem diversas formalidades nos processos que acarretam apontamentos e multas perante o Tribunal de Contas.

Em segundo lugar vem o setor de recursos humanos, no qual houve melhorias – situação boa para administração, já que existem problemas sérios na questão de recursos humanos. São exemplos desses problemas: funcionários fantasmas afastados irregularmente, posse de concurso público irregular, número elevado de pessoas contratadas causando estouro de limite prudencial, e nepotismo – contratação de parentes e familiares, prática inconstitucional no Brasil.

Demonstrou-se um avanço nos órgãos públicos do Executivo e uma carência no trabalho dos controladores por não darem atenção à parte preventiva de controle interno. Ficou demonstrado que muitas prefeituras não seguem as instruções normativas. Nessas condições, o auditor deve tomar medidas mais drásticas em relação à equipe desobediente, o que não pode ocorrer nem deve permitir as atividades sem o devido acompanhamento e sem o atendimento às exigências de controle interno. Foi perguntado



na pesquisa se houve economia; liderou a resposta que não obtiveram melhorias. Então, com a implantação de sistemas de controle interno, não foram reduzidos os gastos e desperdícios na maioria dos municípios. Foi mostrado que acham mais importante a parte preventiva, e que é preciso manter os padrões de rotinas para continuar obter bons resultados.

Mesmo precisando de ajustes em seus controles internos, as prefeituras de Mato Grosso obtiveram melhorias em diversos setores, um avanço bastante significativo que deve servir de exemplo para outros estados brasileiros. Ficou claramente explicado que o controle interno é importante para os órgãos públicos municipais, foi possível verificar o funcionamento dos controles internos no estado de Mato Grosso; foram mostradas diversas melhorias e o que preciso melhorar; foram também apresentados os itens que devem conter o controle interno de órgãos públicos de prefeituras municipais.

Como o tema é inovador, essa pesquisa tem grande serventia para os controladores públicos, que individualmente executam seu controle interno em cada município, e, assim, podem perceber a real situação dos municípios em relação aos controles internos implantados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle interno deve ser estruturado com equipe capacitada de servidores efetivos, pois em alguns municípios ainda são contratados. Para se ter autonomia, o controlador precisa ter suas garantias, sem o risco de perder o emprego. O trabalho deve ser realizado com imparcialidade e ser pautado com atenção e desconfiança, suspeitando até mesmo das mais singelas atitudes e ações; para quaisquer atividades deve ser levada em consideração a moralidade.

Ainda é preciso melhorar os controles internos do Estado de Mato Grosso. Recomenda-se que os componentes de unidades de controle interno e demais servidores públicos participem dos eventos que o TCE MT promove com frequência. Com essas capacitações, cursos, palestras e ensino a distância, o conhecimento é oferecido gratuitamente por profissionais de excelência em conhecimento público.



Os controladores devem frequentar as secretarias municipais e acompanhar as atividades dos servidores, para dessa forma agir de maneira preventiva e com o controle cada vez mais aprimorado.

A estrutura de elaboração de instruções normativas precisa estar em constante ajustamento com a realidade local. As normas de uma cidade, por melhor que elas sejam, podem não ser úteis a outro município por não atingir os setores envolvidos e por ter muitas particularidades. O controle interno deve ser aprimorado, acompanhando a realização dos serviços e apontando quando forem necessárias novas ideias e sugestões de mudanças, a fim de evitar erros, fraudes e irregularidades.

Recomenda-se um estudo aprofundado do Guia do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, um passo a passo com linguagem facilitada para a implantação de controles internos, disponível no site, para *download*. As prefeituras devem seguir esse manual e praticar as medidas de controle interno com seriedade.

Todos os servidores devem acatar as sugestões do controlador. Não há como funcionar as atividades se o controlador pedir uma coisa e os servidores fizerem outra, em verdadeira desordem. Isso tira a autonomia do controlador.

É obrigado por lei representar os órgãos competentes quando estiver diante de desvios do erário público. Então é justo obedecer às normas de controle interno. Afinal, esse profissional avaliará o desenvolvimento das atividades diante de uma representação, e o servidor responsável responderá por seus atos e ações realizadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia de trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BOYNTON, Willian C.; JOHNSON, Raymond N; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 2000 e 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**: 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.



Guia de implantação do sistema de controle interno na administração pública. Cuiabá: Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, 2007.

JUND, Sérgio. **Auditoria:** conceitos, normas e procedimentos. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade: **Metodologia do Trabalho Científico.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Lei Orgânica do Tribunal de contas do Estado de Mato Grosso – Lei complementar nº 269, de 22 de janeiro de 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins; PERES JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.



CAPÍTULO V

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DO SERVIDOR MUNICIPAL

Livia Barbosa Pacheco Souza¹¹.
DOI-CAPÍTULO: 10.47538/AC-2026.85-05

RESUMO: Este trabalho abordou a importância da Gestão de Pessoas na Administração Pública, destacando os desafios enfrentados pelas organizações governamentais na gestão eficaz de seu capital humano. Foram discutidos temas como estabilidade no emprego, resistência à mudança e falta de incentivos para o desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Apresentou-se a necessidade de estratégias inovadoras e flexíveis de gestão de pessoas, além da importância de políticas de capacitação e desenvolvimento profissional para garantir a eficiência e eficácia das políticas públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Administração pública. Servidores públicos. Desenvolvimento profissional. Políticas públicas.

THE STRATEGIC IMPORTANCE OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE MUNICIPAL CIVIL SERVANT

ABSTRACT: This paper addressed the importance of People Management in Public Administration, highlighting the challenges faced by government organizations in the effective management of their human capital. Topics such as job stability, resistance to change and lack of incentives for the professional development of public servants were discussed. The need for innovative and flexible people management strategies was presented, in addition to the importance of training and professional development policies to ensure the efficiency and effectiveness of public policies.

KEYWORDS: People management. Public administration. Public servants. Professional development. Public policies.

INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas emerge como um pilar essencial no desenvolvimento organizacional, uma vez que a eficácia e o desempenho de uma instituição estão intrinsecamente ligados à competência e à motivação de seus colaboradores. Este trabalho explora diversos aspectos relacionados à gestão de pessoas, destacando sua importância estratégica em várias esferas organizacionais. Inicialmente, será abordada a relevância da

11 <https://orcid.org/0000-0002-3148-5536>. <http://lattes.cnpq.br/5978999436523962>. E-mail: adm.liviapacheco@gmail.com.



gestão de pessoas no desenvolvimento organizacional, analisando como políticas e práticas voltadas para o adequado gerenciamento dos recursos humanos contribuem para alcançar os objetivos institucionais e para a adaptação às dinâmicas do ambiente externo.

Em seguida, será discutida a avaliação de desempenho (AD) como um instrumento crucial para mensurar e monitorar o desempenho individual dos colaboradores, identificar áreas de melhoria e promover o desenvolvimento contínuo das equipes. Esta análise permitirá compreender como a avaliação de desempenho pode impulsionar o alcance de resultados organizacionais e o crescimento profissional dos funcionários.

Outro ponto de destaque será a influência do clima organizacional nas organizações, examinando como a atmosfera de trabalho, as relações interpessoais e a cultura organizacional afetam diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Essa compreensão permitirá identificar estratégias para promover um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.

Além disso, será analisada a importância da qualidade de vida no trabalho (QVT) como um elemento essencial para o bem-estar físico, emocional e social dos colaboradores. Será explorado como a promoção de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado contribui não apenas para a satisfação e a retenção de talentos, mas também para o aumento do desempenho individual e coletivo.

Por fim, serão dedicados esforços para compreender a gestão de pessoas no contexto do serviço público municipal, examinando os desafios, as peculiaridades e as melhores práticas nesse ambiente específico. Será avaliado como políticas e estratégias adaptadas à realidade do setor público podem contribuir para a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Assim, este trabalho busca fornecer uma visão abrangente e aprofundada sobre a gestão de pessoas, destacando sua importância estratégica em diferentes contextos e sua contribuição para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.



A GESTÃO DE PESSOAS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A Administração de Recursos Humanos engloba as práticas e políticas burocráticas adotadas pelas organizações para gerir os processos relacionados às pessoas no ambiente de trabalho. Nesse modelo, os servidores são vistos predominantemente como recursos secundários, incumbidos do cumprimento de tarefas de forma padronizada e muitas vezes despersonalizada.

Por outro lado, a Gestão de Pessoas representa uma abordagem mais humanizada e voltada para o desenvolvimento individual dentro das organizações. Sob essa ótica, os colaboradores são reconhecidos como talentos criativos e colaborativos, tornando-se parceiros essenciais no alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, a distinção entre gerir e administrar pessoas é substancial.

De acordo com o Dicionário de Administração, a gestão é definida como “o conjunto de esforços que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum” (Lacombe, 2004 apud Gomes, 2005, p. 115).

É inegável que as pessoas são o cerne de toda organização e sua existência é vital para o sucesso e a continuidade delas. Sem pessoas, não haveria necessidade de Administração de Recursos Humanos. Como Chiavenato (2004, p. 15) corrobora, “a organização é, essencialmente, um sistema de pessoas”.

Diversas denominações, como Departamento Pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual, são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas, refletindo uma maneira de lidar com elas. O termo Administração de Recursos Humanos ainda é o mais comum de todos eles (Chiavenato, 2004, p. 15).

Atualmente, as organizações têm percebido a necessidade de assumirem posições administrativas cada vez mais arrojadas, impulsionadas pela crescente competitividade e pelas constantes transformações no ambiente socioeconômico e empresarial. Uma das estratégias-chave adotadas por elas é a valorização das pessoas, buscando alcançar vantagens competitivas sustentáveis.



Segundo Carbone et al. (2005), está se formando uma consciência de que o desempenho de qualquer empresa é resultado do capital humano disponível. Dessa forma, as empresas passam a considerar seus colaboradores como parceiros do negócio, investindo continuamente em práticas avançadas de gestão de pessoas, com o objetivo de acompanhar as mudanças, adotar inovações, flexibilidade, criatividade e promover a interação em todos os níveis da organização.

É relevante destacar o que nos é indicado por Chiavenato (2004, p. 34):

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões (Chiavenato, 2004, p. 34).

Assim, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas representa, essencialmente, o resgate do papel do ser humano dentro da organização, capacitando os indivíduos para desempenharem suas atividades com competência. Como destacado por Toledo (1985, p. 24), a função de Recursos Humanos é uma parte intrínseca da própria prática da Administração e é executada, em diferentes graus, por todos os que participam dela.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas exerce uma influência significativa, tanto quantitativa quanto qualitativamente, nos interesses e aspirações pessoais e profissionais dos colaboradores. Enquanto a organização busca uma cultura voltada para o aumento da produtividade e da competitividade no mercado, os funcionários buscam reconhecimento, segurança, estabilidade financeira e qualidade de vida. Essa dinâmica de interesses reflete-se no cotidiano das organizações, o que tem levado estas a reavaliarem seus conceitos e a modificarem suas práticas de gestão, visando aproveitar ao máximo o capital intelectual de seus colaboradores.

Segundo Levy (apud Gomes, 2005), “a Gestão de Pessoas é a arte de conseguir que as pessoas façam as coisas”. Trata-se do processo de planejamento, organização, liderança e controle do trabalho em uma organização, envolvendo a utilização simultânea dos recursos materiais e financeiros necessários para alcançar os objetivos estabelecidos.



De acordo com Toledo (1985, p. 52):

O órgão de Recursos Humanos tem a responsabilidade de pensar “24 horas por dia” apenas no patrimônio humano, sua qualificação, aproveitamento organizacional, índice de motivação etc. Além dessas funções operacionais, tem a responsabilidade (a maior entre todas) de estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo (Toledo, 1985 p. 52).

Neste setor, são executadas atividades que abrangem o recrutamento de pessoal, seleção, treinamento e avaliação de desempenho humano, entre outros aspectos de vital importância dentro das organizações. Essa área deixou de ser meramente um departamento pessoal e passou a desempenhar um papel central de transformação dentro das organizações, onde o talento humano é reconhecido como um fator competitivo no mercado globalizado.

Conforme Chiavenato (2004), os recursos humanos são definidos como as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independentemente de seu nível hierárquico ou função. Isso se deve à diversidade extrema entre as pessoas, que constituem um recurso altamente heterogêneo em termos de personalidade, experiência, motivação, entre outros fatores.

Albuquerque, citado por Gomes (2005), destaca que a área de gestão de pessoas passou por significativas transformações nas últimas décadas, evoluindo de uma atuação predominantemente operacional e de controle do departamento pessoal para uma abordagem estratégica, alinhada com os objetivos organizacionais. Essa mudança culminou na estratégia de comprometimento, onde o desempenho e o engajamento estão direcionados para uma parceria estratégica que aproveita conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções humanas de forma reativa.

As pessoas se tornam a competência primordial para a organização, representando o diferencial competitivo fundamental para promover e manter o sucesso organizacional em um mundo globalizado, instável e em constante mudança. Carbone et al. (2005) reforçam que as pessoas são os verdadeiros agentes da empresa, sendo todas as estruturas e ativos, tangíveis ou intangíveis, resultados de suas ações.



A Gestão de Pessoas demonstra flexibilidade diante das mudanças, adotando práticas gerenciais multifacetadas voltadas para a inovação, inteligência e autossustentabilidade das estratégias organizacionais. Isso implica em tratar as pessoas como seres humanos únicos e simultaneamente como recursos participativos fundamentais para o sucesso organizacional, rompendo com a abordagem tradicional que as trata meramente como meios de produção. Segundo Gomes (2005), uma perspectiva voltada para a Gestão de Pessoas equilibra diversas questões nos processos de desenvolvimento organizacional, fornecendo ferramentas valiosas para o planejamento estratégico da empresa.

O departamento de Gestão de Pessoas assume uma responsabilidade crucial nas organizações, uma vez que o sucesso de uma organização depende em grande parte do potencial de seus funcionários e de seu interesse em contribuir positivamente para o sucesso organizacional.

Para uma retrospectiva das transformações da Administração de Recursos Humanos ao longo das três eras do Século XX, Chiavenato (2004, p. 35) propôs o Quadro 1, que ilustra as mudanças e transformações na área de RH.

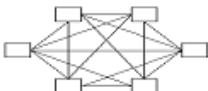
Com o advento da era da informação, caracterizada por mudanças constantes, surgiu a gestão de pessoas, marcando uma mudança significativa na forma como as organizações lidam com seu capital humano. Sob essa nova perspectiva, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos e passaram a ser consideradas como parceiras essenciais da organização.

Conforme Chiavenato (2000, p. 30), a gestão de pessoas representa a abordagem adotada pelas organizações para lidar com os colaboradores em plena era da informação. Não mais como recursos passivos a serem administrados, mas sim como indivíduos inteligentes e proativos, dotados de responsabilidade, iniciativa e habilidades que contribuem para administrar os demais recursos organizacionais.

Os recursos financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos são potencializados pelo talento, desempenho, competência e motivação das pessoas. Por isso, torna-se indispensável o uso de estratégias de gestão de pessoas para recrutar,



capacitar, desenvolver e reter esse capital humano, considerado o ativo mais valioso da organização.

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950) Organização como Máquina 	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990) Organização como Organismo 	Era da Informação Globalizada (Após 1990) Organização como Cérebro 
• Início da industrialização e formação do proletariado; • Transformação das oficinas em fábricas; • Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; • Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; • Modelo mecanístico, burocrático; • Estruturas altas e largas amplitudes de controle; • Centralização e isolamento da área; • Necessidade de ordem e rotina; • Departamento de Pessoal; • Departamento de Relações Industriais; • Pessoas como Mão-de-obra - ‘peça de reposição’; • Missão: vigilância, coação, punições e confinamento social das pessoas; • Atividades: Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais e ordem.	• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; • Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; • Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; • Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; • Modelo matricial, menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; • Consultoria interna e prestação de serviços especializados; • Necessidade de adaptação; • Departamento de Recursos Humanos; • Departamento de Gestão de Pessoas; • Pessoas como Recursos Humanos - ‘ser humano e não máquina’; • Missão: Atrair, selecionar e manter os melhores funcionários; • Atividades: Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene, saúde e segurança, e relações sindicais.	• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial; • Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações; • Extremo dinamismo, turbulência e mudança; • Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas; • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; • Descentralização e compartilhamento • Necessidade de mudança; • Equipes de Gestão de Pessoas • Pessoas como parceiros - ‘patrimônio organizacional’; • Missão: Criar a melhor empresa sustentável e a melhor qualidade de trabalho para não perder seus talentos para a sagaz concorrência; • Atividades: ouvir todo corpo funcional para juntos buscar a melhor forma de treinar, desenvolver, liderar, avaliar, motivar, recompensar e oferecer qualidade de vida as pessoas.

Quadro 1: As mudanças e transformações na área de RH

Fonte: Apostila GP Ebah - Adaptado de Chiavenato (2004, p. 35)

Segundo Chiavenato (2004, p. 42), “na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e tornou-se a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e auxiliar a organização a superá-los. Através da Gestão de Pessoas, por meio do ensino e aprendizagem, os talentos e indivíduos são desenvolvidos em prol do crescimento pessoal



e organizacional, buscando construir e manter um ambiente e clima organizacional propícios ao bem-estar, motivação e satisfação dos colaboradores.

Chiavenato (1999, p. 409) enfatiza que “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] Todas as pessoas, independentemente de suas diferenças individuais, podem e devem se desenvolver”.

A Gestão de Pessoas tem como objetivos criar condições organizacionais para a satisfação das pessoas, desenvolver a qualidade de vida no trabalho, promover a competitividade e desenvolver indivíduos com habilidades para alcançar os objetivos da organização.

Chiavenato (2004, p. 10) destaca que “a Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Os processos de gestão de pessoas desempenham um papel estratégico no suporte às ações gerenciais e aos processos organizacionais das empresas. Conforme Chiavenato (2004, p. 14), “a gestão de pessoas é composta por seis processos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas”, demonstrando que as pessoas são a parte dinâmica da organização, responsáveis por criar, desenvolver, implantar e executar ações que levem a organização a atingir seus objetivos.

Giosa (1997 apud Gil, 2001 p. 14-15) conceitua o processo de gestão como uma ação sistêmica e processual, que possui critérios de aplicação bem definidos (início, meio e fim), uma perspectiva temporal abrangente (curto, médio e longo prazos) e uma visão estratégica, orientada para alcançar objetivos específicos reconhecidos pela organização.

Na era da economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, surgiram novos conceitos que transformaram a tradicional administração de recursos humanos, incluindo o relacionamento entre a organização e seus fornecedores e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual e do conhecimento.



Atualmente, os profissionais de RH desempenham papéis cada vez mais diversos e complexos, combinando funções operacionais e estratégicas. Eles devem agir como políticos e parceiros simultaneamente.

Segundo Nogueira e Santana (2001 apud Oliveira, 2011, p. 26), a Gestão de Pessoas é definida como um processo que visa direcionar os componentes do sistema de pessoal (carreiras, desempenho, qualificação, entre outros) para que não apenas sejam compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem seu cumprimento a médio e longo prazo.

A produtividade não depende apenas dos processos e tecnologias utilizadas, mas também das políticas que regem a Gestão de Pessoas, ou seja, das diretrizes administrativas relacionadas ao que é feito com e pelas pessoas dentro das organizações. Diante disso, surge a necessidade de verificar, medir e acompanhar o desempenho humano de acordo com a política de recursos humanos estabelecida.

AValiação DE DESEMPENHO (AD)

Desempenho humano é a execução de uma determinada missão ou meta previamente estabelecida. Este conceito está intrinsecamente ligado a duas condições do ser humano: o “querer fazer”, que se refere ao desejo interno de realizar (motivação), e o “saber fazer”, que envolve a competência cognitiva e experiencial que capacita o indivíduo a realizar algo com eficiência e eficácia (Marras, 2001).

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma ferramenta gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados alcançados por um funcionário ou grupo em um período e área específicos. Segundo Marras (2001),

A Avaliação de Desempenho tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante sua permanência na organização, avaliando seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes.

Essa avaliação é um meio de observar a capacidade do ser humano em desempenhar funções específicas e sua inclinação para realizá-las, seguindo normas para alcançar objetivos e satisfação. Conforme Toledo (1992), “a avaliação de desempenho é



uma técnica que nos ajuda a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de um funcionário”.

A responsabilidade pela avaliação pode ser atribuída ao gestor, ao servidor ou a ambos, e pode ser realizada de várias formas, como avaliação da equipe pelo gestor, autoavaliação, avaliação em conjunto, avaliação mútua entre membros da equipe ou avaliação do gestor pela equipe. A Avaliação de Desempenho envolve uma análise sistemática do desempenho de cada pessoa em relação às atividades desempenhadas, metas e resultados a serem alcançados e seu potencial de desenvolvimento.

É essencial utilizar adequadamente o feedback, destacando resultados e mantendo um foco objetivo, para promover uma atuação ativa diante do desempenho e criar uma parceria evolutiva. Avaliar requer senso de justiça, considerando as diferenças individuais e peculiaridades das pessoas, buscando compreender os motivos por trás dos comportamentos.

A Gestão de Pessoas utiliza a Avaliação de Desempenho como um instrumento de comunicação para integrar e mapear competências, recrutar, selecionar, capacitar, treinar e desenvolver talentos, renovar o quadro de pessoal, reafirmar valores e cultura organizacional, além de conscientizar os membros da organização sobre sua responsabilidade na melhoria contínua do trabalho.

Dessa forma, a relação entre Avaliação de Desempenho e Qualidade do Ambiente Laboral é analisada pela Gestão de Pessoas para compreender como os fatores psicossociais influenciam no desempenho, na motivação da equipe e nos resultados organizacionais.

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

O Clima Organizacional engloba a gestão política própria, objetivos, valores, atitudes e padrões comportamentais de uma organização, exercendo influência sobre o comportamento tanto da organização como dos servidores que nela trabalham. Segundo Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos culturais, como preceitos, caráter e tecnologia, e depende da percepção do



servidor em relação à cultura, normas e costumes da organização. O estudo do clima requer uma abordagem analítica para sua mensuração.

O clima organizacional pode se manifestar de diversas formas, como desumano, quando há excessiva ênfase na tecnologia; tenso, em situações de forte pressão para cumprir normas rígidas; burocrático, quando os resultados estão associados a punições ou demissões; e tranquilo, quando há aceitação mútua e prática da cooperação entre os membros da organização, mesmo em meio a eventuais desentendimentos.

De acordo com Judson (1976, p. 27 apud Luz, 1999), a segurança e satisfação das pessoas na organização promovem maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças, enquanto a resistência às mudanças resulta em um clima negativo e baixa produtividade.

Um Clima Organizacional Positivo traz diversos benefícios, como alinhamento da cultura com as ações da organização, integração dos processos e áreas funcionais, comunicação efetiva, identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, foco no cliente interno e externo, eficácia das ações gerenciais, redução da rotatividade e ambiente de trabalho seguro. Identificar e compreender os aspectos positivos e negativos do clima organizacional é fundamental para orientar planos de ação visando sua melhoria e o aumento da produtividade.

O Clima Organizacional exerce um papel decisivo na formação dos administradores, que estão em contato constante com diversos indivíduos. Impacta diretamente nos comportamentos, motivação, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas na organização, refletindo também na capacidade da empresa de atrair e reter colaboradores competentes. A convivência entre os funcionários influencia diretamente a qualidade e desempenho do trabalho na organização, sendo que a segregação, formação de grupos fechados e baixo nível de confiança prejudicam o clima interno e interferem nos resultados organizacionais.

[...] o clima indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos, como as políticas de Gestão de Pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, entre outros. Sob essa visão, o Clima Organizacional pode ser pensado como uma relação entre o nível



individual e o organizacional, pois dá a dimensão da compatibilidade das expectativas de ambos os níveis. Isso indica que a organização tem expectativas e os indivíduos também, sendo o Clima Organizacional esse elo entre os dois níveis (Medeiros; Oliveira, 2011 p. 127).

As pessoas desempenham um papel crucial nas organizações, podendo tanto fortalecer quanto limitar suas forças e fraquezas, dependendo de como são tratadas. Nesse contexto, os objetivos da gestão de pessoas devem ser definidos de forma a contribuir para a eficácia organizacional, auxiliando a organização a alcançar suas metas e objetivos, utilizando as habilidades e capacidades da força de trabalho. É essencial motivar, reconhecer e recompensar os colaboradores para que sejam produtivos, sintam-se valorizados e tratados de forma justa.

O Clima Organizacional reflete, em certa medida, a cultura da organização e seus efeitos sobre ela. Como observado por Luz (1995), o clima é resultado da cultura organizacional, incorporando tanto aspectos positivos quanto conflitos. Ele influencia e é influenciado pelo comportamento, desempenho, motivação e satisfação dos indivíduos na organização. O ajustamento ao clima varia de pessoa para pessoa e pode mudar ao longo do tempo.

O Clima Organizacional pode ser entendido como um conjunto de variáveis que busca identificar áreas de melhoria para promover a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Ele desempenha um papel crucial no funcionamento eficaz da equipe e na produtividade da empresa. Reflete a percepção dos colaboradores sobre a organização, resultado da interação entre suas expectativas e a realidade oferecida pela instituição.

Conforme Chiavenato (1994), o clima organizacional é favorável quando atende às necessidades pessoais dos participantes e eleva o moral interno, enquanto é desfavorável quando frustra essas necessidades. Luz (2001) destaca que o clima organizacional influencia significativamente a produtividade individual e empresarial, devendo ser favorável para promover motivação, interesse e boas relações entre funcionários e empresa.

Diante da competição no mercado e das demandas sociais, as organizações reconhecem a influência do Clima Organizacional no estado motivacional dos colaboradores e buscam compreender suas percepções sobre a organização, identificando



áreas de satisfação e insatisfação. Esse conhecimento é essencial para promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), estimulando a saúde, o bem-estar e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) representa um reflexo direto do clima organizacional e é um elemento diferenciador para as organizações. Servidores satisfeitos e motivados têm mais facilidade para alcançar objetivos pessoais e organizacionais, impulsionando a performance produtiva, agregando valor ao negócio e destacando-se diante da concorrência.

Para promover a QVT, as organizações precisam investir em diversas áreas, conforme destacado por Limongi-França (apud Ferreira, 2013, p. 125): sistemas de qualidade, potencial humano e saúde e segurança no trabalho. Essas iniciativas visam estabelecer políticas e programas de qualidade total, capacitar, motivar e desenvolver os colaboradores, além de melhorar as condições do ambiente de trabalho e reduzir os riscos ocupacionais.

Ferreira (2013, p. 113) complementa essa ideia ao definir a QVT como o conjunto de ações realizadas pela empresa para implementar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Chiavenato (2004, p. 367) enfatiza que a QVT visa criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho em suas diversas dimensões, incluindo aspectos físicos, de higiene, segurança, psicológicos e sociais.

Os conflitos internos são inevitáveis em qualquer organização, sendo gerados por questões burocráticas, diferenças individuais, problemas pessoais e competição. No entanto, esses conflitos podem ser encarados como oportunidades de crescimento organizacional e pessoal, desde que mediados de forma adequada. Especialmente em um contexto atual de mudanças sociais e científicas, esses conflitos podem resultar em altos índices de doenças ocupacionais e estresse, devido à exigência produtiva e à diminuição do tempo de lazer e descanso, afetando tanto os servidores quanto as organizações.



A QVT é fundamental para captar e reter talentos, focando no bem-estar físico, mental e social dos colaboradores. Walton (1975 apud Fernandes, 1996) propôs oito critérios para avaliação da QVT, incluindo compensação justa, condições de trabalho adequadas, desenvolvimento das capacidades, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros.

É essencial que a QVT seja uma relação equilibrada e negociada entre servidores e organizações, na qual ambos alcançam seus objetivos: os servidores se satisfazem pessoal e profissionalmente, enquanto a organização aumenta sua produtividade. Diante disso, fatores sociais têm impulsionado uma postura mais ética e transparente nas organizações, com a adoção de práticas de governança corporativa, responsabilidade socioambiental e inclusão social, contribuindo para o desenvolvimento e o bem-estar dos servidores, além de promover a reputação da organização.

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

A Gestão de Pessoas desempenha um papel essencial em todas as operações organizacionais. Embora a Administração seja responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar as diretrizes estratégicas, as ações e os recursos, são as pessoas que realmente dão vida a esses planos. Sem indivíduos capazes de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes para executar as atividades, o Estado não pode cumprir seu papel de servir ao bem comum da sociedade.

Portanto, para garantir o sucesso e a eficácia da Organização Pública, é crucial administrar adequadamente seus servidores, alinhando suas ações com os Princípios Constitucionais, medindo a qualidade e o desempenho das iniciativas governamentais e satisfazendo as necessidades de diversos públicos, incluindo parceiros, usuários e funcionários.

Na década de 90, a Administração Pública brasileira passou por uma transformação significativa, buscando eliminar sua burocracia interna e aumentar sua eficiência, eficácia, efetividade, honestidade e responsabilidade. Foi nesse contexto que o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) foi implementado, com o



objetivo de adequar os perfis dos servidores aos desafios enfrentados pela Organização Pública Municipal. Isso significava garantir que o desempenho dos servidores estivesse alinhado às suas necessidades motivacionais, a fim de oferecer serviços que atendessem às expectativas dos cidadãos.

Apesar dos avanços, a gestão de pessoas no serviço público ainda está fortemente ligada a um paradigma mecanicista, com pouca adoção do paradigma holístico, que reconhece a complexidade da natureza humana. No entanto, o setor público no Brasil está começando a mudar seu foco, passando da burocracia e das estruturas organizacionais para práticas e padrões de ação mais dinâmicos e adaptáveis.

Embora a Administração de Recursos Humanos (ARH) influencie todos os setores de uma organização, há uma distinção clara entre o setor público e privado em termos de finalidade, recrutamento, políticas de remuneração e métodos de avaliação de desempenho. Portanto, é crucial que o Setor Público adote práticas de Gestão de Pessoas que promovam a eficácia e a eficiência dos serviços prestados, seguindo o exemplo consagrado de meritocracia e administração gerencial no Setor Privado.

Como destacado por Bresser Pereira (2003), a reforma da Administração Pública deve buscar inspiração na administração privada, buscando eficiência, mas sempre mantendo o foco no interesse público e nos procedimentos democráticos.

(...) apesar de a reforma da administração pública ir buscar sua inspiração na administração privada, dela se diferencia por não visar o lucro, mas o interesse público, porque o critério político é nela mais importante do que o critério de eficiência e porque pressupõe procedimentos democráticos que, por definição, não têm espaço no seio de empresas capitalistas. (Bresser Pereira, 2003, p. 109).

A Administração Pública geralmente enfrenta limitações de recursos para atender às crescentes e ilimitadas necessidades dos cidadãos. No atual ambiente político e econômico complexo, onde há uma maior conscientização sobre a cidadania e uma demanda por resultados efetivos da gestão pública, mesmo com recursos aparentemente escassos, é crucial que a Administração Pública seja cada vez mais receptiva à inovação e à criatividade.



De acordo com Gemelli e Filippim (2010), as organizações da administração pública têm uma natureza permanente, mas estão sujeitas a contínuas transformações devido às mudanças de governo. Portanto, o grande desafio é manter a estabilidade da organização enquanto se adapta à mudança. Isso requer o desenvolvimento de estratégias de recursos humanos mais flexíveis, para estabelecer organizações públicas coesas e duradouras.

Em face dos realinhamentos políticos, Vergara (2007b, apud Oliveira, 2011, p. 34) observa que a maior dificuldade e desafio para qualquer planejamento estratégico do setor público, e consequentemente para a Gestão de Pessoas, reside na mudança de gestores, que traz consigo diferentes crenças e processos, dificultando a continuidade da gestão estratégica de pessoas.

No setor público, o papel tradicional do Departamento de Recursos Humanos (DRH) destaca-se por duas funções principais: processamento de tarefas administrativas relacionadas a pagamento, aposentadoria e similares, e proposição de leis, regras e regulamentos sobre o tema.

No entanto, em muitos órgãos públicos brasileiros, a área de RH permanece limitada a esse papel, sendo conhecida como “Departamento de Pessoal”. A falta de definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informatização, contribui para a imagem burocrática e associada à ineficiência dessa área no setor público.

Em geral, os órgãos públicos tendem a ser mais orientados para a estabilidade e rotina do que para a inovação e flexibilidade, devido às características burocráticas que ainda predominam. Essa ênfase na estrutura contraria as modernas teorias de administração que reconhecem a importância dos recursos humanos para o sucesso organizacional.

A Administração Pública é regida por vários princípios, sendo um dos mais importantes o Princípio da Continuidade, que estabelece que ela deve continuar operando independentemente das mudanças de poder. Como destacado por Bergue (2007), é



fundamental compreender e promover o engajamento dos gestores no papel da Administração Pública, por meio do compromisso e capacitação dos servidores públicos.

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (Bergue, 2007, p. 18).

No âmbito do Serviço Público, onde a estabilidade no emprego é uma realidade, juntamente com desafios como a identificação dos clientes de cada órgão, a rotatividade frequente de lideranças e outras variáveis, o desempenho dos colaboradores pode ser grandemente afetado. Certas práticas são cruciais para instilar motivação e senso de equipe. Quando as organizações públicas não engajam as pessoas no processo de mudança, é difícil alcançar resultados positivos. A falta de comprometimento, decorrente da ausência de participação, abre espaço para objetivos individuais ou restritos a grupos específicos. Isso resulta em forças contrárias que podem prejudicar a progressão coletiva.

Com funcionários que permanecem por longos períodos no mesmo setor e desempenham as mesmas funções, pode ocorrer acomodação, desmotivação e queda na produtividade. No contexto atual da Administração Pública, é comum encontrar uma grande massa de servidores que ocupam a mesma posição há pelo menos duas décadas e que dificilmente serão dispensados, devido às rigorosas regras de estabilidade.

Para promover uma melhoria na qualidade de vida e no desempenho dos servidores, é fundamental investir na qualificação deles. Isso inclui aprimorar o controle social, manter a eficiência nos gastos, flexibilizar a estabilidade no emprego, implementar avaliações de desempenho contínuas, motivar os servidores, garantir maior transparência nos processos administrativos, introduzir inovações e modelos de reconhecimento, além de permitir que os servidores mais experientes transmitam seus conhecimentos aos recém-contratados antes de se aposentarem.

Chiavenato (2004) destaca que as organizações, tanto públicas quanto privadas, precisam equiparar talentos e competências para acompanhar as rápidas mudanças e evoluções do mundo moderno. A excelência na prestação de serviços, seja no setor público ou privado, não depende apenas de atrair, reter, aplicar, desenvolver, motivar e



recompensar talentos, mas principalmente de gerir competências e alcançar resultados significativos por meio delas.

Ao analisar a realidade das organizações públicas, é evidente que a maioria dos servidores não é estrategicamente relevantes para essas instituições. Há uma negligência na gestão dos recursos humanos, resultando em baixa qualidade de vida no trabalho e desperdício de talentos. É praticamente inevitável ocorrer um choque cultural entre a máquina burocrática, representada pelos servidores estáveis, e os ocupantes de cargos de confiança, que tendem a mudar a cada governo.

O servidor efetivo muitas vezes se acomoda e resiste às mudanças e inovações por ser concursado. Por outro lado, o ocupante do cargo de confiança, embora possua Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) adquiridos fora da esfera pública, frequentemente tem suas iniciativas tolhidas pela política e se depara com os entraves burocráticos para desempenhar suas funções adequadamente. Enquanto isso, o servidor estável, conhecedor do fundo da máquina pública e de sua rotina de trabalho, pode tanto facilitar quanto dificultar o fluxo de atividades.

Um dos grandes desafios para os órgãos públicos é traduzir a teoria em prática, envolvendo as pessoas de forma participativa na estrutura organizacional. Para alcançar esse objetivo, é crucial focar no Comportamento Organizacional (CO) e compreender o impacto dos indivíduos, grupos e estrutura sobre o comportamento das pessoas dentro da organização.

Avaliações de Desempenho (AD) efetivas, justas e criteriosas são fundamentais para atingir os resultados esperados, garantir a qualidade e eficiência dos serviços prestados e promover a realização pessoal e profissional dos servidores, que constituem o capital intelectual da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho refletem a importância da Gestão de Pessoas no contexto da Administração Pública, especialmente no que diz respeito aos



desafios enfrentados pelas organizações governamentais na gestão eficaz de seu capital humano.

Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a eficiência e eficácia das políticas públicas dependem, em grande medida, do desempenho dos servidores públicos. No entanto, diversos obstáculos surgem no caminho da gestão de pessoas no setor público, tais como a estabilidade no emprego, a burocracia, a resistência à mudança e a falta de incentivos para o desenvolvimento profissional.

Diante desse cenário, é fundamental que as organizações públicas adotem estratégias inovadoras e flexíveis de gestão de pessoas, que promovam a motivação, o engajamento e o desenvolvimento contínuo dos servidores. Isso inclui a implementação de avaliações de desempenho justas e criteriosas, a promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação e a participação dos servidores no processo de tomada de decisão.

Além disso, é preciso reconhecer a importância de políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, que possibilitem aos servidores adquirirem novas habilidades e competências necessárias para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Por fim, destaca-se que a Gestão de Pessoas é um elemento-chave para o sucesso das organizações públicas, e investir no desenvolvimento e valorização do capital humano é essencial para garantir a prestação de serviços de qualidade à sociedade e o alcance dos objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ª ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- CARBONE, Pedro Paulo (et al.); BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.



CHIAVENATO, Idalberto. **“O que são Recursos Humanos”**, editora Brasiliense S.A., 4ª ed. São Paulo: SP, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública**: o desafio dos municípios. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101>. Acesso em: 05 mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas 2001.

GOMES, Kátia Marcos. **Gestão de Pessoas**. Módulo I do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. Londrina: UNOPAR, 2005. p. 111 a 163.

GP EBAH. **Apostila Gestão de Pessoas**. GP Ebah. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAANjwAC/gp-apostila?part=2>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas as sociedade pós-industrial. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LUZ, Ricardo S. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MEDEIROS, Maria da Penha Machado de, OLIVEIRA, José Arimatés de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

NASCIMENTO, Sabrina da Silva; MARTINS, Bianca Alves; SANTOS, Rozali Araujo; FERREIRA, Ana Paula Alf. **Pesquisa de clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços. Disponível em: <<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/pesquisa%20de%20%20clima%20organizacional%20u>>



m%20estudo%20de%20caso%20em%20uma%20empresa%20prestadora%20de%20servicos.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2020.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves e CAMPELLO, Mauro. **Clima Organizacional e o Desempenho nas empresas**. In XIII SIMPEP, 2006. Bauru, São Paulo. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2020.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

TOLEDO, Flavio. **Administração de Pessoal**. São Paulo: 8ª ed. Atlas, 1992.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEAD / UFSC, 2006.



INFORMAÇÕES SOBRE OS ORGANIZADORES

FERNANDES, Caroline Rodrigues de Freitas: Mestranda em Ciências da Educação pelo Centro de Educação Continuada e Aperfeiçoamento Profissional (CECAP). Especialista em Mídias na Educação pela Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN). Pós-graduada em Educação Inclusiva pelo Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Pós-graduada em Historiografia Brasileira pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI). Pós-Graduada em Metodologia de Ensino de História pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI). Graduada em Licenciatura em História pela Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN). Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Faculdade UNOPAR. Técnica em Contabilidade pelo Centro de Educação Integrada Monsenhor Honório (CEIMH). Atua como professora da Rede Pública e Privada em Macau/RN. Coordenadora pedagógica do SESI/RN. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9198-6746>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5956672837215695>. E-mail: caroline_brum2005@hotmail.com.

FREITAS, Dayana Lúcia Rodrigues de: Doutoranda em Ciências da Educação pelo Centro de Educação Continuada e Aperfeiçoamento Profissional (CECAP). Mestra em Ciências da Educação pelo Centro de Educação Continuada e Aperfeiçoamento Profissional (CECAP). Especialista em Mídias na Educação pela Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN). Especialista em Tecnologias Educacionais e Educação a Distância pelo Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Especialista em Metodologia do ensino de Biologia e Química pelo Instituto Pedagógico de Minas Gerais (IPEMIG/MG). Especialista em Educação Ambiental e Geografia do semiárido pelo Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Especialista em Ensino de Ciências Naturais e Matemática pelo Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Especialista em Língua Portuguesa, Matemática e Cidadania pelo Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Graduada em Licenciatura Plena em Biologia pelo Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Graduada em Pedagogia pela UNOPAR. Técnica em Meio Ambiente pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/RS). Palestrante. Pesquisadora. Professora e Orientadora de cursos de Pós-Graduação e Graduação em instituições da rede privada em Macau/RN. Professora; Orientadora de TCC e Orientadora de Estágio Curricular Supervisionado. Atuou como Professora da UFRN. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5355-3547>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5122671799874415>. E-mail: dayannaproducoes@gmail.com.

PAIVA, Luciano Luan Gomes: Diretor de Arte na Editora Amplamente Cursos, coordenando toda a produção visual e ações de publicidade nas redes sociais e site da empresa. No campo da Educação, atua como Coach Educacional, Palestrante, Ministrante de Oficinas (presenciais e on-line), tutor a Distância na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e Professor de Música na Educação Básica do Estado do Rio Grande do Norte. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia



(IFRN). Como pesquisador, tem feito estudos sobre Aprendizagem mediada por Tecnologias Digitais sob a ótica da Complexidade; Formação Docente no âmbito das Tecnologias Digitais; e Mediação Pedagógica no Ciberespaço. Também é membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Música (GRUMUS-UFRN). Tem formação acadêmica, como Mestre em Música (com ênfase em Educação Musical) pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Tecnologias Educacionais e Educação a Distância pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN). Licenciado em Música pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6192-6075>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0772088747598226>. E-mail: luciano.90@hotmail.com.



INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

AQUINO, Stefani Oliveira de: Faculdade Anhanguera. Curso de Administração. <https://orcid.org/0009-0003-2048-4241>. E-mail: ste.aquino2020@gmail.com.

FERREIRA, Pedro Henrique da Silva: Faculdade Intervale – MBA em Gestão Estratégica e Qualidade. <http://lattes.cnpq.br/9624897844635034>. <https://orcid.org/0009-0003-0356-5824>. E-mail: pedrohsferreira@usp.br.

GARCIA, Laise Laureano: Faculdade Anhanguera. Curso de Administração. <https://orcid.org/0009-0002-5902-2063> E-mail: laiseg61@gmail.com.

MACIEL, Marcela da Rocha: <https://orcid.org/0009-0003-3816-107X>. E-mail: marochamaciel2601@gmail.com.

REZENDE, Guelly Urzêda de Mello: Doutorado em andamento em Administração - Universidad de la Integración de las Américas, UNIDA, Paraguai. <http://lattes.cnpq.br/5909787352483879>. <https://orcid.org/0009-0003-3603-8721>. E-mail: guellyurzedaauditora@gmail.com.

SILVA, Alex Salviano da: Universidade de Brasília (UNB). <http://lattes.cnpq.br/4562726890868652>. <https://orcid.org/0009-0009-8321-7400>. E-mail: alexcsfrj@gmail.com.

SOUZA, Livia Barbosa Pacheco: Bacharel em Administração Pública e Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). <https://orcid.org/0000-0002-3148-5536>. <http://lattes.cnpq.br/5978999436523962>. E-mail: adm.liviapacheco@gmail.com.