

TEMAS CONTEMPORÂNEOS EM

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOÃO PAULO ROCHA DE MIRANDA  
(ORGANIZADOR)

AUTORES

CLAUDIO LUCIANO DUSIK  
DANDARA SOARES SANTOS  
JOÃO LEONARDO CHAVES DE CASTRO  
NORMA ELISA DE ARAUJO MAICÁ  
RODRIGO CRISTIANO DIEHL  
ROGER LOPES LEITE

2024

# Temas Contemporâneos em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## Organizador

João Paulo Rocha de Miranda

## Autores

Claudio Luciano Dusik

Dandara Soares Santos

João Leonardo Chaves de Castro

Norma Elisa De Araujo Maicá

Rodrigo Cristiano Diehl

Roger Lopes Leite

Publicação do Curso de Bacharelado em Administração Pública financiada com recursos da Universidade Aberta do Brasil (UAB) em parceria com a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA).

## Coordenação UAB/Unipampa

**Coordenadora Geral:** Caroline Ferreira Mainardi

**Coordenador Adjunto:** Mauricio Aires Vieira

O conteúdo deste livro é de exclusiva responsabilidade dos autores. Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons – Atribuição-NãoComercial-Compartilhual 4.0 Internacional. | ISBN 978-65-983030-8-2

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Temas contemporâneos em administração pública  
[livro eletrônico] / Claudio Luciano  
Dusik...[et al.] ; organização João Paulo  
Rocha de Miranda. -- Santana Do Livramento, RS :  
Innova Media Comunicação e Serviços  
Empresariais, 2024.  
PDF

Outros autores: Dandara Soares Santos, João  
Leonardo Chaves de Castro, Norma Elisa de Araujo  
Maicá, Rodrigo Cristiano Diehl, Roger Lopes  
Leite.

Bibliografia.  
ISBN 978-65-983030-8-2

1. Administração pública - Brasil  
2. Administração pública - Estudo e ensino  
I. Dusik, Claudio Luciano. II. Santos, Dandara  
Soares. III. Castro, João Leonardo Chaves de.  
IV. Maicá, Norma Elisa de Araujo. V. Diehl,  
Rodrigo Cristiano. VI. Leite, Roger Lopes.  
VII. Miranda, João Paulo Rocha de.

24-216843

CDD-350

### Índices para catálogo sistemático:

1. Administração pública 350



# PREFÁCIO

Esta obra é fruto de trabalhos de conclusão da primeira oferta do curso de bacharelado em Administração Pública à distância, ofertado pela Universidade Aberta do Brasil (UAB) e pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Santana do Livramento. Com o objetivo de atender a demanda pela formação superior de gestores públicos no Estado do Rio Grande do Sul e ampliar a formação superior gratuita e de qualidade, colaborando com o desenvolvimento da região sul do Brasil, o curso iniciou no primeiro semestre letivo de 2018, encerrando as ofertas de disciplinas regulares em 2022, mas estendendo períodos de repercurso até 2023.

Desta forma, este livro é uma coletânea de alguns artigos científicos desenvolvidos pelos discentes do curso de Administração Pública EaD/UAB/UNIPAMPA. Assim, abarca temáticas diversas relacionadas à administração pública brasileira.

Nesse sentido, esta obra inicia tratando sobre a Administração Pública e os sistemas de proteção social, fazendo um recorte epistemológico, quanto ao espaço e tempo. Especialmente o estudo é delimitado à América Latina, temporalmente, inicia após a ocorrência do Consenso de Washington (1989). Com isso busca analisar as perspectivas e os desafios do papel da Administração Pública na tradução das contradições do Estado capitalista periférico nos processos de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina. No capítulo seguinte é feita uma reflexão sobre a pessoa humana e sua dignidade, buscando como fundamentação os princípios constitucionais fundamentais,

tais como a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho. Nesse contexto, o capítulo aborda o trabalho na sociedade contemporânea, não só como categoria ontológica, como também relacionada com a sociedade atual que busca a humanização em diferentes setores. Para tanto, percorre-se sobre os estudos de Marx e Vygotsky para discorrer sobre homem, trabalho e humanização.

Já no terceiro capítulo trata-se de uma pesquisa documental sobre notícias disponibilizadas no sítio do Ministério da Economia sobre o teletrabalho. Seu objetivo foi apurar o comportamento da gestão federal vigente sobre esta modalidade de trabalho no âmbito do serviço público. Para isso, foram selecionadas 35 notícias, datadas de 2018 até 2022, separadas em grupos temáticos e subdividas em temas. A partir da análise destas, foi possível constatar como a gestão federal se posiciona diante desta temática.

Na sequência, o capítulo quatro aborda uma pesquisa exploratória com o intuito de implementar procedimentos e ferramentas tecnológicas de gestão financeira em uma organização sem fins lucrativos, com vistas a otimizar a execução dos processos do setor financeiro. Desta maneira, o artigo relata as etapas de implementação e os resultados alcançados.

O quinto capítulo discorre sobre o gerenciamento dos recursos humanos no Brasil. Assim, é feita a análise dos processos realizados pelos trabalhadores deste setor, que atuam tanto nas empresas públicas, quanto nas privadas. Para tanto, a autora parte, de forma indutiva, a partir da experiência em um departamento de recursos humanos de um município gaúcho.

Por fim, no sexto capítulo, em uma pesquisa bibliografia, foi examinado o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, intitulado E-Social. A partir disso, foi analisado os impactos do E-Social e a consequente a desburocratização da Administração Pública.

Com essa obra, a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), espera contribuir para a formação dos administradores públicos brasileiros, bem como trazer para o debate acadêmico temas importantes para o desiderato da Administração Pública.

Inverno de 2024.

**João Paulo Rocha de Miranda**

*Coordenador do Curso de  
Administração Pública UAB/UNIPAMPA*

# SUMÁRIO

## **Capítulo 1**

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A PROTEÇÃO SOCIAL NA AMÉRICA LATINA

*Rodrigo Cristiano Diehl*..... 07

## **Capítulo 2**

EMPRESA HUMANIZADA: REFLEXÕES A PARTIR DE MASLOW E HERZBERG SOBRE O HOMEM ANIMAL, HOMEM SOCIAL E SOCIAL HUMANO

*Claudio Luciano Dusik*..... 22

## **Capítulo 3**

TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DOCUMENTAL DE NOTÍCIAS VEÍCULADAS NO SÍTIO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

*Dandara Soareas Santos*..... 47

## **CAPÍTULO 4**

IMPLANTAÇÃO E USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS NA GESTÃO FINANCEIRA

*João Leonardo Chaves de Castro*..... 70

## **Capítulo 5**

RECURSOS HUMANOS: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA NA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Norma Elisa de Araujo Maicá*..... 85

## **Capítulo 6**

UMA ANÁLISE DO E-SOCIAL E O IMPACTO DA SUA IMPLANTAÇÃO: BENEFÍCIOS, DIFICULDADES E DESAFIOS

*Roger Lopes Leite*..... 96

# CAPÍTULO 1

# CAPÍTULO 1

## A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A PROTEÇÃO SOCIAL NA AMÉRICA LATINA

Rodrigo Cristiano Diehl  
Egresso do Curso de  
Administração Pública UNIPAMPA/UAB

### RESUMO

O tema do presente Trabalho de Conclusão de Curso envolve a Administração Pública e os sistemas de proteção social com delimitação espacial na América Latina e temporal após a ocorrência do Consenso de Washington (1989). Diante dessa temática, traça-se como objetivo geral analisar as perspectivas e os desafios do papel da Administração Pública na tradução das contradições do Estado capitalista periférico nos processos de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina. Para alcançar o objetivo geral, alguns pontos são enfrentados ao longo estudo, quais sejam: o reconhecimento das relações existentes entre Estado, na figura da Administração Pública, capitalismo e neoliberalismo na América Latina; a compreensão dos principais elementos presentes nos processos de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina e; a tradução do papel da Administração Pública nos processos de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina. Diante do caráter científico do trabalho, o percurso metodológico utilizado em relação aos objetivos é uma pesquisa de caráter exploratória-descritiva, quanto aos procedimentos uma pesquisa bibliográfica de caráter quanti-quali e, quanto a análise dos dados, utiliza-se o método hermenêutico-dialético. No tocante às conclusões tem-se a primordialidade da promoção de espaços de debate político em torno de projetos societários, de rumos para a Administração Pública e de busca por novas utopias, sobretudo, em tempos de avanço do neoliberalismo e, como consequência, de desestruturação dos sistemas de proteção social na América Latina.

**Palavras-chave:** Administração Pública; América Latina; Estado; proteção social.

### RESUMEN

El tema de este Trabajo de Conclusión de Curso involucra la Administración Pública y los sistemas de protección social con delimitación espacial y temporal en América Latina y después de la ocurrencia del Consenso de Washington (1989). Frente a este tema, el objetivo general es analizar las perspectivas y los desafíos del papel de la Administración Pública en la traducción de las contradicciones del Estado capitalista periférico en los procesos de reforma y/o contrarreforma de los sistemas de protección social en América Latina. Para alcanzar el objetivo general, se abordan algunos puntos a lo largo del estudio, a saber: el reconocimiento de las relaciones existentes entre el Estado, en la figura de la Administración Pública, del capitalismo y del neoliberalismo en América Latina; la comprensión de los principales elementos presentes en los procesos de reforma y/o contrarreforma de los sistemas de protección social en América Latina y; la traducción, en el sentido de producir nuevos conocimientos, del papel de la Administración Pública en los procesos de reforma y/o contrarreforma de los sistemas de protección social. En vista del carácter científico del trabajo, el enfoque metodológico utilizado en relación con los objetivos es una investigación exploratoria-descriptiva, en cuanto a los procedimientos, una investigación bibliográfica de carácter cuanti-cuali y, en cuanto al análisis de los datos, la hermenéutica-dialéctica. Con respecto a las conclusiones preliminares, se destaca la primordialidad de



promover espacios de debate político en torno a los proyectos de sociedad, los rumbos de la Administración Pública y la búsqueda de nuevas utopías, especialmente en tiempos de avance del neoliberalismo y, como consecuencia, de disrupción de los sistemas de protección social en Latina América.

**Palabras clave:** Administración Pública; América Latina; Estado; protección social.

## 1 - INTRODUÇÃO

Deslocando-se em desfavor das forças que intentavam estruturar na América Latina um Estado de Bem-estar Social (*Welfare State*), ou talvez um projeto básico dele, havia um conjunto de discursos e ações que, mesmo poderosos, estava em sentido contrário ao pregar, embora pudesse ser em um primeiro momento uma visão deslocada de qualquer realidade, a diminuição ou a extinção de parte dos avanços sociais conquistados pelas sociedades latino-americanas em termos de direitos e garantias fundamentais e sociais. A este fenômeno, que passou a prever a privatização dos serviços públicos de saúde, a desestruturação dos sistemas públicos de educação, o desmonte dos sistemas públicos de proteção social a partir da sua focalização, isto é, diminuir o público em projeção ao privado, denominou-se de neoliberalismo.

Em todo esse cenário até então sem precedentes ocorre uma reviravolta nos anos setenta: um novo ciclo recessivo do capitalismo. Com ele, o pensamento neoliberal se afasta do museu e/ou das alas sociais extremamente conservadoras e se aproxima das colunas econômicas, dos partidos políticos conservadores e dos governos no mundo todo. Em um primeiro momento, tomam conta da crítica ao Estado de Bem-estar Social europeu, com a instituição de uma visão hegemônica para, posteriormente, alcançar novos ares e promover novas aventuras: agora, na América Latina.

Ao desembarcar em terras do outro lado do oceano, o neoliberalismo e toda a sua carga política, econômica e jurídica, encontra um cenário com condições propícias para a propagação de suas ideias em grande escala: Estados destruídos economicamente por razões internas e externas; regimes democráticos ainda em fase embrionária após anos de restrições; sociedades altamente estratificadas com mares de pobreza e ilhotas de riquezas, muitas delas, passadas de geração para geração. Embora essa paisagem pudesse, tranquilamente, ser a de um filme de terror ou de uma dramaturgia, era mais do que real. Porém, mesmo diante desse contexto, verificou-se que havia uma semente sendo gestada: a possibilidade de reconstruir as nações e consolidar o espírito latino-americano de desenvolvimento.

Promover uma análise em sociedades que detêm como característica central amplas desigualdades sociais e econômicas, em conjunto, com o não acesso por grande parcela da população aos sistemas de proteção social e promover a garantia e seus direitos individuais e sociais, apresenta-se como um grande desafio, ainda mais tratando-se das peculiaridades da América Latina. Portanto, a Administração Pública passa a assumir um papel de relevância no momento em que deve configurar-se, ou pelo menos no âmbito teórico, como um dos agentes responsáveis por concretizar direitos e afastar a dominação de qualquer elemento vinculado ao capital, sobretudo, com a finalidade de garantir a participação efetiva da sociedade nos espaços de poder e decisão.

Diante desse contexto, questiona-se: qual o papel da Administração Pública na tradução<sup>I</sup> das contradições do Estado capitalista periférico de orientação neoliberal nos processos de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social<sup>II</sup> na América Latina? Com base nesse questionamento científico, o presente estudo tem por objetivo principal analisar as perspectivas e os desafios do papel da Administração Pública na tradução das contradições do Estado capitalista periférico de orientação neoliberal nos processos

de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina.

De tal modo, a pesquisa que será desenvolvida levando em consideração um contexto latino-americano que detém como marca a guinada de movimentos neoliberais (liberalismo com novos elementos), com a ascensão de uma direita neoconservadora (o conservadorismo na manutenção do *status quo* sofreu metamorfoses) e com a retirada de direitos sociais e de cidadania da população, ao implementar, por meio da força, um projeto peculiar, se assim pode ser definido, de Estado e de Administração Pública.

## 2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos aspectos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos traçados anteriormente, bem como, para responder de forma satisfatória ao problema de pesquisa, deve-se pontuar que a metodologia consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que proporcionam ao pesquisador descobrir os conhecimentos científicos, afinal: não há ciência sem o emprego de métodos científicos na atividade de pesquisa. Derivado desse contexto, a questão metodológica neste Trabalho de Conclusão de Curso está dividida em três momentos: quanto aos objetivos; quanto aos procedimentos e; quanto aos dados.

No primeiro deles, quanto aos objetivos, pontua-se que a pesquisa exploratória objetiva desenvolver, esclarecer e repensar conceitos e ideias anteriormente desenvolvidas e classificadas como dominantes, além de proporcionar uma visão geral sobre o objeto de análise com o fito de proporcionar maior proximidade do pesquisador com a temática a ser desenvolvida (GIL, 2017).

Por sua vez, a pesquisa descritiva tem por finalidade descrever determinadas características de um fenômeno com o estabelecimento de relações entre variáveis (contradições) (GIL, 2017). De tal modo, o estudo pretende ir além da identificação da existência de relações entre as variáveis Administração Pública e sistemas de proteção social na América Latina, pretendendo determinar a natureza e a magnitude das interações dessas relações.

Portanto, o estudo utiliza-se da união dessas duas formas para alcançar o objetivo, já que a pesquisa exploratória procura explorar o problema para fornecer informações mais precisas à investigação e a pesquisa descritiva visa descrever e repensar as relações contraditórias existentes a partir de uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo.

No segundo momento do percurso metodológico, quanto aos procedimentos, verifica-se que a pesquisa bibliográfica é classificada como sendo aquela na qual há um levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, por exemplo, livros e artigos científicos. Neste universo, há duas modalidades de pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2017): a primeira é aquela onde qualquer trabalho científico inicia com um levantamento do que já se estudou sobre o assunto; e a segunda, aqueles trabalhos que se baseiam exclusivamente na pesquisa bibliográfica.

Nessa segunda modalidade é que o presente trabalho está fundado, uma vez que busca referências teóricas já publicadas com a finalidade de recolher informações e conhecimentos prévios sobre o problema de pesquisa a respeito do qual se procura responder. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2017).

A pesquisa desenvolve-se sob as seguintes etapas metodológicas: I) levantamento dos materiais do-

cumentais e bibliográficos; II) seleção do material; III) leitura criteriosa dos materiais científicos selecionados; IV) sistematização das ideias em um único texto com a inclusão de outros autores que contribuirão à solidificação do conhecimento produzido e da percepção da totalidade e; V) construção do texto final.

E, por último momento do percurso metodológico, este quanto aos dados, aponta a utilização da análise e tradução dos dados levantados na pesquisa documental e bibliográfica a partir da aplicação do método hermenêutico-dialético na lógica desenvolvida e adaptada por Maria Cecília de Souza Minayo (1994). A aplicação da técnica de análise baseada na hermenêutica-dialética parte de um referencial teórico crítico e multidisciplinar e que transita por autores de diversas áreas do conhecimento, porém, no presente caso, focado nos diálogos com a Administração Pública.

Sob esta perspectiva de análise conjuntural/científica, é possível apreender e compreender as dimensões históricas, culturais, sociais e políticas sobre as quais as representações estão elaboradas e, conseqüentemente, o marco regional sobre o papel da Administração Pública nos processos de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina.

Há três possibilidades de análise dos dados dentro de uma pesquisa qualitativa de acordo com Minayo (1994): a análise de conteúdo, a análise do discurso e a hermenêutica-dialética. Desse modo, o método hermenêutico-dialético se enquadra enquanto o “[...] mais capaz de dar conta de uma interpretação aproximada da realidade. Ele coloca a fala em seu contexto para entendê-la a partir do seu interior e no campo da especificidade histórica e totalizante em que é produzida” (MINAYO, 1994, p. 231).

Uma análise hermenêutica-dialética constitui-se enquanto uma metodologia de subjetivação do objetivo e objetivação dos sujeitos resultados desse mesmo processo. A hermenêutica-dialética para Minayo (1994), fornece as bases para a compreensão do sentido da comunicação, por meio da intersubjetividade, onde a quantidade e a qualidade tem a mesma significação. Tem por fundamento de construção dois níveis de interpretação: o nível das determinações fundamentais e o nível de encontro com os fatos empíricos.

### **3 - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A PROTEÇÃO SOCIAL NA AMÉRICA LATINA**

#### *3.1 Estado e Administração Pública na América Latina: debates necessários*

As lutas por direitos sociais forjaram o avanço de democracias liberais pressionando o Estado a envolver-se progressivamente na constituição de novos instrumentos de intervenção nas relações sociais e no aperfeiçoamento dos sistemas de proteção social. Segundo Yazbek (2018, p. 32), “[...] as abordagens estatais da questão social se estruturam a partir da forma de organização da sociedade capitalista e dos conflitos e contradições que permeiam o processo de acumulação”, bem como, das respostas da sociedade no enfrentamento de questões determinadas por desigualdades sociais, econômicas, culturais e políticas.

Os sistemas de proteção social na América Latina estão em constante tencionamento social tendo em vista a existência de uma arena de correlações de forças entre processos de reformas (universalização de acesso e garantia de direitos) e períodos de contrarreformas (focalização no acesso e retirada de direitos). Estes movimentos, por si só, refletem o caráter pendular que os direitos assumem na contemporaneidade, motivo pelo qual, demanda uma percepção da realidade para que seja possível verificar a totalidade.

Outro fenômeno que se verifica é que no momento em que o pêndulo se desloca para o extremo da proteção, quando possível, visualiza-se uma diminuição nos índices de pobreza e de desigualdades. Contudo,

quando esse pêndulo alcança o seu inverso, ou seja, o extremo da desproteção, provoca sérias violações de direitos. Embora também deva ser verificada que a pobreza e a exclusão social, infelizmente, façam parte dos elementos de formação histórica da América Latina, elas sofrem igualmente com as crises cíclicas do sistema econômico.

Para manter os instrumentos tencionados pela ordem econômica, o Estado é reivindicado como mecanismo de intervenção extraeconômico que, de acordo com Lara (2011), tem como principais funções: garantir os incontáveis lucros dos monopólios, satisfazer funções econômicas como investimentos em setores menos rentáveis, assim como, entregar aos monopólios e grupos econômicos os complexos construídos com fundos públicos, além de outros elementos que se consolidam em prejuízo dos custeios do Estado. Assim, o Estado passa a desempenhar, por meio da Administração Pública, a função primordial de garantir as condições necessárias à acumulação e à valorização do capital monopolista.

Essa imposição ocorre por diversas frentes: política, econômica, educacional, entre outras, mas todas com um objetivo comum: o desmonte dos sistemas públicos de proteção social para posterior entrega ao capital/setor privado, sob o argumento de ineficiência do aparelho estatal e da própria Administração Pública em conduzir e garantir direitos sociais. Juntos com o processo da globalização, projetam seus ideais sob o contexto de que o Estado está em crise e, portanto, o padrão de qualidade deve ser o do mercado, levando o gerencialismo para as políticas sociais e para dentro do Estado.

Em razão de todo este contexto, mostra-se urgente a realização e o aprofundamento de estudos científicos que tenham por fundamento a problematização das contradições existentes no Estado e na Administração Pública no que se refere aos desmonte dos sistemas de proteção social na América Latina, compreendendo e analisando a existência e influência das especificidades e diversidades nas nações latino-americanas, dentre as quais, destaca-se o grande quadro de desigualdades sociais e econômicas.

Dentro do marco temporal do estudo encontra-se a realização do Consenso de Washington (Washington, DC – EUA, 1989) que passa a ser o marco temporal de análise dos fenômenos ligados aos sistemas de proteção social, uma vez que reestruturou a atuação dos Estados latino-americanos a partir da aplicação de teorias do neoliberalismo, contudo, promovendo o aprofundamento da dependência com organismos financeiros internacionais, tais como: Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional. Utilizando-se do discurso pela necessidade de estabilização das economias periféricas fragilizadas do continente, diante de um capitalismo feroz e central, os rumos traçados no Consenso serviram como um receituário para a aplicação dos ditames neoliberais, em síntese: desestatização do Estado, diminuição dos direitos sociais e aumento das desigualdades.

Neste momento, deve-se advertir que, efetivamente, as desigualdades na América Latina, em suas mais variadas expressões: sociais, econômicas, políticas, não devem ser analisadas, de maneira exclusiva, como uma consequência do sistema econômico, mas também, como uma das causas estruturais de sua manutenção. Todavia, para que esse processo seja o mais completo possível, é indispensável que o Estado se legitime politicamente perante a sociedade através da incorporação de outros protagonistas sócio-políticos, ampliando a sua base de sustentação e de legitimação por meio da generalização e da institucionalização de direitos e garantias individuais e sociais, organizando o consenso que assegure o seu desempenho (NETTO, 2011).

Esse estilo de atuar do Estado e da Administração Pública, reveste-se de um considerável poder desmobilizador, bloqueando iniciativas da sociedade de articular-se em torno de interesses e propostas voltadas à superação da dicotomia: governantes e governados. Contudo, esse bloqueio, levando em consideração

a construção de Perez (2018), não impede a luta nos novos movimentos que tencionam a ordem social na conquista “pontual” e “momentânea” de direitos e na superação dos contornos estruturais impostos.

Arelado a essa atuação dentro do Estado, e operacionalizado por meio da Administração Pública, percebe-se na linguagem ao trabalhar a América Latina uma curiosa oposição entre os termos sociedade e social. Esse distanciamento ocorre, de acordo com Ribeiro (2000), quando no discurso de governantes ou economistas, a sociedade é designada como um conjunto daqueles que detêm o poder econômico, já por sua vez, o social, neste mesmo contexto, remete a política que visa minorar a miséria. Portanto, por um lado, a sociedade é ativa e funciona por si mesma, sem a necessidade da tutela do Estado.

Por outro lado, o social pode ser entendido no discurso político do ex-presidente Sarney quando do lema “tudo pelo social”, isto é, enalte-se a intenção de acudir aos pobres por meio de ministérios, agências e instituições que desejam reduzir a miséria absoluta. Contudo, essa estruturação acabou transmitindo uma imagem de fisiologismo e clientelismo na atuação da Administração Pública. “Essa política nunca deixou de ser assistencial, paternalista – ao oposto do que se entende por cidadania –, dado que apostava nos dispositivos da carência e da caridade” (RIBEIRO, 2000, p. 20).

Nesse ponto, antes de avançar no aprofundamento da temática, faz-se necessária a definição, para fins deste trabalho e sem importar em limitação às futuras discussões, de dois elementos que, embora complementares e vinculados, são distintos: Estado e Administração Pública.

O Estado, por ser um elemento multidimensional, pode ser conceituado de diversas maneiras, a depender do ângulo sobre o qual é analisado. Contudo, aquele com maior relevância ao estudo possui é sob o prisma constitucional: o Estado é definido como a pessoa jurídica territorial soberana. Por pessoa jurídica se compreende a união de pessoas naturais e de seus patrimônios com a finalidade de atingir determinados fins reconhecidos e promovidos pela própria ordem jurídica. Por sua vez, territorial é o todo o espaço físico (solo, subsolo, águas e mar territorial) onde o Estado exerce a sua soberania. E, por soberania, entende-se aquela, no âmbito interno, pelo qual o Estado detém o poder supremo na capacidade de autodeterminação e, no âmbito externo, a prerrogativa de receber tratamento igualitário dos demais Estados.

Diferentemente da Administração Pública que, de acordo com Di Pietro (2022), deve ser dividida sob duas perspectivas: a primeira delas, em sentido amplo, a divide em “órgão de governo” (exercem função pública, fixam políticas públicas e estabelecem as diretrizes do governo) e “órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa” (selecionados para a execução de políticas públicas gestadas sob o exercício da função política).

Por sua vez, em sentido estrito, a Administração pública é subdividida em sentido subjetivo (referente às pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa) e sentido objetivo (abrange a atividade administrativa, à qual é exercida pelas pessoas jurídicas, órgãos e/ou agentes públicos encarregados de satisfazer concretamente as finalidades coletivas) (DI PIETRO, 2022). Deste modo, a Administração Pública em sentido subjetivo indica o universo de órgãos e pessoas que desempenham uma função. Já em sentido objetivo exprime a ideia de atividade, tarefa e ação, e ao conduzir e refletir a própria função administrativa, constitui-se como o alvo que o governo quer alcançar

Entretanto, ao aprofundar a análise sobre a Administração Pública, para além de conceituações, verifica-se, por exemplo e no caso brasileiro em especial, mas com certa semelhança na grande maioria dos países latino-americanos, até o final da Primeira República (1989-1930) características como o mandonismo<sup>III</sup>, o nepotismo<sup>IV</sup>, o clientelismo<sup>V</sup> e o patrimonialismo<sup>VI</sup> permeando a cultura e a política brasileira o que produziu

e produz grande influência no aparelho estatal e administrativo (SANTOS; PINTO, 2017).

Após longos períodos de turbulência econômica e política, com pequenos momentos de estabilidades, os Estados latino-americanos vivenciaram processos de redemocratização. Dentre as pautas das sociedades presentes neste processo, em especial a brasileira, estava a necessidade de reformar/contrarreformar o Estado visando o seu direcionamento às necessidades da população (SANTOS; PINTO, 2017). Esperava-se, portanto, a aplicação de uma maior transparência e ênfase no interesse coletivo, assim como, o aumento da eficiência na gestão da economia, dos serviços ofertados pela Administração Pública e a ampliação e aperfeiçoamento dos órgãos de controle, interno e externos.

Perante a esse novo cenário proposto, ganha força a concepção de uma Administração Pública Societal que, tendo como marco brasileiro a Constituição Federal de 1988, previa uma série de inovações, tais como: criação e ampliação de conselhos políticos e assegurar formas diretas de participação da sociedade (plebiscitos, referendos e iniciativas populares na elaboração de leis) (SANTOS; PINTO, 2017). Ao prever a descentralização como uma de suas características, a forma de administrar societal possui “[...] uma tendência à valorização da gestão e iniciativas em âmbito local. Os orçamentos participativos, conselhos municipais/temáticos, fóruns temáticos de deliberação, conselhos gestores de políticas públicas e outros mecanismos exemplificam essa tendência (SANTOS; PINTO, 2017, p. 210). Assim, caso seja aplicada de forma a alcançar as suas finalidades, a administração societal deve ser compreendido como uma maneira de valorizar a participação social, estreitando, as relações que envolvem o Estado, a Administração Pública e a sociedade.

Outro ponto de análise relevância no âmbito da Administração Pública guarda relação com a sua divisão em setores. De acordo com os estudos de Braga (2017), a Administração Pública pode ser dividida em três setores: o primeiro setor seria a própria Administração, tradicionalmente separada pela doutrina em administração direta (entes da federação) e indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista). Por sua vez, o segundo setor seria constituído pelas parcerias firmadas entre o poder público e a iniciativa privada, por meio de delegação de algum serviço público, se for por contrato enquadra-se em uma concessão ou se for ato unilateral ocorre por meio de permissão ou autorização). E, por último, no terceiro setor encontra-se as entidades da sociedade civil estruturadas para fins públicos e não lucrativos. Estas entidades atuam no mesmo ambiente do Estado e do mercado.

Contudo, toda essa estruturação interna da Administração Pública, suas subdivisões e características, devem ser reconhecidas dentro da América Latina, localizada no capitalismo periférico, para além do planetário global imaginário do eurocentrismo, com o objetivo de interpelar a globalidade europeia. Costa e Loureiro (2016) analisando a obra de Dussel (2007), enfatizam a ética da libertação como um princípio material de que parte do sujeito denegado a luz do mundo periférico, no qual, o sistema capitalista contemporâneo e seu processo de globalização, foram determinantes para a imposição do sistema-mundo colonial eurocêntrico.

Na relação envolvendo o sistema econômico contemporâneo e os sistemas de proteção social, sob o marco do Consenso de Washington, as diretrizes do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional estão direcionadas para contrarreformas que objetivem a diminuição ou o afastamento do Estado da concretização de direitos sociais. Conforme Marques e Mendes (2013), a adoção de medidas neoliberais, ocasionaram inúmeros reflexos no mundo do trabalho, sobretudo, de flexibilizações, tais como: redução do custo da força de trabalho com a respectiva precarização das relações laborais e a substituição dos sistemas públicos por sistemas privados ou de capitalização.

Este processo de adoção de novos parâmetros sociais, políticos e econômicos operou a desestrutura-

ção de qualquer tentativa de implantar um Estado de Bem-Estar Social em território latino-americano. Esta forma de Estado até então tinha como finalidade amenizar os efeitos, grande parte perversos, do liberalismo econômico e do capitalismo que previam a concentração dos recursos econômicos produzidos nas mãos de poucos em detrimento de uma grande maioria (PALUDO, 2010). O cenário anterior a este momento, poderia ser visto a partir do enorme descaso do Estado pelas políticas sociais, quadro que se agravou com o crescimento populacional e a transformação da sociedade agrária em industrial, a qual teve como efeito a aglomeração humana nos arredores das grandes cidades.

Antes mesmo que o Estado de Bem-Estar Social pudesse ser consolidado efetivamente, e por força dos ditames construídos no Consenso de Washington, surge o Estado Neoliberal, no qual os sistemas de proteção social foram entregues às forças de mercado, forçando a redução do Estado e de sua máquina estatal operacionalizada pela Administração Pública a provedor residual de direitos sociais somente apenas para parcela dos mais pobres da sociedade, denegando os demais aos sistemas privados patrocinados por uma classe capitalista (PALUDO, 2010). Assim, discussões acerca dos sistemas de proteção social na América Latina e o papel da Administração Pública formaram o palco dos debates do próximo subcapítulo.

### *3.2 Os sistemas de proteção social na Administração Pública: um campo de reformas e contrarreformas na América Latina*

A reforma do Estado, especialmente nos últimos tempos, tem sido estruturada a partir de um processo de redução do tamanho do Estado, envolvendo desde a delimitação de sua abrangência institucional até a redefinição de sua papel. Era necessário delimitar as suas funções e atuações na sociedade, por meio de programas de privatizações e terceirizações e reduzir o seu grande de interferência, operacionalizado através de programas de desregulação e ampliação dos mecanismos de controle via mercado (BRAGA, 2017).

A crise do Estado brasileiro, na década de 90, tornou a Reforma do Estado uma obsessão para a elite governamental e política do país. O fato do Estado não conseguir implantar políticas públicas, por causa da perda de sua capacidade de investimento decorrente da falta de equilíbrio nas finanças estatais, não pode ser considerado isoladamente para explicar a crise do Estado. O afastamento do Estado da sociedade civil, e por conta disto a incapacidade do Estado em resolver os anseios da sociedade, já que ele não consegue estabelecer com ela, de forma consensual, a sua atuação no atendimento ao interesse público, é também um fator que compõe e evidencia a crise. Neste período, observou-se uma significativa mudança, principalmente nas áreas econômica e jurídica, no que diz respeito às relações entre o Estado, a Administração Pública, e os diversos setores da sociedade (BRAGA, 2017, p. 43).

Embora o discurso para realizar as reformas no Estado era a busca por uma maior eficiência ao agir em parceria com a sociedade e responder aos anseios da sociedade, o que se visualizou foi um sucateamento do Estado que refletiu, diretamente, em suas ações no âmbito da educação, saúde, previdência, assistencial social, segurança pública, entre outros. Como observa Haikal (2020), em tempos de anormalidades e de aprofundamento da “crise”, incumbe à provocação de que, na proposta de elevar ao máximo e incrementar a expansão das determinações de urgência, deve-se compreender que o arranjo administrativo pode ser complementado através do fortalecimento das relações entre Estado e sociedade.

Portanto, o que comumente se chama de “reformas” orientadas pelo neoliberalismo, são na verdade, contrarreformas, uma vez que estão direcionadas a proteger e a ampliar o mercado na vida pública. Behring e Boschetti (2011, p. 148) asseguram que as sociedades contemporâneas, incluído nelas as latino-americanas, desenvolveram suas políticas sociais sob forte espírito reformista, mas que, “[...] em tempos de estagna-

ção, reação burguesa e neoliberalismo, adentramos em um ambiente contrarreformista”.

O que ocorre nos Estados latino-americanos, em especial, nos sistemas de proteção social são contrarreformas, na exata definição de um conjunto de alterações políticas e jurídicas, com mudanças no texto constitucional e infraconstitucional, que promovem restrições e desestruturação dos mecanismos e instrumentos de acesso à direitos daqueles que mais necessitam de uma atuação forte por parte do Estado. Neste ambiente de contrarreformas, verifica-se em conjunto um outro processo que opera como um silenciador, nos termos de Amaral (2018): a indução de uma nova cultura do trabalho que afasta o trabalho protegido e coletivo visando o surgimento daqueles com características individualizantes, tais como, o empreendedorismo<sup>vii</sup>, a flexi-segurança e o autoemprego.

Utilizando-se da retórica de crise permanente do Estado e a necessidade e possibilidade de superá-la, as medidas de restrições foram implementadas na Europa e, logo na sequência e com maior robustez, na periferia do sistema econômico, isto é, na América Latina. No mundo do trabalho, estes elementos podem ser verificados nas configurações de regime de tempo de trabalho (parcial, intermitente, por demanda); contratos de trabalho (terceirização, subcontratação, por produção); organização da produção (descentralizada, home office), condições de trabalho (saúde, qualificação, produção e proteção à acidentes) (AMARAL, 2018).

Dessa maneira, o que se visualizou no cenário latino-americano foi a edição de diretrizes de contrarreformas e de capitalização aos sistemas de proteção social que estão em produção até os dias de hoje. Na era do neoliberalismo global, as “reformas” propostas apresentam-se como uma reação conservadora e monetarista das classes dominantes que detêm uma clara natureza regressiva, dentro da qual, se situa a contrarreforma do Estado e dos sistemas de proteção social (BEHRING; BOSCHETTI, 2011).

O cenário de desigualdades entre os países de capitalismo periférico e aqueles de capitalismo central pode ser visualizado sob diversas perspectivas – sociais, políticas, econômicas, entre outras. Nesse debate dos rumos do Estado, da Administração Pública e da sociedade no capitalismo periférico, encontram-se as políticas de proteção social enquanto espaço simultâneo de contradições e antagonismos. Para Mota, Maranhão e Sitcovsky (2008), indiferentemente aos objetivos singulares de intervenção, as aplicações de políticas sociais dependem desde o nível de socialização da política (alcançado pelos trabalhadores em suas lutas) até mesmo as estratégias do capital (particularidades históricas definidoras da formação social).

A América Latina é conhecida como uma das regiões do mundo onde a pobreza e as desigualdades foram reduzidas com maior intensidade nas últimas décadas. Apesar disso, não consegue deixar de ocupar o topo dos mesmos rankings de pobreza e de desigualdade de renda dos países de capitalismo periférico. Fator este que tem suas origens no período colonial, com as variadas explorações que o povo latino-americano sofreu em suas riquezas, e sofre até os dias de hoje, no sistema capitalista mundial de exploração.

De acordo com dados da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL, 2019) a região possuía na década de oitenta 40,5% e 18,6% da população em situação de pobreza e de indigência, respectivamente. No virar para o segundo milênio, esses dados atingiram 43,9% e 19,3% de pobreza e de indigência, respectivamente. Ao comparar os números percentuais, o aumento não se torna tão significativo, mas vale notar que, em termos absolutos, no território latino-americano a pobreza que, na década de oitenta atingia 136 milhões de pessoas, passou a atingir nos anos dois mil mais de 225 milhões de pessoas e, aquelas em situação de indigência, saltou de 62 milhões para 100 milhões.

Entre os anos de 2002 e 2014 a América Latina experimentou um período importante para o seu desenvolvimento social, político e econômico, com a eleição de governos democráticos e direcionados à



atuação do combate efetivo à pobreza e às desigualdades. Diante desse novo cenário em consolidação, a pobreza e a indigência reduziram, em comparação aos dados trazidos no parágrafo anterior, tanto em números percentuais quanto em números absolutos, chegando a alcançar 167 milhões (28%) e 71 milhões (12%), respectivamente. Porém, esse ambiente de prosperidade, mesmo que lento, estava com seus dias contados, inclusive, sendo apontado pela Cepal (2018) quando afirmou que: a luta contra a pobreza e indigência perde fôlego na América Latina e os avanços proporcionados na redução das desigualdades perigam.

Independente da crença em relação aos sistemas de proteção social na América Latina, o projeto pensado e denominado de neoliberal continua a demonstrar toda a sua vitaliciedade e impressionante possibilidade de aperfeiçoamento. Para Anderson (1995), o dinamismo do projeto neoliberal não se encontra esgotado, como pode ser percebido com as constantes tentativas de ataque aos sistemas de saúde, previdência, educação, entre outros. Para esta atuação, visualiza-se a configuração de uma hegemonia neoliberal que se expressa no comportamento de partidos e governos alinhados a esta ideologia, bem como, naqueles que formalmente se definem como opositores à garantia de direitos.

Ao analisar e traduzir as últimas intentadas contra os sistemas de proteção social, é possível extrair duas novidades com o auxílio de Pereira (2016): a primeira é a construção de um novo conceito (de risco) que caracterize e, ao mesmo tempo, banalize as constantes agressões do sistema econômico à população mundial por meio da desestruturação dos direitos e dos sistemas de proteção social. A segunda, está alicerçada em uma nova modalidade de empoderamento do indivíduo, no qual, cabe ao pobre o enfrentamento dos infortúnios sociais que o atinge, a partir do rebaixamento de suas necessidades básicas. “O trágico é considerar que essas estratégias de sobrevivência constituam escolhas diante de riscos, tidos como naturais e inevitáveis” (PEREIRA, 2016, p. 128).

Coadunando com as ideias de Mendes e Carnut (2018), de que o Estado e a Administração Pública desempenham um papel essencial no comando e gerenciamento das contrarreformas, mas diferenciando no pensando quando se afirma que o Estado sempre estará contra à queda da taxa de lucro. As limitações do Estado no combate às desigualdades sociais perpassam também pela não compreensão, em profundidade, das características latino-americanas. Desse modo, mesmo que contraditório, a aplicação de políticas públicas não se opõe a lógica capitalista, mas sim, estrutura elementos que possam transformar parte da realidade social em uma visão racional e não, eminentemente, teórica.

Todo este fenômeno reflete diretamente na garantia dos direitos sociais dos quais, desde a década passada, o emprego e a proteção social estão sendo centrados em sistemas de caráter contributivo e, em razão disso, tem perdido a sua capacidade integradora e de cobertura universal. De tal modo, os sistemas de proteção social não podem ficar restritos aos instrumentos contributivos que oferecem o mundo laboral. O desafio que se coloca na atualidade é repensar a solidariedade na Administração Pública com a finalidade de proteger de maneira integral e universal, vale dizer, tanto dentro quanto fora do mundo do trabalho.

No contexto da América Latina, as diferenças no acesso à proteção social são condicionadas pelo papel do setor informal no crescimento econômico e, pela própria influência dos sistemas de proteção social nos processos de estratificação e de construção de políticas públicas no campo da Administração Pública. De tal modo, a atual estrutura de proteção social nos territórios latino-americanos continua, contraditoriamente, a condicionar recursos e acesso aos bens e serviços ao local que a pessoa ocupa na referida estrutura social.

A alteração deste processo de desestruturação dos sistemas de proteção social perpassa também pela discussão no campo da Administração Pública, entretanto, de acordo com Valadares (et al., 2017), ela

também tem passado por uma crise de identidade que tem refletivo em dúvidas sobre a sua natureza e o seu status no âmbito acadêmico. Perguntas como a administração pública é uma ciência? Um ofício? Uma profissão? Uma arte? Refletem e podem representar uma negligência da literatura acadêmica por focar mais em questões empíricas do que em seus pressupostos ontológicos e epistemológicos.

Assim, destaca-se que a compreensão de habilidades relacionadas ao orçamento, avaliação de programas e gestão de recursos humanos devem ser complementadas com as perspectivas sobre o desenvolvimento da administração pública ao longo do tempo e as teorias políticas sobre a relação entre governo e sociedade, por exemplo. Portanto, a garantia de direitos perpassa pela compreensão e pela definição do papel da Administração Pública nos processos de reforma/contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina.

#### **4 - RESULTADOS E CONCLUSÕES**

O fato de um paradigma ter suas bases questionadas e seu conjunto de elementos centrais postos à reflexão, pode indicar o seu declínio. A possibilidade de construção de um novo paradigma pode ser vista no caminho percorrido pelo estudo da dualidade contraditória entre a Administração Pública e os sistemas de proteção social, já que possibilita as sociedades latino-americanas refletirem sobre o paradigma da atuação dos Estados dentro do campo de antítese dos princípios de acumulação. A luta pelo reconhecimento de direitos às populações historicamente marginalizadas implica em marcas significativas de aproximação entre as mais diversas áreas do conhecimento como possibilidade de pensar novos alicerces e novas direções aos Estados e às políticas públicas.

Esse novo processo de construção nos territórios latino-americanos deve ter por fundamento as desigualdades sociais, econômicas e políticas, mas que as manifestações acabam sendo beneficiadas pela baixa presença estatal, sobretudo, nos locais onde a proteção social exerce uma maior importância. A não presença do Estado em regiões estratégicas propicia o adoecimento, em todas as suas esferas, das populações e, por consequência, o surgimento de redes paralelas com capacidade de auto-organização, mas que podem ser voltadas a outras práticas sociais e, quem sabe, ilegais.

Diante desse cenário e pelo fato dos conceitos estarem em disputa, o presente Trabalho de Conclusão de Curso teve por objetivo analisar as perspectivas e os desafios do papel da Administração Pública na tradução das contradições do Estado capitalista periférico de orientação neoliberal nos processos de reforma e/ou contrarreforma dos sistemas de proteção social na América Latina.

Assim, a possibilidade do compreender a realidade com base nas mais diversas áreas e visões do conhecimento oportunizaram estruturar elementos da totalidade que, isoladamente, não seriam visíveis, tais como: o desmonte jurídico e factual dos sistemas de proteção social na América Latina, seja por meio de alterações legislativas ou através de procedimentos administrativos que impactam diretamente na atuação interventiva-prática das equipes. Assim, articular, transdisciplinarmente, as áreas do conhecimento resultaram em visualizar as diversas faces de um mesmo fenômeno em movimento.

Nesse novo pensar transdisciplinar a partir da realidade é que as contradições das perspectivas e dos desafios do papel da Administração Pública e dos sistemas de proteção social na América Latina se fundamentam quando, por meio dessa conjectura, surge a necessidade de se problematizar teorias eminentemente latino-americanas que compreendam e levem em consideração as especificidades, a realidade e a diversidade das nações, bem como, o grave quadro de desigualdades e de pobreza que assolam o novo mundo.

O atual modelo de produção capitalista, diante da sua composição, acaba entrando em crise de forma cíclica, periódica e endógena. A cada determinado período o capitalismo tem uma queda tendencial das taxas de juros e, com isso, recorre ao Estado para que sejam tomadas medidas “anticrise” (por exemplo: diminuição da jornada de trabalho, demissões, cortes orçamentários, desfinanciamentos e austeridade fiscal). No contexto globalizado, essas crises têm adquirido proporções mundiais e mais severas que necessitam de medidas mais abrangentes.

A necessidade de despertar é urgente, uma vez que a entrega gradual dos sistemas de proteção social à financeirização do capital neoliberal e o afastamento da atuação do Estado e da Administração Pública está aumentando significativamente as desigualdades econômicas, sociais e políticas dos povos latino-americanos, ocasionando o retorno a tempos longínquos de pauperização e assistencialismo, desconstruindo todo um processo de lutas e de construção de direitos e de mecanismos que possibilitem a execução e a garantia desses direitos.

Entre as diversas perspectivas e desafios que foram se apresentando no estudo aos Estados latino-americanos e aos sistemas de proteção social durante a construção do trabalho, um dos mais preocupante é a tentativa de mercantilizar a própria vida em sociedade, usurpando direitos de cidadania e, com isso, diminuindo o papel e a participação do Estado na garantia de direitos e se aproximando de elementos que possam causar sua violação. Portanto, os fatos e os acontecimentos necessitavam serem desmascarados e desvendados, pois há um longo percurso de construção entre a aparência e a essência, entre a parte e a totalidade, entre o singular e o universal, entre o real e o fetichizado.

Nesse contexto, será primordial a promoção de espaços de debate político em torno de projetos societários e de busca por novas utopias, sobretudo, em tempos de avanço do neoliberalismo, conjuntamente com setores conservadores, que deseja recuperar os benefícios e privilégios que outrora eram-lhes outorgados por governos e Estado por ela capturados. Essa forma de atuação antiga, mas de manutenção do *status quo*, está associada, inevitavelmente, às políticas sociais compensatórias, magras e degradadas em sua função de redistribuição e inclusão as quais, muitas vezes, são operacionalizadas por meio da Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Angela Santana do. Precarização estrutural e exploração da força de trabalho: tendências contemporâneas. **Revista Argumentum**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 244-256, set./dez. 2018.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Orgs.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 9-23.
- BEHRING, E. R.; BOSCHETTI, I. **Política Social: fundamentos e história**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011. v. 2.
- BRAGA, Rossana Cláudia dos Santos. Parcerias da administração pública com as organizações sociais na prestação do serviço público de saúde. **Revista de Direito da Administração Pública**, Rio de Janeiro, a. 2, v. 1, n. 3, p. 37-74, jul./dez. 2017.
- COSTA; C. A.; LOUREIRO, C. F. A ecologia política de Enrique Dussel: aproximações para as lutas sociais na América Latina. **Revista Em Pauta**, Rio de Janeiro, n. 38, v. 14, 2º sem. 2016, p. 86-113.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 35. ed. São Paulo: Forense, 2022.
- DUSSEL, Enrique. **20 teses de política**. São Paulo: Expressão popular, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- HAIKAL, Daniela Mello Coelho. Administração Pública em tempos de anormalidade. **Revista de Direito da Administração Pública**, Rio de Janeiro, a. 5, v. 1, n. 2, p. 154-164, jul./dez. 2020.
- LARA, Ricardo. **Produção de conhecimento no Serviço Social: o mundo do trabalho em debate**. São Paulo: UNESP, 2011.
- MARQUES, R. M.; MENDES, A. A proteção social no capitalismo contemporâneo em crise. **Revista Argumentum**, Vitória, v. 5, n. 1, p. 135-163, jan./jun. 2013.
- MENDES, A.; CARNUT, L. Capitalismo contemporâneo em crise e sua forma política: o subfinanciamento e o gerencialismo na saúde pública brasileira. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Economia Política**. Niterói: UFF, 2018, p. 01-23.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1994.
- MOTA, A. E.; MARANHÃO, C. H.; SITCOVSKY, M. As tendências da política de Assistência Social, o SUAS e a formação profissional. In: MOTA, Ana Elizabete (Org.). **O Mito da assistência social: ensaios sobre Estado, política e sociedade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- NETTO, José Paulo. **Introdução ao estudo do método de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PEREIRA, Camila Potyara. **Proteção social no capitalismo: crítica a teorias e ideologias conflitantes**. São Paulo: Cortez, 2016.

PEREZ, Davi Machado. Método, ideologia e Estado: aproximações a partir do legado de Marx. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 147-156 jan./abr. 2018.

RIBEIRO, Renato Janine. **A sociedade contra o social**: o alto custo da vida pública no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SANTOS, L. T.; PINTO, J. F. Administração Pública Brasileira no Século XXI: caminhamos para alguma reforma? **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Vitória, n. 9, v. 3, p. 205-215, jul./set. 2017.

SANTOS, Milena da Silva. As influências das agências multilaterais nas “reformas” da previdência social brasileira. **Revista Ser Social**, Brasília, v. 19, n. 40, p. 13-30, jan./jun. 2017.

VALADARES, J. L. et al. Administração pública sob a ótica dos estudos críticos: reflexões, interlocuções e tendências. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, Vitória, n. 9, v. 1, p. 31-42, jan./mar. 2017.

YAZBEK, Maria Carmelita. Proteção social e transferência de renda. In: CONSERVA, Marival de Sousa (Org.). **Multiterritorialidades e os desafios da proteção social no Brasil e na Europa**. 2. ed. João Pessoa: União Editora, 2018, p. 31-36.

---

<sup>I</sup> Desenvolve-se neste estudo a noção de traduzir, enquanto um processo de produção de categorias que articula uma potencialidade crítica, supondo sempre a produção de algo novo e não a mera aplicação de categorias preexistentes.

<sup>II</sup> Desenvolve-se neste estudo a noção de proteção social como sendo o conjunto de ações voltadas a assegurar a satisfação das necessidades sociais da população decorrentes dos padrões da sociabilidade humana sob a égide do Estado.

<sup>III</sup> O Mandonismo para este estudo é compreendido como um brasileirismo, utilizado na ciência política, filosofia e sociologia, para definir uma das características do exercício do poder por estruturas oligárquicas e personalizadas. Utilizado ao longo da história brasileira nestes termos, equivale, na literatura hispânica, ao denominado caciquismo.

<sup>IV</sup> O Nepotismo para este estudo é compreendido quando um agente público utiliza de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes. No caso brasileiro, com exceções, é vedada pela Constituição, uma vez que contraria princípios como impessoalidade, moralidade e igualdade.

<sup>V</sup> O Clientelismo para este estudo é compreendido como a troca de bens/serviços por apoio político. Assim, outra característica do clientelismo é a prática de distribuir empregos, cargos, favores e outro benefícios, sempre em troca de algo (direto ou indiretamente).

<sup>VI</sup> O Patrimonialismo para este estudo é compreendido quando no Estado não há distinções entre os limites do público e do privado, ou seja, há confusão entre o que pertence ao Estado e o que pertence ao privado, sendo uma característica comum aos absolutismos.

<sup>VII</sup> Quando incluído o empreendedorismo como uma das formas de flexibilização do trabalho na contemporaneidade não se está referindo a aquele empreendedorismo voluntário e sadio, ou seja, quando a pessoa responsável opta, de forma planejada, a empreender o seu próximo negócio. Diferentemente daquele que, em momentos de aprofundamento da crise econômica, mostra-se como única e possível saída de sobrevivência individual e familiar.

# CAPÍTULO 2

# EMPRESA HUMANIZADA: REFLEXÕES A PARTIR DE MASLOW E HERZBERG SOBRE O HOMEM ANIMAL, HOMEM SOCIAL E SOCIAL HUMANO

Claudio Luciano Dusik  
*Egresso do Curso de  
Administração Pública UNIPAMPA/UAB  
Doutor em Educação  
Psicólogo*

## RESUMO

Trata-se de um estudo reflexivo, que objetivou compreender os princípios constitucionais fundamentais, tais como a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho. Nesse contexto, este trabalho discorre sobre a pessoa humana, como se torna humana e o que constitui a sua dignidade. Além disso, indaga sobre ao que se refere o trabalho na sociedade contemporânea, não só como categoria ontológica, como também relacionada com a sociedade atual que busca a humanização em diferentes setores. Como problema inicial se questiona: a) a relação do trabalho com a pessoa humana e com sua passagem da ordem natural (homem animal) para a ordem cultural (homem social); e b) o tipo da relação do trabalho com o contexto social humano. Para tanto, percorre-se sobre os estudos de Marx e Vygotsky para discorrer sobre homem, trabalho e humanização. Encontra-se, nesse caminho, a trajetória histórica de desumanização do homem e, na busca de recuperar a humanidade e a dignidade, o homem se une como grupo planetário e constitui sua Declaração Universal de Direitos Humanos. A trilha da pesquisa encontra nos estudos de Maslow e Herzberg as diferentes necessidades humanas que, se supridas através do trabalho, são capazes de devolver ao homem o motivo de desenvolver sua humanidade e autorrealização. As considerações referem que é preciso ressaltar a relevância da gestão no setor público para fomentar políticas de construção de sociedades humanas, educação de qualidade, trabalho decente e empresas humanizadas.

**Palavras-chave:** Direitos Humanos; trabalho decente; empresa humanizada; necessidades humanas.

## ABSTRACT

It is a reflective study, which aimed to understand the fundamental constitutional principles, such as citizenship, human dignity and social values of work. In this context, this work discusses the human person, how he becomes human and what constitutes his dignity. In addition, it inquires about what work in contemporary society refers to, not only as an ontological category, but also related to the current society that seeks humanization in different sectors. As an initial problem, the following is questioned: a) the relationship of work with the human person and with his transition from the natural order (animal human) to the cultural order (social human); and b) the type of relationship between work and the human social context. Therefore, it goes through the studies of Marx and Vygotsky to discuss human, work and humanization. In this way, the historical trajectory of the dehumanization of man is found and, in the pursuit to recover humanity and dignity, human unites as a planetary group and constitutes his Universal Declaration of Human Rights. The research trail finds in the studies of Maslow and Herzberg the different human needs that, if supplied through work, are able to give back to human the reason to develop his humanity and self-fulfillment. The considerations indicate that it is necessary to emphasize the relevance of management in the public sector to promote politics for the construction of human societies, quality education, decent work and humanized companies.

**Keywords:** Human Rights; decent work; humanized company; human needs.

## 1 - INTRODUÇÃO

Assim como em outras épocas, vivemos momentos e cenários de constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, e a administração pública tem sido pauta de reflexões e discussões entre diversos âmbitos, que buscam acompanhar o poder de gestão do Estado nessas mudanças, visando sempre um serviço público que seja eficaz e efetivo para a sociedade. Estas mudanças requerem alto padrão de entendimento sobre o homem e seu contexto, que se fundamentou no passado e se perdura no presente, e que já não é mais apenas o contexto de sua localidade, mas que se estende em nível global.

O mundo se configura de tal forma que as distâncias geográficas e os limites de espaço e tempo foram ultrapassados pelas tecnologias de informação e comunicação. Um acontecimento atravessa o mundo em segundos. Conhecimentos, informações e opiniões passam de um continente a outro no tempo de um clique e possibilitam processos comunicacionais entre pessoas e culturas. De ideologias divididas a um mundo globalizado, a humanidade encontra-se imersa na transformação geral da civilização.

Surge uma civilização como nunca existiu, muito conectada, mas na qual alguns sujeitos aprendem a construir a paz e outros a produzir guerras. Novos pensamentos se constroem e outros se destituem. Nesse sentido, torna-se urgente que no “todos” humano não se perca o sentido de “cada um”, como sujeito pensante, como homem social que busca um social humano. O desafio para enfrentar todo esse contexto de mudança está no processo de reforma do aparelho do Estado. Esse processo de transformação e modernização remete ao Estado a necessidade de rever seus papéis, funções e, especialmente, seus mecanismos de gestão.

Cabe citar a Constituição Federal de 1988, em que a carta magna trouxe uma estrutura nova das bases do projeto brasileiro para a inovação do modelo administrativo. Seu avanço se garantiu pela implementação de uma administração mais responsável perante a sociedade, que regula e pacifica os conflitos e os interesses de grupos, trata de direitos fundamentais do cidadão, organiza poderes e a democracia. Embora seja algo que aos poucos vai se estruturando tanto na prática quanto na ordenação escrita, encontra-se em fases em que horas tem seu desenvolvimento insuficiente e horas atualizações que vem a cada dia atendendo a demanda que lhe deu origem, constituindo-se numa prática de gestão pública eficiente.

Nessa revisão dos papeis do Estado, e quando se fala em Estado se fala em sujeitos porta-vozes do povo, ou seja, administradores e gestores públicos de todas as pastas, poderes e níveis, torna-se preciso compreender os princípios fundamentais da sua carta magna, tais como a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho, referendados já no seu Art. 1º.

Nesse contexto, este trabalho discorre sobre a pessoa humana, como se torna humana e o quê constitui a sua dignidade. Além disso, indaga sobre ao que se refere o trabalho na sociedade contemporânea, não só sobre a questão do trabalho como categoria ontológica, como também relacionada com a sociedade atual que busca a humanização em diferentes setores.

Trata-se de um estudo de reflexão de natureza básica, exploratória e explicativa, de pesquisa bibliográfica, o qual se fundamentou em base filosófica fenomenológica. A pesquisa, então, teve como problema inicial: *“Qual a relação do trabalho com a pessoa humana e com sua passagem da ordem natural (homem animal) para a ordem cultural (homem social)? Qual a relação do trabalho com o contexto social humano?”*



O objetivo foi refletir sobre o termo pessoa humana, do ponto de vista da sua constituição histórica e diferencial de outras espécies, e de sua relação com o trabalho e deste com a cidadania e dignidade.

Como objetos específicos, buscou-se discorrer sobre:

- homem, trabalho e humanização;
- a desumanização do homem e as relações de poder;
- o resgate do homem social em um contexto social humano;
- as diferentes necessidades humanas frente ao trabalho, através dos estudos de Maslow e Herzberg;
- direitos humanos, necessidades humanas e a promoção do homem social através do trabalho decente em empresas humanizadas.

Para tanto, as pesquisas bibliográficas percorreram primeiramente o caminho sobre os estudos de Marx e Vygotsky para discorrer sobre homem, trabalho e humanização. Encontrou-se nesse caminho, a trajetória histórica de desumanização do homem, em que se encontra nos estudos de Maria Helena Pato a descrição das relações de poder e do sistema econômico capitalista como fator preponderante. Na busca de recuperar a humanidade e a dignidade, o homem se une como grupo planetário e constitui sua Declaração Universal de Direitos Humanos, em que o mundo busca o resgate do homem social que faça parte de um social humano. Nesse contexto, a trilha da pesquisa e das reflexões encontrou nos estudos de Maslow e Herzberg as diferentes necessidades humanas que, se supridas através do trabalho, são capazes de devolver ao homem o motivo de desenvolver sua humanidade e autorrealização. Por fim, o percorrer bibliográfico vislumbrou o desdobre das gerações de direitos humanos, que preconiza o atendimento das necessidades humanas e a promoção do homem social através do trabalho decente que, por sua vez, clama por empresas humanizadas.

Assim, aborda-se no decorrer da pesquisa que as sociedades locais e globais se veem cada vez mais como uma só, e aceita cada vez menos a negligência de seus direitos, inclusive para gerações futuras. Sendo assim, as organizações, sejam públicas ou privadas, precisam desenvolver a capacidade de antevisão e, além disso, necessitam de agilidade e flexibilidade para adaptar-se aos novos desafios e demandas externas. Entretanto, para início das reflexões desta pesquisa, disserta-se sobre homem e trabalho e sua passagem da ordem natural (homem animal) para a ordem cultural (homem social).

## **2 - DO HOMEM ANIMAL AO HOMEM SOCIAL**

A história do ser humano implica em dois nascimentos: o biológico e o cultural, ou seja, o homem enquanto espécie do reino animal e o homem que se distingue das outras espécies a partir da construção das suas funções psicológicas superiores.

O nascimento biológico é o período em que as funções biológicas estão sob o comando único da natureza. Há, portanto, um momento de reflexos e instintos de sobrevivência, que buscam satisfazer as funções fisiológicas básicas (alimentação, sono, abrigo, autodefesa e reprodução), das quais depende, basicamente, sua sobrevivência física, individual e da espécie. Os instintos são concepções abstratas e estão sempre ativos, desde o nascimento até a morte do indivíduo, e traduz-se de modo diverso conforme a fase de amadurecimento do ser, no caso humano, e de acordo com as circunstâncias (COELHO, 2022; GAZZONI, 2008; GOMES e FILHO, 2010).

Já o nascimento cultural pressupõe pelo menos de duas coisas: o equipamento biogenético e o neurológico da espécie. Com isso, ao nascer, a criança confere aptidão para a cultura, e o que determinará seu

desenvolvimento cultural é a convivência no meio humano. O nascimento cultural é a porta de acesso dela ao universo das significações humanas (GAZZONI, 2008).

O homem só se torna humano com a presença do outro. Segundo a teoria sociointeracionista de Vygotsky (1991), o desenvolvimento intelectual só se constitui com o papel preponderante das relações sociais nesse processo, em que o social e o cultural constituem-se como duas categorias fundamentais, uma vez que a existência social humana pressupõe a passagem da ordem natural (homem animal) para a ordem cultural (homem social). O ser humano, tão logo nasce, vê-se envolvido em um mundo social. É justamente por encontrar-se nesse entorno humanizado e, portanto, cultural e histórico, que todo o desenvolvimento consiste em converter o sujeito biológico em sujeito humano, que aprende a se comunicar, que aprende a fazer escolhas, que aprende coisas concretas e abstratas, que aprende regras, que aprende a sentir, a querer e a planejar. (VYGOTSKY, 1991).

Como dizia Vygotsky (1998), essa construção social é dialética, no sentido de que o meio influencia o indivíduo, provocando mudanças nele, e que essas mudanças nele serão refletidas novamente no meio, recomeçando o processo. Na medida em que esse processo recomeça, o homem acumula experiências e se aperfeiçoa, afetando novamente o meio de forma mais especializada que, por sua vez afetará o homem com novas demandas. Assim, o movimento deste processo não é circular, mas em espiral ascendente.

Foi a partir do momento em que o homem aprendeu a modificar o meio para facilitar sua sobrevivência, modificando materiais e sua relação com os demais, que ele então faz a passagem da ordem natural (homem animal) para a ordem cultural (homem social). Essas estratégias para facilitar a sobrevivência e esse processo em espiral ascendente, serão entendidas no contexto deste artigo como TRABALHO<sup>1</sup>.

Será discutido, então, o trabalho como uma categoria que explica o ser social em sua condição ontológica, isto é, como fundador do ser em sociedade, que possibilita ao homem a transformação de si próprio ao mesmo tempo em que modifica o meio em que vive.

### *2.1 A Relação do Homem Social e Trabalho*

A relação do homem animal, na ordem natural biológica, com a busca de atender apenas suas necessidades vitais, de forma primitiva e não planejada, não se caracteriza nestas reflexões como “trabalho”, mas como instinto ou impulso de sobrevivência. Inicialmente, na história evolucionária humana, não havia abrigo satisfatório para dias e noites de frio intenso e calor insuportável; não havia comida em abundância e era preciso ir à caça para garantir o alimento diário (BEDUKA, 2019). Então, para melhorar essa condição, a relação entre homem e trabalho origina-se no momento em que o ser humano parte da elaboração de ferramentas de pedra, de madeira, (facas, machados, arpões, lanças, arcos, flechas, anzóis), e do momento em que o homem começou a planejar e a buscar formas de se alimentar e andar em grupos. Desde então, andar em grupos, formar sociedade e exercer o trabalho passou a fazer parte das necessidades do ser humano, do homem social.

É fundamental reconhecer, entretanto, que uma sociedade existe até mesmo entre animais como formigas, abelhas, vespas, cupins e gorilas, em que envolve a organização de indivíduos da mesma espécie,

---

<sup>1</sup> Nesse sentido, o que aqui se apresenta caracteriza-se como um ensaio teórico que pretende apenas refletir sobre o conceito de trabalho e sua relação entre a evolução humana e evolução social, não tendo a pretensão de esgotar as possibilidades de relações, mas sim uma leitura que aponta encontros nas proposições de Marx, de Vygotski e mais adiante de Maslow e Herzberg.

a divisão de trabalho e a cooperação entre si em prol da sobrevivência. No entanto, de acordo com Marx<sup>2</sup> “o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade”. (2002, p. 211-212).

Essa capacidade de idealizar e de pensar é, para Marx, justamente o que diferencia a atividade humana da atividade animal, e que se diferenciando do animal o homem produz suas condições de existência, produzindo-se a si mesmo e construindo sua própria identidade. A diferença existente entre uma atividade realizada por um ser humano social e um ato mecânico, é que o primeiro carrega consigo a capacidade de projetar algo que deseja e a de pôr em prática, já o ato mecânico age espontânea e irracionalmente, cujas atividades não exigem nenhum tipo anterior de planejamento ou de reflexão (MARX, 2002).

Mas surge um contraponto teórico. Referente à comparação com abelhas, Comte e Audiffrent (*apud* COELHO, 2022) parecem contrapor esse pensamento ao referir que até atos instintivos supõem certa participação de planejamento, por mais reduzida que seja. Portanto, ao mesmo tempo em que se apresentam necessidades básicas, instintivas e inconscientes ocorre, também, uma reação que busca o controle e a *adaptação* de tais impulsos à realidade externa.

Diante, então, desses dois argumentos concorrentes, coube a esta pesquisa buscar outro elemento que fosse além do fator trabalho, e do planejar sobre ele, para distinguir o homem animal do social. Encontra-se, então, o elemento *motivação*, isto é, o motivo que transcende a satisfação das necessidades biológicas de sobrevivência, já que a necessidade humana envolve a sensação da falta de alguma coisa unida ao desejo de satisfazê-la (MENDES, 2015).

Até aqui se pôde descrever, portanto, que o homem biológico (animal) se transforma em homem cultural (social) no momento em que atende a três relações: a relação com o outro, com o meio e consigo, ou seja:

a) quando ele desenvolve suas *funções psicológicas superiores* (como a linguagem, a consciência e o discernimento) com a presença do outro, e pela razão dessa necessidade do outro na sua própria constituição de ser, o preserva e o respeita;

b) no momento em que o homem aprende a modificar o meio para facilitar sua sobrevivência, modificando materiais e sua relação com os demais para satisfazer suas funções fisiológicas básicas de alimentação, sono, abrigo, autodefesa e reprodução; e

c) quando se utiliza do trabalho para além do ato mecânico de satisfazer suas necessidades fisiológicas de autopreservação, mas se utiliza do trabalho também pelo motivo de se especializar enquanto espécie, pelo motivo de se comunicar, de registrar sua história, de se agregar em grupos, de fazer escolhas, de aprender coisas concretas e abstratas, de aprender regras, de aprender a sentir, a querer e a planejar.

Pressupõe-se, aqui, que somente a existência dessas três relações, juntas, no mesmo sujeito, são requisitos de caracterizá-lo como homem humanizado, o Homem Social.

Entretanto, será possível perceber que, na história humana, o mesmo trabalho que humanizou o homem, também o desmembrou destas três relações que o caracterizou como Homem Social.

---

<sup>2</sup> Na teoria de Vygotski se percebe influências significativas das ideias de Marx. Porém, o trabalho para Marx teria dois sentidos: uma expressão negativa, como alienação, e outra com o sentido de atividade vital. Nesta reflexão predomina o trabalho entendido como atividade vital.

## 2.2 A Relação do Trabalho e a Desumanização Social

O trabalho primitivo foi o primeiro regime de trabalho onde o ser humano buscava satisfazer suas necessidades básicas, como se alimentar e se abrigar. A sociedade primitiva possuía relações de trabalhos igualitárias, onde cada um desenvolvia sua atividade para o bem estar de toda a relação de trabalho. Entretanto, essa igualdade (que se supõe que existisse no trabalho primitivo) caiu quando o homem começou a plantar e estocar alimentos e riquezas, surgindo novas formas sociais de interação, originando as hierarquias. À medida que surgiram novas formas de trabalho, outras relações de poder também apareceram. Os que detinham riquezas detinham o poder, e se tornaram senhores de escravos que faziam os mais diversos serviços (BEDUKA, 2019).

É inevitável, então, lembrar o surgimento das sociedades industriais capitalistas, para captar a essência da natureza das concepções dominantes numa sociedade de classes. Patto (1999) destaca a crítica de que a grande revolução industrial foi o triunfo não da indústria como tal, mas também de uma indústria capitalista que explora. A passagem do modo de produção feudal para o modo de produção capitalista causou grandes convulsões sociais: a relação de produção dominante empurrou grandes contingentes das populações rurais para os centros industriais, gerou os grandes centros urbanos com seus contrastes, veio coroar uma nova classe dominante - a burguesia - e uma nova classe dominada - o proletariado – que é explorada economicamente seguindo as regras do jogo capitalista.

As comunidades que antes se constituíam de artesãos e camponeses perdem suas condições anteriores de produtores independentes e de agricultores, tornando-se uma massa popular faminta e militante que se acumulava nas cidades. De vida produtiva e criativa, o trabalho reduziu-se ao meio árduo para satisfação da necessidade de manter a existência. A cidade industrial típica neste período era uma cidade superpovoadada, carente de infraestrutura, que aglomerava os trabalhadores na periferia e em vilas operárias, que contrastavam com os bairros da vida burguesa (PATTO, 1999).

Para Filho e Guzzo (2009), o mecanismo ideológico do capitalismo surge para ocultar a natureza predatória desse sistema social e responsabilizar o próprio indivíduo pelo seu “fracasso” ou “sucesso”. A ideologia propagada era de que o sucesso social de cada indivíduo só pode ser conquistado a partir do esforço individual, tentando justificar as desigualdades sociais e ocultar a lógica predatória do próprio capitalismo, que sobrevive a partir dessas desigualdades e da acumulação de riquezas por uma minoria dominante.

Nesse contexto histórico surge a Escola tradicional<sup>3</sup>. E junto com a crença liberalista de que a divisão social em classes superiores e inferiores teria como critério o talento individual, ajuda a compreender os caminhos trilhados do fracasso escolar, que perduram até hoje nos sistemas de ensino, que ditam que o fracasso é por falta de talento do aluno. Produziu-se uma cultura de exclusão através de uma escolarização precária para os mais pobres, dando-lhes uma formação medíocre e com falta de investimentos, os quais mantinham os interesses do capitalismo. (PATTO, 1999).

Porém, a escola não teria sido inicialmente uma instituição necessária à qualificação das classes populares para o trabalho. Mesmo quando a especialização técnica do operário passou a ser uma necessidade, pois seu treinamento era feito na própria fábrica. A missão da escola para a classe trabalhadora não era a aquisição de habilidades cognitivas específicas, era de ajustes comportamentais para atender as medidas

---

<sup>3</sup> Embora as reflexões deste artigo sejam sobre empresa e relações de trabalho, cabe discorrer também sobre educação e escola, uma vez que é uma instituição socializadora e preparatória para o mundo do trabalho.

mais imediatas para essa classe<sup>4</sup>: ensinar uma disciplina rígida para forçá-lo a aprender a trabalhar sem descanso; e ensinar a submissão na relação entre alunos e professores para garantir a disciplina e obediência do trabalhador na relação entre patrões e empregados. Para estes, no sistema público de ensino, a educação primária já era negligenciada, e onde existia limitava-se a ensinar rudimentos de leitura, de aritmética e obediência moral. Nesse momento não havia consciência crítica dessas pessoas, nem oposição a esse modelo educacional, pois acreditavam nos discursos de méritos próprios justificadores das desigualdades existentes. (HOBSBAWM, 1982; PATTO, 1999; CHAUÍ, 1981).

Como coube ao indivíduo lutar pela sua valorização, ele se tornara inteiramente responsável por sua própria empregabilidade. Com isso, questões como a do desemprego e a falta de aperfeiçoamento profissional convertem-se em um problema do trabalhador, não do Estado nem das empresas. Legitima-se assim um modelo de governo que, precarizando o trabalho, coloca todo o fardo sobre as costas do indivíduo, responsabilizando cada um por fenômenos cujas variáveis estão completamente fora de seu controle (ANDRADE, 2011).

A adesão ao anticlericalismo e ao cientificismo também trouxe o poder da razão e da ciência e permitiu um novo *status*: o de conhecimentos neutros, objetivos e tidos como verdadeiros, que a ciência experimental e positiva conferia de acordo com os seus princípios. Das interpretações teológicas do mundo passou-se às interpretações científicas. (POLIAKOV, 1974; PATTO, 1999). As ideias antropológicas passaram a desempenhar um papel estruturante no pensamento das novas elites e a ciência voltou-se para a questão das diferenças raciais e individuais, e opunha-se com veemência aos que defendiam o princípio da igualdade. Conforme Poliakov (1974), o cientificamente “comprovado” e aceito era que existem raças humanas distintas. Essa era a ciência eugênica<sup>5</sup> da qual não se duvidava, de que existe uma genética para os superiores e outra genética diferente para os sujeitos inferiores (os pobres e os negros). À psicologia científica da época coube buscar a comprovação e a mensuração dessas diferenças individuais (psicologia diferencial), tornando-se fundamental para compreensão sobre os “fracassados”. Repara-se que o surgimento dessa ciência se dá no mesmo lugar e na mesma época em que foram formuladas essas primeiras teorias racistas, respaldadas no cientificismo do século XIX. Conforme Patto (1999), Galton foi um desses cientistas que teve como objetivo principal o de medir a capacidade intelectual e comprovar a sua determinação hereditária, concluindo que brancos e nobres são geneticamente de intelectualidade superior.

Torna-se possível entender que a história, que deveria ser passado, ainda se faz presente nas representações de mundo de hoje e no modo como os homens se relacionam para produzir e reproduzir a vida. Sem generalizar o contexto social e educacional atual, pode-se resumir que: assim como de vida produtiva e criativa, o trabalho reduziu-se a meio para satisfação da necessidade de manter a existência, o trabalho escolar também prioriza mais a réplica de conteúdos do que a produção criativa; ainda se acredita que o sucesso depende fundamentalmente do indivíduo, não só das suas aptidões, mas depende ainda da etnia, da classe econômica e da obediência em realizar exaustivamente as tarefas; a escola continua sendo vista como manutenção do sonho de vencer na vida, muitas vezes frustrando-o; ainda mal se consegue ensinar rudimentos

---

<sup>4</sup> No início de 1900, Taylor desenvolveu a chamada “gestão científica”, que considerava trabalhadores como peças de um mecanismo, e eles deveriam fazer o trabalho certo, da forma certa e no momento certo – assim, a máquina funcionaria normalmente. Para assegurar esse comportamento dos trabalhadores, eles poderiam ser recompensados ou punidos. Dessa forma, assim como “o desenvolvimento econômico foi movido a carvão e petróleo, em certo sentido, a engrenagem dos negócios tem sido igualmente lubrificada com cenouras e chicotes”, tal como se adentra um jumento (PINK, 2010, p. 16).

<sup>5</sup> A eugenia é a seleção dos seres humanos com base em suas características hereditárias, com objetivo de melhorar as gerações futuras. Com um conjunto de conhecimentos e práticas ditas científicas, visavam à melhoria das características genéticas de uma população, eliminando e excluindo grupos “indesejáveis” e impedindo a sua reprodução. Veja mais em <https://tab.uol.com.br/faq/pseudociencia-e-racismo-entenda-o-que-e-eugenia-e-seu-impacto-na-sociedade.htm>

de leitura e de aritmética aos alunos e tampouco a escola os qualifica para o trabalho ou empreendedorismo, mas importa garantir a disciplina (BRASIL, 2020).

Na medida em que determinados estudantes, que não se moldam ao tipo de estrutura escolar capitalista vigente, são excluídos dos processos de aprendizagem, reforça que a escola se constituiu como mais uma forma de divisão social, gerando em diversos alunos com baixo rendimento escolar a noção de que o espaço educacional no qual estão inseridos não lhes pertence, ocasionando o que se observa como fenômeno imediato: o fracasso e a evasão escolar. A relação entre fracasso escolar e desigualdade social se evidencia, então, nesses alunos que, excluídos do fluxo escolar, serão excluídos dos mercados de trabalho formais e, conseqüentemente, incluídos em trabalhos informais, onde o nível de exploração será muito maior e a precarização mais intensa, internalizando a responsabilização individual pela sua condição, que passa a constituir sua forma de ser (KUENZER, 2005).

Sem o reconhecimento de que a melhoria dos resultados escolares passa pela transformação das relações, pela inclusão, pelo combate ao racismo e aos descasos com determinados grupos, não haverá mudança nos patamares atuais. O enfrentamento da reprovação, da distorção idade-série e do abandono é um desafio histórico da escolarização no Brasil, e seu reconhecimento como uma obrigação do Estado pode resultar na elaboração e execução de políticas, programas e projetos coletivos, com o engajamento de diversos agentes, incluindo as crianças e os adolescentes, reconhecendo e assumindo as desigualdades como ponto de partida, como um desafio a ser superado (UNICEF, 2021; INEP, 2019).

A partir destas descrições percebe-se que o homem fragiliza suas relações de constituição humana, a sua relação com o outro, com o meio e consigo. Com o outro porque se perde o sentido de preservação e respeito, o homem exclui e inferioriza seu semelhante, que já não é mais seu igual; o homem retorna às dificuldades de satisfazer suas funções fisiológicas básicas; e o ato mecânico volta a ser preceito do trabalho e da formação de indivíduos. Se encaminhando para autodestruição, a humanidade necessita repensar sua existência.

### *2.3 A Busca da (Re)humanização e Direitos Humanos*

Diante desse contexto histórico se construiu uma sociedade que discrimina e exclui. São diversos grupos sociais que não têm reconhecidos seus direitos básicos, que não são visíveis enquanto sujeitos, que não possuem garantias de políticas, sociais, culturais e econômicas, e que não têm força para falar e fazer-se ouvir como, por exemplo, os pobres, os negros, os índios, as pessoas com deficiência, as mulheres, os homossexuais, os idosos e as crianças.

Surgiram tragédias, como as ocorridas durante a Segunda Guerra Mundial e outros genocídios. Com o fim da Segunda Guerra, o cenário resultou em milhões de mortos, milhões em situação de miséria e fome, e milhares de civis que tiveram algum direito violado por ataques, ações ou crimes de guerra. Para elaborar estratégias que evitassem novas tragédias, representantes de 50 países reuniram-se para elaborar um organismo mundial que visava a garantir a paz e o respeito entre os povos. Formou-se, então a Organização das Nações Unidas (ONU). O objetivo era criar um ambiente de diversos representantes mundiais que garantisse a paz entre as nações e o fortalecimento dos direitos humanos, para que os horrores da guerra recém-terminada não se repetissem. Foi nesse espaço que a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi concebida, para que, a partir dela, nenhum ser humano tivesse seus direitos violados (CONNECTA, 2018; PORFÍRIO, 2022).

A Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU, em 1948, foi um marco histórico mundial. Além dessa declaração, diferentes localidades do planeta tem buscado definir, implementar e aprimorar es-

ses direitos. (SOUZA, 2017).

A ONU trabalha para manter a paz e a segurança internacionais, prestar assistência humanitária aos necessitados, proteger os direitos humanos e defender o direito internacional. Ao mesmo tempo, as Nações Unidas estabeleceram metas de desenvolvimento sustentável para 2030, a fim de alcançar um futuro melhor e mais sustentável para toda humanidade. Desta forma, as Nações Unidas estão olhando para o futuro, para novas conquistas de desenvolvimento humano.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade (ONU, 2022). São 17 objetivos ambiciosos e interconectados, mas cabe destacar o 8º objetivo: - Trabalho Decente e Crescimento Econômico: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

A partir desses fatos mencionados, visualiza-se que a humanidade precisou encontrar maneiras de se reinventar, sendo necessário buscar a união de todos os povos e nações para buscar de volta sua humanidade e retomar sua evolução como Homem Social, desta vez, amparado pela união global. Cotidianamente ainda se esbarra com notícias que tratam da prática da tortura, massacres e atentados terroristas em diferentes partes do planeta. Além disso, milhões de pessoas ainda estão sujeitas à escravidão, abuso sexual e perseguições por sua opção sexual, religião, etnia, etc. Entretanto, o coletivo humano retorna para a igualdade humana que fora derrubada e reencontra um escudo: o primeiro artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), que afirma que “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”.

Não se pode negar que a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi um avanço para a humanidade (SILVA, 2019a). Também é inegável que a humanidade ainda tem um longo caminho a percorrer quando o assunto é a construção de uma sociedade humanitária e justa, um caminho onde o homem social possa conviver em um social humano.

### **3 - DO HOMEM SOCIAL AO SOCIAL HUMANO**

O ser humano tem o direito à vida, não só a biológica como a social, o que é próprio da sua natureza. Por isso, a convivência humana e a própria comunidade política devem estar direcionadas para garantir e respeitar esse direito como bem primário. Mediante o intercâmbio de relacionamentos com os outros, na reciprocidade de serviços e no diálogo com as outras pessoas, o ser humano desenvolve as suas possibilidades naturais. Assim, o homem sente a exigência imprescindível de encontrar-se em relação com os outros seres da sua própria espécie (SILVA; NASCIMENTO JUNIOR, 2010).

A sociedade se define pelo seu fim, mas a pessoa humana deve ser princípio, sujeito e fim de todas as instituições sociais. Assim, a sociedade como um todo dá possibilidades para que cada pessoa, na sua individualidade, possa se desenvolver e se tornar parte integrante do meio social, pela sua inserção e participação no que diz respeito aos seus interesses pessoais e ao bem comum. Essa participação é chamada de socialização e exprime a tendência natural dos seres humanos de se associarem para atingir objetivos que ultrapassam as capacidades individuais. (SILVA; NASCIMENTO JUNIOR, 2010).

Nesse contexto, onde se aborda a socialização e se preconiza o resgate de uma sociedade humana inclusiva, é também necessário repensar e resgatar o trabalho como fundador do ser em sociedade, que pos-

sibilita ao homem a transformação de si próprio ao mesmo tempo em que modifica o meio em que vive. Mas que modifique para o melhor ao bem comum. Assim, entram em questão, além dos fatores econômicos e a busca de subsistência, os fatores institucionais relacionados com as políticas de bem-estar social; entra em discussão, também, o entendimento que cada sociedade tem sobre o que seja a integração social e qual deve ser o padrão de vida da população condizente com o grau de desenvolvimento desejado pelo país (PRONI e ROCHA, 2010).

É importante mencionar ainda que a Declaração Universal dos Direitos Humanos aborda questões relativas ao trabalho ao afirmar que todo ser humano tem direito de procurar livremente um emprego que lhe ofereça questões justas e favoráveis (SILVA, 2019a). Nessa direção, torna-se cada vez mais desajustada, por parte das empresas, a mais-valia (MARX, 2002), ou seja, a obtenção do lucro através do aumento do ritmo de trabalho, da vigilância sobre o processo de produção ou mesmo da ameaça da perda do trabalho caso determinada meta não seja alcançada, ainda que em detrimento da saúde e do bem-estar do trabalhador. Não cabe mais, no contexto de social humano, o empregador que exige maior empenho na produção sem oferecer nenhum tipo de compensação em troca.

Diante disso, uma vez que não se consegue mais aumentar a produção por meio da maior exigência de seus empregados, as empresas têm buscado no processo de avanço científico e do progresso tecnológico as melhorias tecnológicas e ergonômicas para acelerar o processo de produção, ou então, utilizam-se de vários artifícios de motivação humana, com o intuito de aumentar a eficiência e eficácia em seus funcionários. Isto ocorre porque empresários se deram conta da importância do elemento humano em suas organizações, e compreenderam que a motivação tem uma relação direta com a produtividade e o lucro (ROBBINS, 2005).

### 3.1 A motivação nas diferentes necessidades humanas

Motivação é ter interesse, envolvimento, satisfação no que se faz, assim como sentir-se desafiado. Motivação é um motivo que leva à ação. Além disso, sentir uma necessidade (desacomodação), resolver (assimilação) e satisfazê-la (acomodação) são processos que estão fortemente inter-relacionadas e ligadas à motivação e à aprendizagem. (KNÜPPE, 2006; PIAGET, 1976).

O trabalho ocupa, então, um lugar central na vida do homem e, dependendo da forma como é executado e organizado, demanda ações no sentido de suprir as necessidades dos trabalhadores, as quais podem gerar sentimentos de satisfação ou insatisfação. Chiavenato (2004) diz que existem várias teorias que podem explicar os motivos pelos quais um funcionário pode se sentir motivado ou não dentro de seu trabalho. Dentre elas destacam-se duas teorias aplicadas no meio organizacional: a teoria das necessidades de Maslow e o modelo bifatorial de Herzberg.

**a) teoria das necessidades de Maslow:** Maslow apresentou uma teoria da motivação pela qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância, como uma *pirâmide*. Na base estão às necessidades mais básicas, inferiores (necessidades fisiológicas), e no topo as necessidades mais elevadas, superiores (as necessidades de autorrealização). A hierarquia de necessidades seria a mesma para todos os homens e mulheres, quaisquer que sejam sua cultura e qualificações. As necessidades mais imperiosas são as necessidades fisiológicas – comer, vestir, morar. Em seguida, as necessidades de segurança: garantia de emprego, proteção social e jurídica, proteção médica. Depois vêm as necessidades sociais: necessidade de amizade e afeição, no trabalho e fora dele. Logo em seguida, no mais alto da escala, a necessidade de estima, confiança em si, consideração dos demais, prestígio e reputação e a autorrealização (LÉVY-LEBOYER, 1999). Essas necessidades podem ser visualizadas na imagem a seguir:



Figura 2. Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: Próprio autor com base em Chiavenato (2004).

A hierarquia de necessidades de Maslow se fundamenta nos seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2004):

- Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível mais elevado surge no comportamento da pessoa. Quando uma necessidade é satisfeita, dá oportunidade para que o nível mais elevado possa se manifestar.

- Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas chegam ao nível das necessidades de autorrealização, outras estacionam nas necessidades de estima, ainda outras nas necessidades sociais, e muitas outras ficam focadas nas necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las adequadamente.

- A frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

**b) modelo bifatorial de Herzberg:** a teoria de Herzberg tem como base dois fatores: o ambiente externo (higiênicos ou insatisfacientes) e o trabalho do indivíduo (motivacionais ou satisfacientes).

Os *fatores higiênicos* ou insatisfacientes são as condições nas quais os colaboradores estão sujeitos na hora de exercer suas obrigações. Neste fator incluem-se: condições físicas e ambientais do trabalho, salários, gratificações, administração da empresa, modo de supervisão, modo de convivência entre funcionários e diretoria da empresa, e as regras internas. Já os *fatores motivacionais* ou satisfacientes são fatores que dizem respeito diretamente ao cargo de cada funcionário, suas funções e obrigações. Os fatores motivacionais dependem das tarefas que o indivíduo realiza, e que definem a satisfação e o aumento da produtividade. O gestor deve procurar enriquecer a tarefa fazendo que esta se torne mais interessante (CHIAVENATO, 2004).

Neste contexto, quando os fatores higiênicos (insatisfacientes) não alcançam o nível desejado em relação à expectativa dos empregados, eles causam descontentamento e insatisfação. Quando esses fatores alcançam o nível desejado, eles não geram motivação, apenas evitam a insatisfação e servem apenas para fazer com que o ambiente de trabalho seja mais tolerável. Estes fatores possuem relações com as necessidades básicas, aquelas de níveis baixos, de acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow. (LIMONGI-FRANÇA, 2002). Na figura a seguir visualiza-se o comparativo entre a hierarquia das necessidades de Maslow e o

modelo bifatorial de Herzberg.

**Figura 3. Comparação entre Maslow e Herzberg.**



Fonte: adaptação de Chiavenato (2004) e Limongi-França (2002).

No que diz respeito aos fatores higiênicos, para Herzberg tais fatores não podem ser apontados como fatores de motivação positivos, mas de requisitos (principalmente quando se refere ao trabalho decente), pois apenas poupam as necessidades básicas para que, como humano social, tenha a carência de motivação, que está em um nível social mais avançado. Para, então, surgir motivação nos colaboradores, sugere-se o melhoramento de funções, ampliar as responsabilidades, as finalidades, e desafios e o significado social nas atividades do cargo. Assim, verifica que o estudo de Herzberg conclui que um ambiente organizacional enriquecido em fatores motivacionais conduz ao desenvolvimento humano, mas em um ambiente escasso de oportunidades, leva o colaborador a regredir para uma preocupação com os elementos não motivacionais: os de sobrevivência. (CHIAVENATO, 2004; LIMONGI-FRANÇA, 2002).

A partir desses entendimentos sobre necessidades inferiores e superiores, sobre fatores higiênicos e motivacionais, se evidencia quando o homem se utiliza do trabalho para além do ato de satisfazer suas necessidades básicas, fisiológicas e de autopreservação, e quando o trabalho o serve também pelo motivo de desenvolvimento humano. As necessidades superiores descritas por Maslow, e os fatores motivacionais descritas Herzberg, evidenciam que é importante para as instituições empresariais presumirem o foco de se trabalhar bem seu clima organizacional, através de uma participação mais atuante e positiva, uma melhor convivência, melhor comunicação, e trabalho em equipe entre os funcionários, mas, além disso, se percebe que as necessidades superiores e motivacionais, próprio do homem social, requerem também do trabalho um foco na aceitação e valorização social, requer significados de valores, responsabilidades sociais, no presente e no futuro. Assim, as instituições precisam focar para além dos seus muros.

### 3.2 O homem Social e a Sociedade Global

Cada vez mais a identidade individual se agrega a cultura global, pois no mundo moderno as pessoas não se veem mais fechadas no seu próprio círculo cultural. O lar não é mais somente a casa onde mora, a cidade e o país, mas o lar é o globo terrestre. Como coloca Reis (2013) é difícil pensar em culturas nacionais quando uma boa parcela da população mundial, diariamente, escolhe aspectos da sua vida na cultura global. As pessoas se identificam com diversas culturas, associando sua identidade individual com a cultura global, e criando nessa identidade a consciência que as ações individuais podem tanto afetar seu entorno como afetar

o planeta. Por isso, o entendimento sobre responsabilidade social, cidadania e protagonismo são conceitos emergentes, indo além da consciência de direitos e deveres para sobrevivência da espécie humana. Assim, para que a harmonia dentro de uma sociedade prevaleça, os cidadãos devem compreender-se dentro dela, tanto de forma individual como coletiva.

Desta forma, os comportamentos que impactam uma sociedade podem ser pró-sociais (PRO) ou antissociais (ANT), que são comportamentos com potencial de afetar os outros, podendo colaborar ou prejudicar os envolvidos. Os comportamentos ANT são ações que propositalmente prejudicam ou deixam em desvantagem outro indivíduo. Por sua vez, os comportamentos PRO seriam ações com intenções de ajudar outras pessoas, sem obter necessariamente um benefício próprio (GONÇALVES, 2021).

Conforme Almeida (1994), a cidadania forja-se na consciência do eu, sedimenta-se nos deveres e valores herdados, fortifica-se no exercício de direitos conquistados e amplia-se na inserção do indivíduo no espaço social que lhe pertence. Um cidadão pleno é aquele que se reconhece como um ser inteiro, como um ser capaz a despeito da possível “falha” ou “déficit” que carrega, esteja no âmbito físico, intelectual, social, cultural ou econômico (ALMEIDA, p.2, 2014).

É possível evidenciar, então, que o exercício cidadão pode ser demonstrado em ações coletivas e reforçado com a educação inclusiva. Desta forma, fica evidente que a Educação e a Cidadania são elementos-chave para o desenvolvimento social e humano. Afinal, como cita Thomas Armstrong, “se tornar integralmente um ser humano é o aspecto mais importante da aprendizagem”, para isso, é preciso “considerar cada indivíduo como um ser humano singular, com sua própria maneira de lidar com os desafios de desenvolvimento oferecidos pela vida.” (ARMSTRONG, 2008).

Conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o conceito de desenvolvimento humano nasceu definido como um processo de ampliação das escolhas das pessoas para que elas tenham capacidades e oportunidades para ser aquilo que desejam ser. A abordagem de desenvolvimento humano procura olhar diretamente para as pessoas, suas oportunidades e capacidades. Erroneamente criou-se a ideologia que o “ter” engrandece o “ser”, mas o bem-estar de cada indivíduo está diretamente relacionado com o desenvolvimento de suas capacidades e de sua individualidade (PNUD, online, 2022).

Para o PNUD (2022) a renda é importante, mas como um dos meios do desenvolvimento e não como seu fim. O conceito convencionado sobre desenvolvimento humano traz uma mudança de perspectiva: o foco é transferido do crescimento econômico, ou da renda, para o ser humano. Ou seja, o conceito parte do pressuposto de que para aferir o avanço na qualidade de vida de uma população é preciso ir além do viés puramente econômico e considerar outras características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade da vida humana.

Flóres e Hernández (1999) referem que o estilo de vida vai se formando ao longo do desenvolver do sujeito, tornando-se, um processo de aprendizagem. Nele estão refletidos os hábitos, costumes, crenças, valores e conhecimento do indivíduo, bem como suas aspirações e esperanças. O Grupo de Qualidade de Vida da Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu qualidade de vida como a percepção “do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores, nos quais ele vive em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (WHOQOL GROUP, 1994, p.42). Assim, a qualidade de vida boa ou excelente é aquela que mesmo no mínimo de condições há habilidades pessoais para que os indivíduos possam desenvolver o máximo de suas potencialidades, vivendo, sentindo ou amando, trabalhando, produzindo bens ou serviços; fazendo ciência ou artes; vivendo, enfim, propiciando a todos que sejam seres vivos que procurem se realizar (RUFFINO, 1992).

É importante destacar que a Educação é um dos indicadores para o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH<sup>6</sup>) dos países. Educação de qualidade e inclusiva leva ao desenvolvimento pessoal e a uma sociedade menos desigual. O objetivo da criação do Índice de Desenvolvimento Humano foi o de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Atualmente, três pilares que constituem o IDH (saúde, educação e renda) (PNUD, *online*, 2022):

Diferentes índices têm sido cada vez mais aprimorados para diagnosticar o desenvolvimento humano, sem mascarar as desigualdades sociais e pontuar aos diversos governos no mundo aonde as políticas públicas requerem mais atenção e investimentos (PNUD, *online*, 2022). De qualquer forma, a educação mostra-se diretamente relacionada como promotora do desenvolvimento humano, tecnológico e social.

Mas cabe ressaltar o papel da empresa nesse contexto, visto que ela não só afeta a educação, no sentido de determinar as habilidades e competências para ingresso no mundo do trabalho, como é mais uma das tantas instituições que estão definindo os contornos sociais. Como argumenta Harman (1996), ao entender as empresas como construções sociais, sendo tanto sujeito quanto objeto da realidade da qual fazem parte, não é difícil identificar sua interferência tanto no agravamento quanto na superação dos múltiplos problemas sociais, econômicos e ambientais. Seja pelo poder econômico que possuem, ou seja pelo conjunto de competências técnicas de que dispõem, as empresas tornaram-se instituições mais influentes nos rumos da sociedade, além de que o próprio sistema global exige dela que sobreviva em um ambiente de constantes mudanças, tornando-a uma das instituições mais adaptáveis, o que lhe confere um papel de liderança nas transformações necessárias. Cabe, então, reconhecer o papel do trabalho decente e da empresa humanizada na construção e manutenção do homem social e do social humano no contexto da sociedade global.

### *3.3 O Trabalho Decente e a Empresa Humanizada*

Com o crescimento capitalista e com a diminuição de fronteiras comerciais, para que a empresa e o mercado conseguisse sobreviver nesse contexto competitivo, surge a demanda crescente na maximização dos processos produtivos e na manutenção de estruturas e procedimentos. À medida que os competidores tornaram-se mais numerosos e eficientes, e os consumidores ganharam foco em direitos, sobretudo nas discussões internacionais de direitos humanos de terceira geração, e começaram a se mostrar mais exigentes com a qualidade dos produtos e serviços prestados, as melhorias nas atividades produtivas precisaram adicionar maior orientação para o mercado. O marketing, então, assumiu lugar de destaque, defendendo a ideia de que o cliente deveria ser o foco. As empresas que aprendiam essa lição obtinham melhores resultados, mas passavam a perceber que, em intervalos de tempo cada vez menores, o que era fonte de diferenciação logo se tornava pré-requisito (VERGARA; BRANCO, 2001).

A sociedade, portanto, passou a exigir cada vez mais como requisito a qualidade dos serviços e produtos<sup>7</sup>. Isso se tornou uma necessidade executiva no âmbito social, tanto na questão técnica em administração como também em um olhar social da empresa, com compromissos com o atendimento humanizado e integral ao cidadão.

---

<sup>63</sup> Conforme a Agência Brasil (2021), os números do IDH no Brasil, que atualmente é de 0,765, é considerado alto, na 84ª posição mundial.

<sup>7</sup> Inclusive do setor público. Se antes da década de 1980 era natural os atores políticos (vereadores, prefeitos, governadores, ministros, etc) tomarem decisões e não informarem a população, ou ainda não se preocuparem com a opinião das pessoas, hoje isso não é mais possível, em grande parte por conta do surgimento da *accountability*. Para saber mais acesse: <https://www.politize.com.br/accountability-o-que-significa/>

Existe ainda a premissa que norteia tudo que tem se pensado sobre qualidade: a premissa do relacionamento ético entre todos os elementos envolvidos na fabricação e venda de um produto ou na prestação de um serviço. Todos mesmo, desde o operário de chão de fábrica ao consumidor final do produto, passando pela alta administração da empresa e pelos fornecedores, sem esquecer, inclusive, o meio ambiente e a sociedade (MELLO, 2011 p.4).

A administração não se detém apenas no processo administrativo de organizar, planejar e direcionar a atividade organizacional, mas envolve todo o sistema em suas variáveis e inter-relações. Conforme Teixeira e Ribeiro (2017), o administrador não é mais um reprodutor de processo, mas é parte dele, colabora na criação de movimentos onde há dois pontos relevantes: pessoas e capital, em um processo de organização e gestão que tem como base as relações e satisfação humana.

Surge, assim, um novo impacto na relação entre organização e sociedade como intenção de proporcionar, da melhor maneira possível, a defesa dos interesses da sociedade, para que as relações humanas possam ser baseadas na confiança e numa boa-fé presumida, em conformidade com o que diz a Constituição Federal ao preservar os direitos e as garantias do cidadão (NUNES, 2004).

Dessa forma, a imagem e a confiabilidade de uma empresa estão diretamente ligadas à importância que ela tem na sociedade e na comunidade que ela está inserida. A imagem da empresa também depende da divulgação para os *stakeholders* do seu negócio, missão, visão e valores. Por esse motivo, a empresa passa a redefinir continuamente suas estratégias de comunicação e concentra-se na identidade da organização e na sua filosofia comportamental, tendo por foco sua imagem projetada na opinião pública (GIRARDI, 2013).

A partir desse contexto, e diante das características sociais marcadas por desigualdades e desequilíbrios complexos e interdependentes, torna-se cada vez mais insustentáveis as práticas comerciais que só contemplem a maximização do retorno sobre o capital. Expostas, então, a um desafio sem precedentes, as empresas terão de provar que as competências e recursos que conquistaram, muitas vezes em detrimento das necessidades da sociedade que as acolhe, podem contribuir para um novo modelo de desenvolvimento efetivamente sustentável (VERGARA; BRANCO, 2001).

Desta forma, as mudanças no mundo do trabalho e nas relações sociais, passaram a ser repensados num contexto de globalização, que havia interligado todos os espaços econômicos do planeta. As reflexões globais buscam, então, entender por que ainda se discute problemas como trabalho escravo, trabalho infantil e discriminação no trabalho, apesar de todas as mudanças trazidas pela “modernidade neoliberal”. Foi neste contexto de crise global do emprego e deterioração das condições de vida que, em 2003, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) propôs, como estratégia de enfrentamento da precarização do trabalho, uma Agenda de “Trabalho Decente<sup>63</sup>”, visando à parceria com países de todos os continentes para a criação de programas e políticas destinados a propiciar trabalho em condições dignas e em quantidade suficiente para todos, tanto no meio urbano como no meio rural (ABRAMO; BOLZÓN; RAMOS, 2008; WEBSTER, 2009, PRONI; ROCHA, 2010).

O conceito de Trabalho Decente designa “um trabalho produtivo adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, capaz de garantir uma vida digna a todas as pessoas que vivem do trabalho e suas famílias”. (PRONI; ROCHA, 2010 p.11). Um trabalho decente implica, ainda, não apenas ter um emprego de qualidade, mas também a existência de um marco regulatório da atividade

---

<sup>63</sup> conceito que vinha sendo forjado em fóruns internacionais desde o final da década passada.

laboral e da relação de trabalho; implica em gozar de adequados níveis de proteção frente às adversidades (como acidentes e enfermidades) e durante a velhice; implica, ainda, no direito e na possibilidade de representar ou se sentir representado e, desse modo, participar em processos de diálogo social não só em nível microeconômico (a empresa) como também em âmbito municipal, estadual e nacional.

Na XVI Reunião Regional Latino-americana, realizada em maio de 2006, em Brasília, foi divulgado o documento 'Trabalho Decente nas Américas: agenda hemisférica 2006-2015'. Entre os desafios colocados, naquele momento, podem ser destacados: a) assegurar que o crescimento econômico promova o trabalho decente; b) assegurar a aplicação efetiva dos princípios e direitos fundamentais no trabalho; c) gerar maior confiança na democracia e no diálogo social; d) ampliar e fortalecer os esquemas de prevenção e proteção social dos trabalhadores; e) ampliar a inclusão social e no trabalho para reduzir a desigualdade. (PRONI; ROCHA, 2010).

A OIT-Brasil tem promovido, em paralelo, doze programas especiais voltados à promoção do trabalho decente, em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego, e tem desempenhado um papel relevante ao procurar oferecer cooperação técnica aos programas e reformas sociais do governo federal. (PRONI; ROCHA, 2010).

É crescente o número de representantes do meio empresarial que afirmam que um comportamento socialmente responsável é o fundamento de um sucesso econômico sustentável em longo prazo (LEAL, 1998). Com isso, o trabalho decente se agrega ao conceito de Empresa Humanizada.

Entende-se por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores e propósitos que não seja somente a maximização do retorno para os acionistas, mas atuando como agentes para um bem maior. Essas empresas se esforçam para serem benquistas por seus clientes, seus funcionários, seus fornecedores, sua comunidade e seus acionistas, alinhando os interesses de todos de tal forma que nenhum desses *stakeholders* ganhe em detrimento de outros, mas que todos prosperem juntos. Nesse sentido, são empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Ao focalizar também o ambiente, as ações dessas empresas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais e o apoio a atividades comunitárias, enfim, agrega o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa (VERGARA; BRANCO, 2001; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2020).

Nesse sentido, despontam empresas assumindo compromissos com a redução de impactos ambientais, com o apoio a grupos socialmente excluídos, com a erradicação das múltiplas causas de pobreza, tais como a ausência de educação. Essas ações não só acenam com a conciliação entre competitividade e humanização das empresas como parecem revelar indícios de que um novo paradigma esteja emergindo no mundo dos negócios (VERGARA; BRANCO, 2001).

Essas empresas também oferecem programas de promoção da qualidade de vida de seus colaboradores, desenvolvimento humano e o fundamental envolvimento dos empregados em torno de alguma causa escolhida, em que todos precisam reconhecer, nas ações de que participam, uma real possibilidade de fazer diferença para as pessoas e instituições beneficiadas (VERGARA; BRANCO, 2001).

Julgando-se a natureza dos fins para os quais se voltam às empresas humanizadas, é de se esperar que a Administração tenha muito a contribuir para alcançá-los. (VERGARA; BRANCO, 2001). Em relação à Administração Pública, a responsabilidade do Estado com a proteção dos direitos humanos em atividades

empresariais será pautada pelas diretrizes do Decreto nº 9.571/2018, Art.3º (BRASIL, 2018) e de acordo com os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas.

Neste cenário pôde-se perceber que o homem, no decorrer da história, perdeu o significado original do trabalho, como fundador do ser em sociedade, e serviu de instrumento para sua própria desumanização, desmembrando-lhe das relações que o caracterizou como Homem Social, ou seja, retirou seu potencial criativo exigindo-lhe atos meramente mecânicos e exaustivos, privou-lhe de suas motivações superiores que transcendem a satisfação das necessidades biológicas de sobrevivência e serviu de cenário de relações de poder e escravidão, tornando selvagem a relação com o outro. Seu desenvolvimento intelectual e cultural foi institucionalizado, servindo a uma classe dominante que transformou a missão da escola de transformar os súditos em cidadãos no inverso disso. Do homem foi forjada uma ciência em que exclui e inferioriza seu semelhante, que já não é mais seu igual, e dá legitimidade ao racismo, a discriminação, a tirania, a desigualdade social e a exploração no trabalho. Tragédias criadas pelo homem tirano resultaram em milhões de mortos, levando a humanidade para seu próprio fim.

Surge então o recomeço. O que remanesce de humanidade no homem luta pelo direito de liberdade, grandes sacrifícios foram necessários e buscou-se a união de todos os povos e nações para buscar de volta sua evolução como Homem Social através da Declaração Universal dos Direitos Humanos. Buscando a liberdade, igualdade e fraternidade, o homem novamente se distingue dos animais, amparado pela união global, resgatando o trabalho decente e humanizando as instituições, instrumentalizado pela consciência sócio histórica, que reflete o passado e registra o presente olhando para o futuro, para novas conquistas de desenvolvimento humano.

#### 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao objetivo desta pesquisa, que foi refletir sobre o termo pessoa humana, percebe-se que a pessoa humana implica em dois nascimentos: o biológico e o cultural. Em relação ao problema inicial: *“Qual a relação do trabalho com a pessoa humana e com sua passagem da ordem natural (homem animal) para a ordem cultural (homem social)?”* tornou-se possível responder que o que determina seu desenvolvimento cultural é sua aprendizagem ao trabalho não mecânico, ou seja, quando se utiliza do trabalho para além do ato de puramente satisfazer suas necessidades fisiológicas de autopreservação, mas se utiliza do trabalho também pelo motivo de se especializar enquanto espécie, pelo motivo de se comunicar, de registrar sua história, de se agregar em grupos, de fazer escolhas, de aprender coisas concretas e abstratas, de aprender regras, de aprender a sentir, a querer e a planejar.

Essa condição humana, e sua relação com o trabalho, requerem do homem o pensar sobre ele, mas o que parece de fato distinguir o homem animal do social é a *motivação*, isto é, o motivo que transcende apenas a satisfação de suas necessidades biológicas de sobrevivência.

Assim, pode-se entender - do ponto de vista da sua constituição histórica - a Pessoa (Homem) Humana (Social) como constituída de três relações: a) a relação com o outro; b) a relação com o meio; e c) a relação consigo mesmo.

Referente à relação do homem com a cidadania e sua dignidade - princípios fundamentais da sua carta magna que esta pesquisa buscou compreender – pode-se entender que é uma relação dialética. Dialética porque homem social humanizado busca e constrói uma sociedade humana e esta, por sua vez, lhe aprimora assim. Nesse aprimoramento, busca sua dignidade na satisfação de suas necessidades superiores e nos fato-

res motivacionais, evidenciados nos estudos de Maslow e Herzberg, e nos quais são encontrados na garantia de seus direitos humanos, no trabalho decente, e em uma empresa humanizada.

Ao longo deste estudo foi possível perceber que a história humana é repleta de progressos e regressos, construções e destruições, guerra e paz. O homem diferenciou-se das demais espécies viventes, humanizando-se. No entanto, na medida de sua evolução regrediu e percorreu sua trajetória histórica de desumanização, criou para si relações de poder e de exploração, sujeitando seu igual e seu ambiente a situações deploráveis. O homem perde seu senso de viver em comunidade para sobreviver na individualidade, numa luta que divide perdedores e vencedores, dignos e indignos, numa cultura social que exclui.

Para reverter essa cultura não é fácil, pois não se destrói em pouco tempo ideologias e sistemas que por séculos foram construídas, e que fazem parte até hoje do pensamento social. É fundamental um esforço conjunto do governo, da sociedade e das instituições para conhecer a fundo os problemas humanitários, debater as diversas visões e enfrentar a cultura do fracasso e do sucesso. No entanto, combater a desumanidade não pode ficar no ato burocrático, precisa de ação e compromisso, sobretudo de gestores públicos, para agregar os demais segmentos sociais e econômicos. É necessário e urgente superar as alegações de culpas e repasses dos problemas humanitários, pois em alguma medida elas encontrarão mérito em algum segmento social e continuarão com a cultura da exclusão, da devastação e da indignidade; continuarão combinando aspectos e discursos que se implantam como verdades nas memórias e práticas das culturas e nações.

É preciso confrontar governos com os direitos fundamentais, sobretudo, talvez, ao da educação, mas emancipatória, que se objetiva no direito de conhecer e de aprender, e começar a construir uma cultura de trajetórias escolares e acadêmicas bem-sucedidas, que construam e devolvam os desejos e aspirações para a pessoa humana (motivações); que o direito à educação se desdobre na conquista de outros direitos e, também, nas oportunidades de vivenciar a cultura democrática e de produção da liberdade em relação ao condicionamento histórico, social, político, ideológico e cultural, no esforço coletivo por humanização e cidadania.

Pode-se facilmente evidenciar que as novidades sociais reclamam uma educação e uma formação humana diferente e, nisto, as instituições educacionais tem sua função orientada para a construção da sociedade, que é a razão de ela existir. Quanto à sociedade, a ela esta presa. Logo, todas as atividades acadêmicas devem se colocar a ela porque, em últimas análises, a ela são devolvidas. Assim, não tem sentido uma educação que não procure servir a sociedade, formando um cidadão que nela tem de viver eticamente, que tenha ação ou efeito de desenvolver, nos indivíduos de uma comunidade, o sentimento coletivo, o espírito de solidariedade social e de cooperação.

Sujeitos assim, humanizados, não aceitarão trabalhos que não sejam decentes e empresas que não sejam humanizadas, quebrando o circuito que alimenta a exploração humana e as relações de domínio. São ações de longo prazo, mas ao administrador público, na temporalidade de suas funções, já encontra desajustadas as ações imediatistas. Cabe a esse profissional a consciência de que “quem planta tâmaras, não colhe tâmaras, mas as gerações seguintes colherão”.

Diante dessas perspectivas, neste estudo, buscou-se ressaltar a relevância da gestão no setor público voltado para fomentar políticas públicas para construção e surgimento de sociedades humanas, de educação de qualidade, trabalho decente e empresas humanizadas. A capacitação de servidores públicos sobre a temática de direitos humanos e empresas, e a exigência de compromisso público de respeito aos direitos humanos, preconizados no Decreto nº 9.571/2018, Art.3º, já se mostram como ferramentas para destacar que há situações muito distintas, devendo ser priorizadas aquelas associadas a uma maior privação: o de-



semprego, as formas de trabalho não remunerado e os tipos mais degradantes de informalidade. Os desafios para reduzir ou eliminar os problemas enfrentados por segmentos expressivos da população no mundo de trabalho brasileiro são de diferentes ordens, e requerem ações e programas com distintos desenhos e alcances.

Parece certo afirmar que no decorrer dos avanços sociais, as empresas e governos serão cada vez mais julgados por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (empregados, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente natural. Assim, emerge a necessidade de criação de plataformas e fortalecimento de mecanismos de diálogo entre a administração pública, as empresas e a sociedade civil. Afinal, se queremos uma sociedade mais humana para todos, precisamos de todos pela humanização social.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís; BOLZÓN, Andrea & RAMOS, Christian. Agenda do trabalho decente. In: BUAINAIN, Antônio Márcio; & DEDECCA, Claudio S. (Orgs.). Emprego e trabalho na agricultura brasileira. Brasília: IICA, 2008.

AGÊNCIA BRASIL. Brasil fica em 84º lugar em ranking mundial do IDH. Em novo índice ambiental, o Brasil melhora 10 posições, online, 2021. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-12/brasil-fica-em-84o-lugar-em-ranking-mundial-do-idh>> Acesso em: 18/abr/2022.

ALMEIDA Maria da Glória de Souza. Inclusão e Cidadania: uma questão de direito. I Seminário Internacional de Inclusão Escolar: práticas em diálogo. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. CA-p UERJ – 21 a 23 de outubro de 2014. Disponível em <<http://www.cap.uerj.br/site/images/stories/noticias/5-almeida.pdf>> Acesso em: 18/abr/2022.

ANDRADE, Daniel P. Empresa Humana Ou Humano Empresa? Revista RAE - Revista de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas - FGV, Edição Especial: pressões e angústias do mundo corporativo. vol. 10, n.1, janeiro-junho de 2011. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/22943/21711>> Acesso em: 18/abr/2022.

ARMSTRONG, Thomas. As melhores escolas: a prática educacional orientada pelo desenvolvimento humano. Artmed: Porto Alegre, 2008.

BEDUKA. Sociologia. Aprenda sobre a história do trabalho. Online, 2019. Disponível em <<https://beduka.com/blog/materias/sociologia/historia-do-trabalho/>> Acesso em: 18/abr/2022.

BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A; GUIMARÃES, S. E. R. Motivação para aprender: aplicações no contexto educativo. Petrópolis, Vozes, 2010.

BRASIL, Presidência da República. Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2018. Estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos. Brasília, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHAUÍ, Marilena. O que é ideologia? São Paulo: Brasiliense, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CIRÍACO, Flávia Lima. Inclusão: um direito de todos. Revista Educação Pública, v. 20, nº 29, 4 de agosto de 2020. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/20/29/inclusao-um-direito-de-todos>

COELHO, Lucia Maria Salvia. Teoria da Personalidade. Psiquiatria Geral, Online, 2022. Disponível em <[https://www.psiquiatriageral.com.br/normal/persona\\_03.htm](https://www.psiquiatriageral.com.br/normal/persona_03.htm)> Acesso em: 18/abr/2022.

COLEMARX. Coletivo de Estudos em Marxismo e Educação. Plano Nacional de Educação, 2011-2020. Notas Críticas. In: VII Jornada Internacional de Políticas Públicas - Para Além da Crise Global: experiências e antecipações concretas, 7ª, 2015. Anais. São Luís, Maranhão: Cidade Universitária da Universidade Federal do Maranhão, 2015. Acesso em: 18/fev/2022. Disponível em <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/>>

pdfs/mesas/plano-nacional-de-educacao-2014\_notas-criticas.pdf>.

CONNECTA Direitos Humanos. Declaração Universal dos Direitos Humanos completa 70 anos. Notícias. Online, 2018. Acesso em: 08/mai/2022. Disponível em: <https://www.conectas.org/noticias/declaracao-universal-dos-direitos-humanos-completa-70-anos>

DUSIK, Claudio L. A interação entre Interface Cérebro Computador e sujeitos com incapacidade motora grave para comunicação. 2018. 235 fls. Tese de Doutorado em Educação. Núcleo de Informática na Educação Especial. Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/196478>

FILHO, Antonio Euzébio; GUZZO, Raquel Souza Lobo. Desigualdade social e pobreza: contexto de vida e de sobrevivência. *Psicologia & Sociedade* [online]. 2009, v. 21, n. 1 [Acessado 16 Fevereiro 2022] , pp. 35-44. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-71822009000100005>>.

FLÓREZ, L. e HERNÁNDEZ, L. Avaliação del estilo de vida. *Boletín Latinoamericano de Psicología de la Salud*. Ano I, n°2. Colombia: ALAPSA, 1999.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GAZZONI, Luciana. O Ser Humano: Biológico e o Cultural. *Light Up Desenvolvimento Humano*, online: 2008. Acesso em: 08/mai/2022. Disponível em: <<https://www.lightupdesenvolvimento.com.br/conteudo/3/o-ser-humano-biologico-e-o-cultural/>>

GIRARDI, Angela Maria Oliva. Do “business as always” ao “just in time” ou Quem não se agiliza não se comunica. *Teoria e Prática da Comunicação Empresarial*. CONVINCOM Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomteoriacomempreAngelaOliva.htm>>. Acesso em: 23/Fev/2018.

GOMES, Mariano Tamura; FILHO, Luiz Vicente F. Da Silva. *A Bíblia do Bebê*. São Paulo: CMS, 2010.

GONÇALVES, M. P. et al. Parâmetros psicométricos da Prosocial and Antisocial Behavior Sport Scale (PABSS) para o contexto brasileiro. *Acta Colombiana de Psicología*, v. 24, n. 1, p. 130-140, jun. 2021.

HARMAN, Willis W. O mundo dos negócios no século XXI: um pano de fundo para o diálogo. In: RENESCH, John. *Novas tradições nos negócios: valores nobres e liderança no século XXI*. São Paulo: Cultrix, 1996.

HOBBSAWM, Eric. *A Era do Capital: 1848-1874*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

HOUAISS, A. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva. Versão 1.0. 1 [CD-ROM]. 2001.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Censo Escolar da Educação Básica 2019*. BRASIL, Resumo Técnico. Brasília, 2020.

KNÜPPE, Luciane. Motivação e desmotivação: desafio para as professoras do Ensino Fundamental. *Educar em Revista* [online]. 2006, n. 27 [Acessado 10 Março 2022] , pp. 277-290. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000100017>>. Epub 10 Jul 2007. ISSN 1984-0411.

KUENZER, Acacia Zeneida. Exclusão includente e inclusão excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. In: SAVIANI, Dermeval; SANFELICE, José Luiz; LOMBARDI, José Claudinei (Orgs.). Capitalismo, trabalho e educação. 3ª ed. Campinas: Autores Associados, 2005. p. 77-96.

LEAL, Guilherme Peirão. Empresa ética não é sonho. Exame, São Paulo, ano 32, n. 22, p. 142, 21 out. 1998.

LÉVY-LEBOYER, C. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

MARX, Karl. O Capital: crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital. v. I. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MATOS, F. C. C. Liberdade: conceito individual ou coletivo? Online: Conteúdo Jurídico Boletim, 2013. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/36661/liberdade-conceito-individual-ou-coletivo>. Acesso em: 10 mar. 2022.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Educacion do Brasil, 2011.

MENDES, Carlos Magno [et al.]. Introdução à economia. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

NUNES, Rizzatto. Curso de Direito do Consumidor. São Paulo: Saraiva, 2004.

OIT. Actividades de la OIT en las Américas 2003-2006. Ginebra: Oficina Internacional Del Trabajo, 2006.

ONU, Organização das Nações Unidas. Como as Nações Unidas apoiam os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Brasil: Nações Unidas, 2022. Acesso em: 08/mai/2022. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

PATTO, Maria Helena Souza. A produção do Fracasso Escolar: histórias de submissão e rebeldia. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

PIAGET, Jean. A equilibração das estruturas cognitivas: problema central do desenvolvimento. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PINK, D.H. Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. O que é Desenvolvimento Humano. PNUD Brasil, online, 2022. Disponível em <<https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/conceitos/introducao.html>> Acesso em: 18/abr/2022.

POLIAKOV, Leon. O mito ariano. São Paulo: Perspectiva, 1974.

PORFÍRIO, Francisco. “Direitos Humanos”; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/direitos-humanos.htm>. Acesso em 01 de junho de 2022.

PRONI, Marcelo Weishaupt; ROCHA, Thaíssa Tamarindo da. A OIT e a promoção do trabalho decente no Brasil. Revista ABET – vol. IX – n. 1/2010.

RATSKA, Adolph. Sociedade Inclusiva: Histórico na Europa. In: I Seminário Internacional Sociedade Inclusiva em Belo Horizonte, PUC-Minas, 1999. Disponível em: <<http://proex.pucminas.br/sociedadeinclusiva/historicoEUR.php>> Acesso em: 25/jan/2022.

REIS, N. I. Cultura global e identidade individual. Horizontes Antropológicos, v. 9, n. 20, out. 2003.

ROBBINS, Stephen R. Comportamento organizacional. 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Gabriel Mario. A sociedade do futuro. Online. Blog, Administração da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). 31/mar/ 2020. Disponível em <<https://abmes.org.br/blog/detalhe/16746/a-sociedade-do-futuro>> Acesso em: 22/abr/2022.

RUFFINO A. N. Qualidade de vida: compromisso histórico da epidemiologia. Saúde em Debate, 35:63-7, 1992.

SAMULSKI, Dietmar Martin. Psicologia do esporte manual para a educação física, psicologia e fisioterapia. Barueri, SP: Manole, 2002.

SILVA, Antonio Wardison C.; NASCIMENTO JUNIOR, Delmiro Vieira do. A natureza social da pessoa humana. Revista de Cultura Teológica - v. 18 - n. 71 - jul/set, 2010. Disponível em <<https://revistas.pucsp.br/index.php/culturateo/article/view/15395/11501>> Acesso em: 22/abr/2022.

SILVA, Daniel Neves. Declaração Universal dos Direitos Humanos. História do Mundo. Online, 2019a. Disponível em < <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.htm>> Acesso em: 22/abr/2022.

SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jag. Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito, Performance. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

SOUZA, Isabela. Direitos humanos: conheça as três gerações! Politize, online, 2017. Disponível em < <https://www.politize.com.br/tres-geracoes-dos-direitos-humanos/>> Acesso em: 22/abr/2022.

TEIXEIRA, Juliane Marlise Barbosa e RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos. Curitiba: Inter Saberes, 2017.

TONUCCI, Francesco (Frato). La maquinaria escolar. Contratiempos, Textos de Pensamientos Radical. Madrid: Centro de Documentación Crítica, 2008.

UNICEF. Enfrentamento da cultura do fracasso escolar - Reprovação, abandono e distorção idade-série. Online. Trajetórias de Sucesso Escolar. Fundo das Nações Unidas para a Infância, UNICEF e parceiros, Jan.2021. Acesso em: 08/fev/2022. Disponível em <[trajetoriaescolar.org.br](http://trajetoriaescolar.org.br)>.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Empresas [online]. 2001, v. 41, n. 2 [Acessado 9 Junho 2022] , pp. 20-30. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>>. Epub 19 Set 2011.

VYGOTSKY, L. S. A Formação Social da Mente. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

VYGOTSKY, L. S. Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem. São Paulo: Ícone, 1998.

WEBSTER, Edward. Identifying new sources of power in the informal economy: a critique of current forms of labour market governance for managing decent work. In: Conference of Global Labor University and TISS, Mumbai, India, February, 2009.

WHOQOL GROUP. The development of the World Health Organization quality of life assessment instrument (the WHOQOL). In: ORLEY, J e KUYKEN, W (Eds). Quality of life assessment: International Perspectives. Heidelberg: Springer Verlag; p 41-60, 1994.

ZANOTTI, Luis Jorge. Etapas históricas de la política educativa. Buenos Aires: Eudeba, 1972.

# CAPÍTULO 3

# TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DOCUMENTAL DE NOTÍCIAS VEÍCULADAS NO SÍTIO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA

Dandara Soares Santos

*Egressa do Curso de Administração Pública UNIPAMPA/UAB*

## RESUMO

O presente trabalho é uma pesquisa documental sobre notícias disponibilizadas no sítio do Ministério da Economia sobre o teletrabalho com o intuito de apurar o comportamento da gestão federal vigente sobre esta modalidade de trabalho no âmbito do serviço público. Para isso, foram selecionadas 35 notícias, datadas de 2018 até 2022, separadas em grupos temáticos e subdividas em temas. O levantamento constatou que a gestão federal não só é favorável ao teletrabalho, mas que trata essa ferramenta como um programa de gestão para reformular a Administração Pública Federal. Antes mesmo da crise sanitária que forjou a adoção do trabalho remoto em diversos segmentos, a gestão federal já tinha planos de instaurar o teletrabalho. A coleta dessas notícias viabilizou apurar quais esforços foram tomados pelo governo para a adoção do trabalho remoto e sua expansão nos demais órgãos federais. Além disso, também se verificou que as notícias evidenciavam o lado econômico da aplicação do teletrabalho em detrimento de outros fatores – como a gestão dos servidores, o desenvolvimento de tecnologias e a ocorrência de capacitações. Essas ausências causam apreensão diante da publicação do Decreto nº 11.072/2022, que estabelece o Programa de Gestão e Desempenho, regulamentando o teletrabalho para o servidor público federal, já que, a despeito do desejo favorável desta gestão em reformular a estrutura administrativa através do trabalho remoto, não foi, ainda projetado, um modelo gerencial adequado ao serviço público.

**Palavras-chaves:** Administração Pública; teletrabalho; pesquisa documental.

## ABSTRACT

This paper is a documentary research on teleworking news available on the website of the Brazilian Ministry of Economy with means to verify what is the stand of the current federal management on the subject. Thus, 35 news were selected, dated from the years 2018 to 2022, separated into thematic groups and then subdivided into themes. The results show that Brazilian federal administration is totally positive for teleworking in public service, as the Brazilian government perceives and uses it as a management program. The analysis of this data collection also made it possible to determine what efforts were taken by the government to adopt remote work and its expansion to other federal agencies. Most of the news on teleworking highlighted economic aspects of teleworking to the detriment of other factors - such as public servant management, technological development and the occurrence of training. These absences cause apprehension in view of the new legislation on teleworking, publicized on May 18th 2022, which establishes the Management and Performance Program, regulating teleworking for the federal public servant, since, despite the favorable desire of this governmental Administration to reformulate the administrative structure through teleworking, a management model adequate to the public service has not been designed.

**Keywords:** Public Administration; telework; documentary research.



## 1 - INTRODUÇÃO

A pandemia mundial causada pelo coronavírus, iniciada no verão de 2020 e que, no momento de escrita deste trabalho, ainda afeta a população, colocou em perspectiva diversos aspectos culturais e sociais. Com a necessidade do recolhimento social como forma de combate à doença, fez-se necessário rever as formas de fazer, de produzir. Assim, o teletrabalho chegou como uma solução a ser imputada como uma maneira de manter-se produzindo e entregando serviços durante este período.

Frequente em empresas privadas, o teletrabalho não era comum no serviço público, visto muitas vezes com desconfiança. Tal desconfiança é resultante da herança da cultura colonial intrínseca na Administração Pública brasileira que, conforme Flores (2016), é um dos principais fatores para resistência das implantações de reformas administrativas que busquem a modernização e dinamização como maneiras de atingir a eficácia e entregar um serviço público de qualidade à população.

Nesse sentido, a despeito do cenário que a provocou, a implantação do teletrabalho/trabalho remoto/*home office* – e, aqui, como Rosenfield e Alves (2011) todos os termos são utilizados como sinônimos de qualquer atividade de trabalho que é realizada fora do ambiente do órgão, envolvendo o uso de tecnologias disponíveis – pelos órgãos públicos de todas as esferas pôde ser vivenciada em sua praticidade e, após dois anos, passou a ser visto sem tanta ressalva.

Amparada na revisão bibliográfica realizada por Rocha e Amador (2018), que corrobora o relato de que a literatura prévia relaciona diversas vantagens e desvantagens sobre o teletrabalho, mesmo a crítica ferrenha pontuada por Durães, da Cruz Bridi e Dutra (2021), preocupados com o cunho capitalista do trabalho remoto, da realocação de responsabilidades para o trabalhador, observa-se que parte maciça dos trabalhos escritos reflete aspectos recolhidos de experiências na esfera privada.

Como grande parte das discussões e de basicamente todos os modelos conhecidos de teletrabalho não estão direcionados ao serviço público – seus princípios e, principalmente, sua finalidade – faz-se necessário iniciar e fortalecer os debates e os modelos a serem aplicados, agora, passada a desconfiança, no âmbito do serviço público, pois, conforme assinala Riegel (2019), a maneira como o teletrabalho é implementado é o que determinará o seu aproveitamento.

Nesse sentido, o presente trabalho buscará apreciar, através da revisão da análise documental na mídia escrita, recolhida do sítio do órgão ministerial responsável pela gestão administrativa federal (atualmente, Ministério da Economia), qual foi a postura da gestão federal atual, da adoção durante a crise sanitária até a recente implementação do teletrabalho, com a publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. O que se apurou é que a gestão atual acredita e investe no teletrabalho como uma ferramenta de grande reformulação do serviço público, transformando a modalidade como política de gestão. Porém, o foco no viés econômico – com possível negligência com o servidor público e aspectos desenvolvimentistas – precisa ser debatido.

### 1.1 - PERGUNTA DA PESQUISA

Qual a postura da esfera pública federal diante das experiências de trabalho remoto?

## 1.2 - OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a postura da esfera pública federal diante das experiências de trabalho remoto.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar levantamento de notícias veiculadas no sítio governamental do Ministério da Economia relacionadas ao teletrabalho no serviço público;
- Promover análise dessas notícias, apontando qual é o direcionamento da Administração Pública Federal em relação ao trabalho remoto;
- Caracterizar a implantação do teletrabalho oportunizada por esta gestão.

## 1.3 - JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se justifica vez que elabora a reunião dos documentos que podem revelar o perfil da gestão pública federal em relação ao teletrabalho. Até então praticamente inexistente, a demanda sobre o assunto – teletrabalho no serviço público – passa a aumentar a partir de 2020, quando é possível localizar pesquisas acadêmicas sobre a adoção de sistemas de trabalho remoto em diversos órgãos públicos, como as pesquisas realizadas por Cruz (2021) e Lemos (2021). A confecção de estudos e análises sobre este tema urge principalmente diante da recente publicação do Decreto nº 11.072, de 17/05/2022, que implementa o Programa de Gestão de Desempenho, pautado na implantação do teletrabalho na esfera federal. Assim, este trabalho busca contribuir não só com a literaturae, mas também como ferramenta para subsidiar a implantação do teletrabalho na sua forma mais eficaz a bem do serviço público.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A HERANÇA COLONIALISTA E MARCOS DE REFORMA ADMINISTRATIVA

Em sua obra, Flores resgata o que ele considera as duas principais tentativas dereformas administrativas implementadas no Brasil, bem como os motivos pelos quais a adesão dessas medidas não teve o impacto desejado. Esse resgate inicia ainda em Portugal, em um período pré-colonial, sendo que esse país não foi muito participativo nos dois grandes movimentos que trouxeram a nova era: a Revolução Industrial e o Iluminismo. Conforme o autor, esse fato explica a manutenção do sistema de poder predominante na época – monárquico – e a permanência de estruturas arcaicas (FLORES, 2016).

Flores ainda assinala que essa herança foi mantida por todos esses séculos, desde então. Salienta-se que a independência do Brasil não foi resultado de uma revolução; ou seja, ela não é resultado da aspiração de setores que buscavam provocar uma transformação seja política, social ou econômica, a exemplo de outras nações como Estados Unidos ou França. A independência do Brasil da coroa portuguesa ocorreu por deliberação de um príncipe, que logo se tornou o imperador, pois o único ensejo era ver-se livre da subordinação do país europeu. Não houve um rompimento de fato com antigas tradições, mas a manutenção do antigo sistema, modificando-se tão somente aspectos estruturais para acomodação do velho *modus operandi* (FLORES 2016).

Assim, a Administração Pública brasileira carrega características enraizadas no colonialismo português, tais como uma cultura de política patrimonialista. O patrimonialismo brasileiro seria uma prática social em que não é possível se diferenciar o que é público do que é privado, confusão que se ajustou perfeitamente nas estruturas brasileiras e cuja interpretação sempre pôde ser conveniente (FLORES, 2016).

A Administração Pública brasileira possui dois momentos de reformas administrativas relevantes: em 1930, durante a Era Vargas (1930-1945), e em 1995, no governo FHC (1995- 2003), de acordo com o autor (FLORES, 2016).

Na Era Vargas, a Administração Pública passa a ter maior destaque e, dentre outras medidas e com o foco na redução da ineficiência do funcionalismo público federal, cria-se o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Fortemente inspirado no serviço público britânico, o modelo burocrático adotado por esta gestão surgiu como uma tentativa de dissolver a cultura patrimonialista, definindo limites claros entre as esferas pública e privada. Essas ideias possuíam forte caráter centralizador, sendo que o DASP era diretamente subordinado ao presidente Vargas. Ainda, a reforma apoiava-se em três diretrizes: critérios profissionais para o ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e regulamentação de promoções baseadas no mérito (FLORES, 2016).

Entretanto, ainda que os altos escalões seguissem essas normas e conseguissem resultados satisfatórios, escalões inferiores, mais relacionados ao atendimento público (como serviços de saúde, de assistência social, por exemplo) não observaram essa linha de excelência e mantiveram-se adotando critérios clientelistas, com funcionários sendo empregados mediante indicação e manipulação populista dos recursos públicos (FLORES, 2016). Conforme o autor frisa e como também é de comum conhecimento, é esse o padrão que ainda reconhecemos hoje no serviço público, que causa desconfiança da população brasileira, principalmente em camadas não favorecidas. Flores ainda explica que o que se seguiu após o fim da ditadura foi a reiteração destas práticas, com uso político de cargos no serviço público, sem o menor comprometimento com a eficácia e eficiência na entrega dos serviços à população (FLORES, 2016).

O segundo marco em reformulação da Administração Pública ocorre com no governo FHC, que assumiu em 1995, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, MARE, que é substituído pelo Ministério do Planejamento e Gestão na segunda gestão do governo (1998-2003). Essa gestão apostou no modelo gerencialista, que segue os ideais da reforma administrativa estadunidense, e defende três objetivos: institucional-legal – descentralização, mediante a criação de agências reguladoras e outras organizações; de gestão – autonomia, nos termos de administração para resultados, competição para atingir a excelência e adoção do controle social; e cultural – mudança de mentalidade (FLORES, 2016).

Essa reforma, iniciada em nível federal, deveria ser implementada e expandida também nos demais níveis estaduais e municipais. Nessa tentativa de modernização, a inspiração é oriunda dos setores privados, o que é fortemente criticado por Durões, Bridi e Dutra (2021), que se opõem às políticas neoliberais implementadas desde então, com cortes de gastos e desestatizações. Não obstante, é válido ressaltar que havia ciência de que as velhas estruturas não seriam facilmente dissolvidas, porém defendia-se que “a melhor forma de lutar contra o clientelismo e outras formas de capturas do Estado é dar um passo adiante tornar o Estado mais eficiente e moderno” (FLORES, 2016, p. 97).

Iniciada em 2019 e ainda em andamento, a presente gestão administrativa do governo federal tenta dar continuidade à tentativa iniciada em 1998, alegando seguir a linha de inspiração de medidas adotadas na esfera privada para solucionar questões públicas. A extinção do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (que junto com outros ministérios extintos, hoje compõem o Ministério da Economia), a defesa

em privatizações e a adoção do teletrabalho como plano de gestão são algumas dessas medidas.

## 2.2 - TELETRABALHO: CRÍTICAS BASEADAS NA ESFERA PRIVADA

Embora as expressões “*home office*”, “trabalho a distância”, “trabalho remoto” tenham se popularizado por consequência da pandemia mundial covid-19, o teletrabalho não é um conceito recente. Todavia, quanto a uma conceituação definitiva, Rocha e Amador relatam que a diversidade de situações e termos dificultam a consolidação de uma definição, pois “a própria conceituação de teletrabalho ainda se mostra bastante heterogênea; existem diferentes nomenclaturas se referindo às mesmas práticas, bem como situações bastante divergentes referidas pelos mesmos termos” (ROCHA e AMADOR, 2018, p. 153).

Tal dificuldade também é compartilhada tanto por Rosenfield e Alves, para quem

o teletrabalho é uma categoria de difícil definição. Muitas variáveis e suas combinações abrem em demasia o leque de definições possíveis. A falta de uma conceituação precisa sobre o que é o teletrabalho e sobre quantos são os teletrabalhadores faz do conceito mais uma construção ideológica da realidade ou, no máximo, uma tentativa de descrição dos diversos tipos ou modalidades de teletrabalho existentes. (ROSENFELD e ALVES, 2011, p. 215)

Durões, Bridi e Dutra também não buscaram, em seu trabalho, a definição exata do teletrabalho: “Existem diferenças entre os termos trabalho remoto/em casa/*home office* e/ou teletrabalho mas nesse texto os conceitos serão tratados como sinônimos, tal como se disseminou no contexto pandêmico em 2020”. Em comum entre as concepções existentes é a ideia da atividade de trabalho realizada fora da sede do trabalho, com auxílio das tecnologias de informação existentes (DURÕES, BRIDI e DUTRA, 2021, p. 949-950).

De acordo Rocha e Amador, a análise acadêmica começou a dedicar atenção a essa modalidade de trabalho a partir de 1990, sendo que muitos países europeus e alguns na América Latina já possuíam leis regulamentadoras para a prática; o Brasil, com a Lei 12.551/2011, projetou o reconhecimento do teletrabalho, equiparando-o ao trabalho presencial (ROCHA e AMADOR, 2018). Posteriormente, a reforma trabalhista, instaurada mediante a publicação da Lei nº 13.467/2017, artigos 75-A a 75-E, inseriu a modalidade do teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sobre a qual Durões, Bridi e Dutra manifestam-se da seguinte forma:

A legislação é lacônica e tem conteúdo flagrantemente patronal: ao seguir a linha do restante da reforma, permite a condução do trabalhador ao teletrabalho por acordo individual, remete também para o acordo individual a definição da distribuição dos custos com os equipamentos e serviços necessários ao desempenho do trabalho e, mais grave, estabelece que o trabalhador em teletrabalho está excluído das disposições relativas ao controle de jornada, o que significa dizer que ele não tem direito ao recebimento de horas extraordinárias por eventuais excessos. (DURÕES, BRIDI e DUTRA, 2021, p. 960)

Ainda, conforme a revisão de Rocha e Amador, as publicações sobre o tema se dividem em três tipos. O primeiro – e mais difundido – deles se relaciona à área empresarial e tende a uma espécie de promulgação dos benefícios do teletrabalho, divulgando-o como uma inovação vantajosa para todos. O segundo, em caminho oposto, trata-se de leituras a respeito do teletrabalho em meio a entendimentos pessimistas sobre as novas formas de trabalho flexível decorrentes da informatização. Em tais materiais, a flexibilização do trabalho é tomada como uma nova maneira de dominação da força de trabalho, uma forma moderna de captura capitalista (DURÕES, BRIDI e DUTRA, 2021; ROSENFELD e ALVES, 2011). Nesses

referenciais, a atual tendência à flexibilização do trabalho, no bojo da qual o teletrabalho se insere, é vista como forma de precarização e exploração dos trabalhadores (ROCHA e AMADOR, 2018).

Existe, por fim, a terceira via do que se encontra na literatura sobre o teletrabalho traz leituras críticas, sem cair em nenhum dos dois extremos referidos anteriormente, trazendo à tona questionamentos de diferentes. No presente artigo, a despeito do referencial teórico aportado, a análise do levantamento foi feita à luz desta via, buscando não se fechar em extremos, sendo guiado pelos fatos direcionados pelos resultados.

O trabalho de Durães, Bridi e Dutra (2021) é uma leitura recente que se encaixaria no segundo caso acima elencado, por se tratar uma crítica ferrenha ao teletrabalho como uma “armadilha do capital”. Segundo estes autores, o teletrabalho é um “fenômeno” que ganhou repercussão no biênio da pandemia, reforçando o caráter de precarização do trabalho e do trabalhador:

Essa narrativa, ao mesmo tempo que exalta os benefícios do teletrabalho, tende a ocultar os riscos de precarização, nos âmbitos individual e coletivo, bem como as possibilidades de reformulação dos ganhos empresariais na exploração do trabalho humano, numa nova redistribuição de ônus do processo produtivo, que desequilibra ainda mais as já assimétricas relações de trabalho (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021, p. 947)

Os autores ainda assinalam que o cenário de crise das condições de trabalho e dos trabalhadores no Brasil foi desencadeado a partir de 1995, sendo que na gestão de Bolsonaro aplicou as medidas de reforma neoliberais, como a reforma previdenciária e a extinção do Ministério do Trabalho (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021). Assim, na ocasião do surgimento da pandemia, no início de 2020, o país já vivia em decrescimento econômico, observando que as medidas tomadas nos governos FHC (1995-2003), Michel Temer (2016-2018) e Bolsonaro, de acordo com estes autores, buscavam a modernização do sistema laboral, porém não conseguiram o sucesso que bradavam. Em verdade, o resultado foi o aumento do desemprego e da precarização do trabalho. Ainda, a investigação promovida pelos autores com teletrabalhadores relata, dentre outros pontos negativos da prática, a intensificação de jornadas, apropriação do espaço privado e o sofrimento e adoecimento psíquico (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021).

Diante dessas constatações, os autores consideram o teletrabalho tão somente mais uma maneira da exploração desequilibrada da força do trabalhador, que, nesse quadro, tem seu ônus aumentado, já que o teletrabalho transfere a ele boa parte das responsabilidades, antes conferidas ao empregador:

O que vem fantasiado de flexibilidade e conforto na realização do trabalho no espaço doméstico, com suposta satisfação e manejo do tempo livre pelo empregado, significa, na prática, a apropriação do espaço doméstico do trabalhador em prol da organização capitalista, com o desenvolvimento de novos grilhões, com o potencial de afetar as condições de trabalho, a vida fora do trabalho (que pode deixar de existir de forma definitiva) e as possibilidades da socialização a partir do trabalho, contribuindo para a dimensão do adoecimento psíquico que já vinha prevalecendo nessa fase do capitalismo. (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2021, p. 957).

Rosenfield e Alves, por sua vez, trataram da autonomia no teletrabalhador. Segundo as autoras, a autonomia do teletrabalhador é ilusória, já que ele, em verdade, o seu tempo de trabalho passa a ser determinado pelo volume de serviço, que precisa ser concluído em um prazo determinado, independente de disponibilidade. Nesse sentido, a alegada flexibilidade e autonomia referenciadas como vantagens do trabalho remoto não passariam de uma realocação do controle, agora realizado pelo próprio trabalhador, que nesse quadro, assume um perfil de engajamento com a atividade laboral (ROSENFELD e ALVES, 2011).

Não obstante, como grande parte dos estudos sobre o assunto, os trabalhos supramencionados aqui são fundamentados em experiências ocorridas majoritariamente no âmbito privado, até porque, até então as experiências de teletrabalho no serviço público eram basicamente inexistentes. A despeito da crença que adoção de táticas usuais na esfera privada trariam a excelência no serviço público, a Administração Pública possui seus próprios fatores a serem considerados na adoção do teletrabalho – e, por isso, torna-se relevante mais estudos com este foco.

Diante deste cenário de precariedade de informações e experiências significativas, a publicação do Decreto nº 11.072/2022, que viabiliza a implementação do Plano de Gestão e Desempenho (PGD) nos órgãos públicos federais deve causar apreensão, já que não modelos nem perfis consolidados do teletrabalho voltado e adequado ao serviço público.

### **3 - PERCURSO METODOLÓGICO**

#### *3.1 - TIPO DE PESQUISA E MÉTODO ESCOLHIDOS*

O presente artigo apresenta pesquisa documental de abordagem quali-quantitativa, de caráter descritivo, realizada através da análise de notícias referentes ao teletrabalho disponibilizadas no sítio do Ministério da Economia. O objetivo foi verificar qual a posição do governo federal em relação ao teletrabalho no serviço público através das divulgações desse órgão, da seleção das temáticas e suas ocorrências, dos assuntos tratados e a forma como foram abordados.

Uma vez que a “pesquisa documental é aquela em que os dados logrados são absolutamente provenientes de documentos, como o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenômeno” (JUNIOR et al., 2021, p. 42), esse percurso metodológico mostrou-se adequado, pois as notícias, de responsabilidade do órgão ministerial, no seu instituto da publicidade, carregam dados em que é possível apurar de qual forma o teletrabalho no serviço público – o fenômeno – foi se concretizando.

#### *3.2 - COLETA E ANÁLISE DE DADOS*

Com o objetivo de apurar a visão governamental sobre o teletrabalho, a proposta desta pesquisa documental segue as orientações estabelecidas por Junior et al, que diz que

os dados coletados podem ser obtidos de diversas formas, sendo necessário determinar o objetivo da pesquisa para poder definir qual a forma de coleta de dados que poderá ser utilizada. Além disso, é necessário deixar claro que o uso da Análise Documental

- que busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse - utiliza o documento como objeto de estudo.

Os diferentes documentos, entre eles leis, fotos, imagens, revistas, jornais, filmes, vídeos, postagens e mídias sociais, entre outros, são definidos por não terem sofrido um tratamento. Logo, para se utilizar os documentos, na pesquisa, cabe ao pesquisador analisá-los e definir se será ou não preponderante para o estudo, tendo o objetivo como fundamento da Análise Documental como percurso metodológico numa pesquisa qualitativa. (JUNIOR et al., 2021, p. 38)

Diante disso, foi realizada pesquisa no sítio do órgão governamental Ministério da Economia (<https://www.gov.br/economia/pt-br>), com a submissão do termo “teletrabalho” no campo destinado a busca – durante os dias 21 e 23/05/2022. Dessa medida, surgiram 200 resultados, sendo que 56 deles eram notícias,

que foram organizadas em ordem cronológica ascendente.

Junior et al. defende que em

Ao eleger os documentos, o pesquisador deverá se atentar aos processos de codificação e análise dos dados. Para isso, faz-se necessário que ele mantenha o foco sobre um determinado aspecto do estudo realizado e busque entender em profundidade a mensagem que os dados dispostos nos documentos revelam. (JUNIOR et al., 2021, p. 44)

Por isso, desse grupo, foram selecionadas notícias que se referissem à temática de forma a responder ou complementar informações; um título como “Governo federal define recesso de Natal e Ano Novo” foi ignorado, por exemplo. Assim, a análise apresentada na próxima seção é embasada em cerca de 35 notícias publicadas/atualizadas durante o período de 2018-2022, finalizando com a divulgação da publicação do Decreto nº 11.072, de 17/05/2022, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Relação de notícias extraídas do sítio do Ministério da Economia**

ORDEM	ATUALIZADA EM	PUBLICADA EM	TÍTULO	GRUPO TEMÁTICO	TEMA
1	-	03/09/2018	“Publicado Programa de Gestão para órgãos públicos”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
2	21/11/2018	21/11/2018	“Programa de Gestão é apresentado a dirigentes de Gestão de Pessoas”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
3	30/07/2020	30/07/2020	“Governo Federal anuncia novas regras para o teletrabalho”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	REGULAMENTAÇÃO
4	-	03/09/2020	“Governo federal economiza R\$ 691,9 milhões em despesas administrativas com trabalho remoto de servidores”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
5	03/09/2020	01/09/2020	“Ministério da Economia publica Audiência Pública Virtual nº 03/2020 – Contratação Conjunta de Desktops, Notebooks e Monitores”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
6	25/09/2020	25/09/2020	“Governo Federal economiza R\$ 1 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
7	29/09/2020	29/09/2020	“Enap é o 32º órgão do governo federal a aderir ao TransformaGov”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
8	06/11/2020	06/11/2020	“Economia publica editais para compra de desktops, notebooks e monitores”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
9	-	10/11/2020	“Custos do governo federal crescem 70% no 1º semestre de 2020, mostra o novo Boletim Foco em Custos”	GASTOS PÚBLICOS	GASTOS
10	01/12/2020	01/12/2020	“Ministério da Economia estabelece regras para o teletrabalho na Secretaria de Gestão”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	REGULAMENTAÇÃO

ORDEM	ATUALIZADA EM	PUBLICADA EM	TÍTULO	GRUPO TEMÁTICO	TEMA
11	-	04/12/2020	“Pesquisa revela desafios de servidores durante trabalho remoto devido à pandemia”	GESTÃO DE PESSOAS	SERVIDORES
12	09/12/2020	09/12/2020	“Governo economiza cerca de R\$ 515 milhões com compra centralizada de computadores”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
13	11/12/2020	11/12/2020	“Ministério da Economia implanta sistema para gerir teletrabalho de seus servidores”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	SISTEMAS E FERRAMENTAS
14	-	30/12/2020	“Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
15	26/02/2021	26/03/2021	“Ministério da Economia define regras para benefícios de servidores em teletrabalho”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	REGULAMENTAÇÃO
16	30/03/2020	26/02/2021	“Economia abre chamamento público para doações de computadores e tablets”	GASTOS PÚBLICOS	DOAÇÃO
17	26/02/2021	30/03/2020	“Governo acelera tramitação de processos no serviço público e favorece teletrabalho”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	SISTEMAS E FERRAMENTAS
18	04/03/2021	11/05/2020	“Pesquisa avalia experiência dos servidores federais com trabalho remoto”	GESTÃO DE PESSOAS	SERVIDORES
19	08/03/2021	20/05/2020	“Governo federal reabre prazo para receber doação de computadores, tablets e notebooks”	GASTOS PÚBLICOS	DOAÇÃO
20	16/03/2021	18/06/2020	“Aberto prazo para participação em compra centralizada de computadores para o Executivo”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
21	29/03/2021	06/07/2020	“Governo economiza R\$ 199,6 milhões em diárias, passagens e transporte de servidores durante a pandemia”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
22	-	07/04/2021	“Programa TransformaGov fortalece presença na região Norte”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
23	-	08/04/2021	“Programa TransformaGov é adotado pela Fiocruz”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
24	15/04/2021	30/07/2020	“Governo federal define novas regras para o teletrabalho “	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	REGULAMENTAÇÃO
25	15/04/2021	03/08/2020	“Governo economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
26	23/04/2021	27/08/2020	“Economia realizará audiência pública para compra de notebooks, desktops e monitores”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA



ORDEM	ATUALIZADA EM	PUBLICADA EM	TÍTULO	GRUPO TEMÁTICO	TEMA
27	-	03/08/2021	“Governo federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
28	-	05/08/2021	“Economia e Enap lançam capacitação sobre o Programa de Gestão”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	CAPACITAÇÃO
29	-	13/08/2021	“Webinário apresenta experiência do Cadecom o teletrabalho a partir do TransformaGov”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
30	-	09/09/2021	“Custos com funcionamento do Executivo, com exceção do Ministério da Saúde, sobem R\$ 422 milhões no 1º semestre de 2021”	GASTOS PÚBLICOS	GASTOS
31	-	13/09/2021	“Piloto de Consultoria Executiva alcança mais de 80 organizações federais no trabalho de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
32	10/11/2021	10/11/2021	“Ministério da Economia apresenta iniciativas inovadoras de gestão de imóveis no setor público”	GASTOS PÚBLICOS	ECONOMIA
33	-	08/04/2022	“Economia inaugura espaço de trabalho compartilhado e sala 360° na Esplanada”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
34	16/05/2022	26/08/2021	“Com Consultoria Executiva, servidores irão apoiar projetos de outros órgãos da Administração Pública Federal”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	DIVULGAÇÃO E EXPANSÃO DO PG
35	19/05/2022	18/05/2022	“Decreto regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo federal”	IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO	REGULAMENTAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise, foi possível separar as notícias em três grupos, de acordo com o assunto desenvolvido:

- Implementação do teletrabalho: nesse grupo reúnem-se notícias relacionadas a medidas administrativas tomadas pelo Ministério da Economia para que o teletrabalho fosse implementado pelos órgãos federais, como a publicação de diretrizes, a criação de uma equipe para divulgação do programa de gestão (PG) entre os órgãos, a realização de cursos, etc. Este grupo está subdividido em quatro temas: “divulgação e expansão do PG”, “regulamentação”, “capacitação” e “sistemas e ferramentas”.

- Gastos públicos: notícias relacionadas a valores gastos ou que deixaram de ser gastos por conta da implementação do teletrabalho. Esse grupo subdivide-se em três temas: “economia” (o que deixou de ser gasto), “gastos” e “doações”.

- Gestão de pessoas: esse é o terceiro grupo, que inclusive conta com o menor número de ocorrências: 2 do total de 35. Observa-se que, em verdade, as duas ocorrências tratam-se da notícia e sua posterior atualização. O assunto reportado em ambas está relacionado à percepção dos servidores sobre o trabalho remoto.

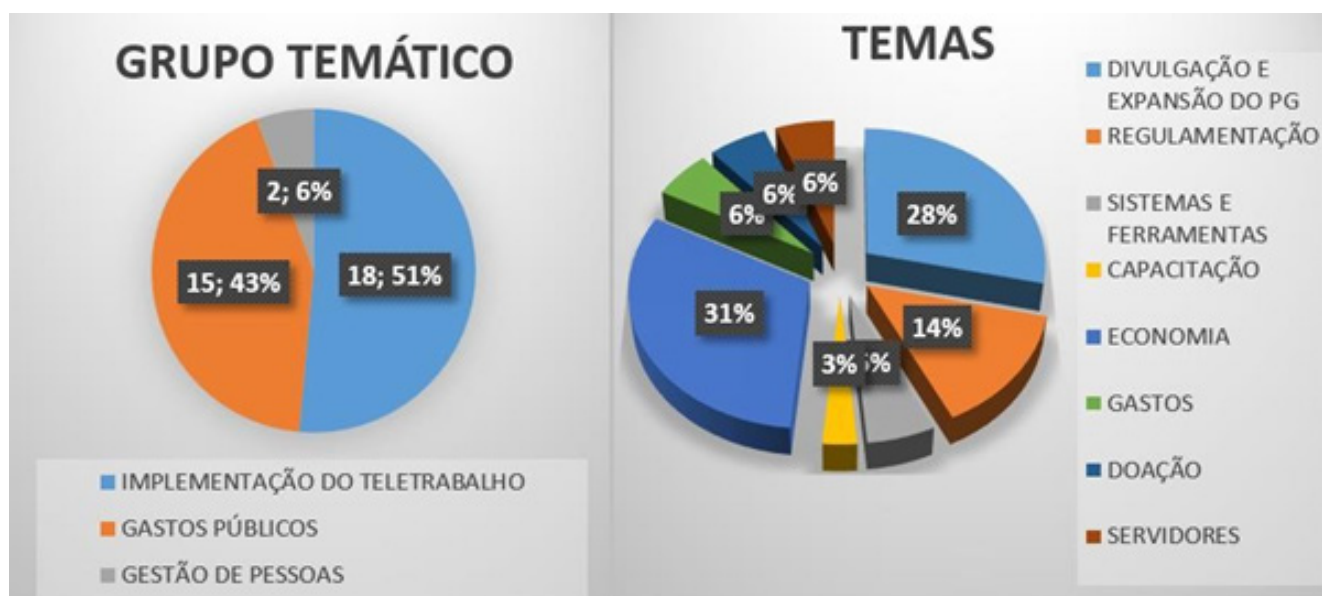
## 4 - RESULTADOS

Os dados coletados foram submetidos em um primeiro momento, ao um tratamento quantitativo, em que o objetivo era levantar o espaço midiático ocupado pelos temas das notícias, considerando o universo da amostra, em que foram divididas em grupos temáticos. Posteriormente, os grupos temáticos foram analisado considerando as matérias que os constituíram.

### 4.1 - ANÁLISE QUANTITATIVA

O primeiro tratamento empregado nos dados apurados procurou verificar qual grupo temático e qual tema foi mais tratado e qual foi o menos representado.

**Grafico 1 – Tratamento quantitativo dos dados – Grupo temático e Temas**



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 1 mostra a representatividade de cada grupo temático e de cada tema dentro da amostra selecionada. Em relação aos grupos temáticos, é possível verificar um equilíbrio entre a abordagem de temas relacionados à implementação do teletrabalho e aos gastos públicos, totalizando 94% de todas as notícias de teletrabalho no serviço público (33 das 35 notícias). Da mesma forma, o grupo temático de gestão de pessoas foi pouco favorecido, ocupando 6% do espaço de divulgação total deslocado para o teletrabalho.

Em relação aos temas abordados, pode-se verificar que foi dado maior espaço para a veiculação de notícias que apresentassem dados econômicos (31%) e divulgação e expansão do Programa de Gestão (28%). Por outro lado, o menor espaço foi destinado à divulgação de notícias sobre capacitação (3%).

O exercício de interpretação de gráfico permite pode gerar leituras diversas, porém, por oportuno, são destacados dois apontamentos, relacionado à ocupação das notícias disponibilizadas no sítio do Ministério da Economia: 1) do grupo temático “gastos públicos”, o tema “economia”, referente a valores que foram economizados em razão da implementação do teletrabalho, possui mais representatividade que os temas “gastos”, relacionado aos gastos públicos administrativos, que ocupa 6% do espaço; 2) do grupo temático “implementação do teletrabalho”, os temas “capacitação” e “sistemas e ferramentas” ocupam os menores espaços, ocupando 3% e 6%, respectivamente, do espaço midiático desta amostra.

Os percentuais direcionam para o delineamento de uma gestão governamental voltada para a expansão do teletrabalho com foco em seus resultados econômicos. Por outro lado, não é possível ignorar a estranheza causada pelo pouco destaque dado aos temas “capacitação” e “sistemas e ferramentas”, visto que o teletrabalho depende totalmente de tecnologias para ser realizado, bem como depende do domínio e gerenciamento dessas tecnologias para gerar resultados satisfatórios. Esses aspectos, em conjunto a escassez de notícias no grupo “gestão de pessoas”, podem apontar para uma lacuna na implementação do programa de gestão que a atual gestão governamental parece se esforçar para expandir.

## 4.2 - ANÁLISE QUALITATIVA

### 4.2.1 Implementação do Teletrabalho

O grupo temático “implementação do teletrabalho” possui o maior número de ocorrências da amostra (18 das 35 notícias) e as notícias relacionadas mostram que o interesse pela implantação do teletrabalho precedeu ao contexto da pandemia covid-19, anterior à gestão atual, conforme demonstra a primeira ocorrência dos resultados, referente ao Programa de Gestão (GOV.BR, 2018). Em 2018, a Instrução Normativa (IN) nº 01, de 31/08/2018, estabeleceu as diretrizes para a implementação do Programa de Gestão que, conforme estipula esta IN, é

ferramenta de gestão fundada em plano de trabalho e autorizada em ato normativo de Ministro de Estado, que disciplina o exercício de atividades determinadas, em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada por servidores públicos com dispensa de controle de frequência (BRASIL, 2018, on-line)

Ainda, esta IN estabelece que a adesão ao Programa de Gestão é de decisão de cada entidade federal, motivada pela conveniência e interesse, possuindo três modalidades: por tarefa, semi-presencial e teletrabalho (BRASIL, 2018). Em termos práticos, o programa de gestão é a adoção de teletrabalho/trabalho remoto como instrumento de uma gestão por resultados. Nesse sentido, é possível perceber que “programa de gestão” – e, posteriormente, “programa de gestão e desempenho” – e teletrabalho/trabalho remoto são utilizados como sinônimos dentro do contexto da implementação de uma reforma gerencial na Administração Pública.

No mesmo ano, em novembro, ocorreu a “Oficina do Programa de Gestão”, organizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), direcionada aos dirigentes de gestão de pessoas com vias de divulgar e auxiliar na implantação do PG (GOV.BR, 2018). Naquele momento, a adoção do PG possuía um caráter extremamente experimental, baseadas em experiências pontuais em outros órgãos, como o que ocorreu na Agência Nacional de Aviação Civil, em que a adoção do teletrabalho era parte de programa de melhoria de desempenho desta agência.

Porém, a adesão ao PG começa a ganhar força no ano de 2020, com a crise sanitária gerada pela pandemia mundial covid-19. Esse cenário oportunizou ao Ministério da Economia, então responsável pela gestão de pessoas na Administração Pública, a adoção de medidas para fortalecer e incentivar a expansão do PG. Em julho, com a pandemia covid-19 já instalada, o Ministério da Economia anuncia novas diretrizes para implementação do teletrabalho (GOV.BR, 2020), através da publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Embasada na IN nº 1/2018, a IN 65/2020 acrescenta algumas medidas, como, por exemplo, a responsabilização do servidor em alocar as infraestruturas físicas e tecnológicas necessárias para a realização do trabalho remoto. Além disso, o órgão que adotar o PG deve acompanhar e controlar as metas e resultados através de implementação de um sistema informatizado. Ainda, fica vedado o pagamento

de adicionais e auxílios relacionados ou decorrentes da atividade executada em regime presencial (BRASIL, 2020).

Concomitantemente, a Administração mantém ações de divulgação do PG com vias a implantação do teletrabalho pelos demais órgãos federais. Nesse sentido, uma das maiores aliadas parece ser a ENAP. Dentre outras demandas relacionadas, a escola fica a cargo de criar as trilhas de formação de consultores executivos para atuarem na expansão da adoção do teletrabalho (GOV.BR, 2020). Conforme o canal ministerial em escopo, o objetivo da Consultoria Executiva é reunir servidores efetivos qualificados em projetos de curta duração e grande impacto na gestão governamental, sendo que a implantação do teletrabalho é o projeto piloto da consultoria. A adesão ao PG vai progressivamente ganhando força e entre março e setembro de 2020, conforme o Ministério da Economia divulgou, cerca de 50% dos servidores estavam atuando em trabalho remoto. No final de 2020, 13 órgãos federais já haviam autorizado a modalidade de serviço (GOV.BR, 2020). Por volta de setembro de 2021, mais de 80 organizações federais já haviam sinalizado positivamente sobre a adesão do PG, resultado creditado ao projeto de Consultoria Executiva (GOV.BR, 2021).

O governo disponibiliza em seu repositório Portal do Software Público Brasileiro algumas opções de ferramentas para gerenciamento de produtividade, já que o controle e o acompanhamento através de uma ferramenta informatizada é um dos requisitos para a adoção do PG. Uma das opções disponíveis noticiada é o sistema de suporte ao Programa de Gestão fornecido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), solução adotada internamente pelo Ministério da Economia para seus servidores e participantes do PG. Outras soluções sistêmicas de monitoramento da entrega de resultados são o Programa de Gestão da Controladoria Geral da União, em colaboração com o Ministério do Meio Ambiente e o Sistema Eletrônico de Informações, desenvolvido pela Agência Nacional de Telecomunicações (GOV.BR, 2020).

Destacam-se, ainda que poucas, também, as divulgações no sítio relacionadas a ações do governo para a adoção de medidas administrativas para adoção do PG: há notícia sobre a facilitação de tramitação processual (GOV.BR, 2020) e sobre capacitação (2021). Em relação à capacitação, a ENAP desenvolveu cerca de 8 cursos online voltados a servidores e chefias, com foco em gerenciamento do tempo, das equipes e dos resultados, dentre outros fatores. Essa escola também realizou o 1º Webnário das Redes Estaduais de Gestão Estratégica e Transformação Institucional (GOV.BR, 2021).

Outra medida adotada pela gestão governamental, vinculada à implantação do teletrabalho – ou possibilitada por ela – é a otimização de espaços. Percebe-se que a gestão também pretende modificar a cultura tradicional da Administração Pública brasileira em uma cultura voltada para os negócios, e esse seria o objetivo com a criação do “Espaço *Co-Working*”, em abril de 2022 (GOV.BR, 2022). A ideia é inaugurar mais novos espaços compartilhados de trabalho buscam aprimorar ambientes de negócios.

É com essa trajetória e em um cenário pós-pandêmico, com retorno de atividades presenciais e vida social externa, que é anunciada a publicação do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho – PGD (GOV.BR, 2022). Dentre algumas modificações as diretrizes que já haviam sido adotadas para a implantação do teletrabalho, no PGD só existem duas modalidades: teletrabalho e presencial, sendo que as metas serão as mesmas para ambas modalidades (BRASIL, 2022).

#### 4.2.2 Gastos Públicos

Segundo grupo temático de maior repercussão, (15 de 35 notícias), as notícias relacionadas neste grupo são majoritariamente sobre valores que deixaram de ser gastos pela adoção da medida. Levantamentos parciais passaram a ser divulgados desde setembro de 2020, quando foi noticiada a economia de cerca

de R\$ 691,9 milhões pelo Ministério da Economia em cinco itens de despesa – transporte (diárias, passagens, auxílios), energia elétrica, serviços de comunicação (correios), água e esgoto e cópias e reprodução de documentos (GOV.BR, 2020).

Conforme regularmente noticiado no sítio do órgão ministerial, o teletrabalho é um dos principais fatores responsáveis pela redução destes custos. A última divulgação ocorreu em agosto de 2021, quando foi estimada a economia de R\$ 1,419 bilhão, entre o período de março de 2020 a junho de 2021 (GOV.BR, 2021).

**Figura 1 – Economia pela implementação do teletrabalho**

Itens de custeio	Economia <sup>1</sup>
Diárias	R\$ 450.240.059
Passagens e despesas com locomoção	R\$ 512.630.210
Serviços de água e esgoto	R\$ 5.947.113
Serviços de cópias e reproduções de documentos	R\$ 5.770.977
Serviços de energia elétrica	R\$ 392.910.132
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.419.498.491</b>

<sup>1</sup>Todos os valores foram atualizados de acordo com a inflação do período considerando a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)

Fonte: GOV.BR (2022).

O ministério também operacionalizou outras ações com foco na redução de custos, como as compras conjuntas de eletrônicos, cujo processo licitatório fica a cargo do Ministério da Economia, reduzindo o esforço que os demais órgãos compradores teriam que alocar e garantindo os itens padronizados (GOV.BR, 2020). Além disso, o governo federal, durante a pandemia, promoveu um banco de doação de eletrônicos, em que o público externo podia doar máquinas e demais componentes de informática, após realização de um cadastro (GOV.BR, 2020).

A otimização dos espaços de trabalho também é parte do alinhamento com o teletrabalho: com os trabalhadores exercendo atividades fora dos prédios públicos, o uso infraestrutura física está sob reavaliação; o próprio Ministério trabalha com a construção de novas formas de gerenciar os espaços no setor público, apresentado ideias de gestão de imóveis no setor público (GOV.BR, 2021).

Por outro lado, os custos do governo federal seguem crescendo, conforme noticiado em novembro de 2020 (GOV.BR, 2020) e setembro de 2021 (2021); as economias obtidas através implementação do teletrabalho, bem como de medidas que viabilizem e facilitem essa implantação, acabaram sendo diluídas pelo aumento dos gastos do governo.

#### 4.2.3 Gestão de Pessoas

Por fim, o grupo temático de menor repercussão refere-se a divulgação das pesquisas sobre percepção e sobre a experiência dos servidores públicos federais na implementação do teletrabalho (GOV.BR, 2021).

A pesquisa realizada pela ENAP, com pareceria com a Universidade de Duke e o Ministério da Economia, levantou, dentre outras coisas que os profissionais que mais foram impactados como teletrabalho são aqueles com filhos menores de 5 anos, sendo que as mulheres sentem mais esse impacto. Dentre as dificuldades, foram apontadas a falta de estrutura para a instalação do trabalho remoto em casa, as distrações no

ambiente familiar, a falta de interação com os colegas de trabalho e a dificuldade de delimitar vida pessoal da vida profissional (GOV.BR, 2020).

De acordo com a percepção dos servidores, houve uma queda na eficiência no regime de trabalho remoto. Ainda assim, muitos são favoráveis a implementação do teletrabalho.

## 5 - CONCLUSÕES

A análise documental realizada revela quais aspectos se mostram fortemente presentes no discurso midiático do governo, bem como suas ausências. A atual gestão federal encontrou, na crise pandêmica, uma oportunidade de reformular a estrutura administrativa.

A aplicação do teletrabalho, modalidade oriunda da esfera privada, no ambiente do serviço público era visto com muita desconfiança pelos gestores públicos e mesmo pela população, usuária dos serviços. Grande parte dessa desconfiança é devida a uma herança cultural engessada no colonialismo e no patrimonialismo.

O atual governo já tinha em vista a implantação do teletrabalho. Entretanto, é de se considerar que, em 2018, quando é lançada a primeira IN sobre a regulamentação do programa de gestão – a implantação de uma gestão de resultados baseada no teletrabalho, a estratégia deveria possivelmente seguir outro cronograma. Com o contexto gerado pela pandemia, é indiscutível que o trabalho remoto imposto fez-se necessário. Todavia, o levantamento das notícias mostra um governo com um viés voltado à economia e a gestão de negócios. Cabe ressaltar que essa economia parece estar direcionada ao corte de despesas funcionais com os servidores, já que há notícias apontando o crescimento de gastos com outros tipos de despesas. Para o servidor são direcionados todos os custos de infraestrutura, já que é o participante que deve assegurar as condições de manutenção do trabalho remoto.

Na pesquisa, é possível verificar escassez e ausências. Sobre escassez, poucas notícias tratam do servidor, de projetos tecnológicos em desenvolvimento para abarcar a implementação do teletrabalho ou pesquisas na área da gestão pública.

O uso de tecnologia está atrelado ao teletrabalho; ainda assim, mesmo nas notícias sobre a necessidade do uso de sistemas para gestão de resultados, tais ferramentas sequer tinham nomes e muitas eram provenientes de sistemas de outros órgãos. É fácil de conceber que um sistema criado por um órgão é formatado para funcionamento *naquele* órgão. Nesses momentos, a atual gestão parece recorrer a aspectos colaborativos, dependendo das experiências das entidades federais, o que não é ruim, mas precário, tendo em vista a ambição da gestão governamental.

Sobre ausências, é possível apurar que não existem notícias sobre dados de produtividade. Nos corpos das notícias, as falas são frequentemente sobre como o teletrabalho gera economia aos cofres públicos e como aumenta a produtividade.

Curiosamente, os únicos dados apontados sobre produtividade nas notícias relacionadas ao teletrabalho no serviço público partem da percepção dos servidores – e eles percebem que estão produzindo menos. Constata-se, também, a despeito dessa pesquisa sobre a percepção dos servidores, que não há notícia veiculando-se soluções adotadas aos problemas apresentados – as únicas ações verificadas no levantamento referem-se às notícias sobre a vedação do pagamento de auxílios e despesas ocupacionais.

Outra ausência a ser mencionada é notícias sobre a qualidade dos serviços prestados, relacionados ao teletrabalho. Logicamente que a ausência em si nesta amostra não é suficiente para deliberar conclusões taxativas. Entretanto, essa falta não pode ser ignorada, pois é simbólico dentre do universo de escolhas nas quais a atual gestão opta por colocar seu foco e seus esforços.

Nesse contexto, a publicação do Decreto nº 11.072 deveria ser vista com cuidado e cautela, já que em todo esse processo de dois anos de expansão do teletrabalho – o programa de gestão – não foi construído nenhum modelo de implantação voltado às funções e princípios do serviço público. Embora a redução de gastos da máquina pública seja importante, o serviço público não pode ser confundido com a esfera privada. O investimento em uma nova estrutura gerencial e o investimento no servidor público preparado e capacitado para essa nova estrutura gerencial precisam estar presentes no foco da gestão administrativa.

## REFERÊNCIAS

ABERTO prazo para participação em compra centralizada de computadores para o Executivo. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 18 de junho de 2020. Disponível em : <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/junho/aberto-prazo-para-participacao-em-compra-centralizada-de-computadores-para-o-executivo>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

BRASIL. **Decreto nº 11.072**, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm)>. Acesso em 23 de maio de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020. Brasília: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em : <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em 23 de maio de 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa nº 1**, de 31 de agosto de 2018. Brasília: Diário Oficial da União, 2018. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704)>. Acesso em 23 de maio de 2022.

COM Consultoria Executiva, servidores irão apoiar projetos de outros órgãos da Administração Pública Federal. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 26 de agosto de 2021. Disponível em : <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/consultoria-executiva/mais-noticias/projeto-piloto-de-consultoria-executiva-atende-46-organizacoes-federais-para-implantacao-do-programa-de-gestao-teletrabalho#:~:text=A%20Consultoria%20Executiva%20%C3%A9%20um,projetos%20espec%C3%ADficos%20em%20outros%20%C3%B3rg%C3%A3os>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

CRUZ, Maria Júlia da. **Teletrabalho**: uma visão dos servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. Orientador: Angela Beatriz Busato Scheffer. 2021. 96p. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/232823>> Acesso em 07 de março de 2022.

CUSTOS com funcionamento do Executivo, com exceção do Ministério da Saúde, sobem R\$ 422 milhões no 1º semestre de 2021. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 09 de setembro de 2021. Disponível em : <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/setembro/custos-com-funcionamento-do-executivo-com-excecao-do-ministerio-da-saude-sobem-r-422-milhoes-no-1o-semester-de-2021#:~:text=Em%20compara%C3%A7%C3%A3o%20com%20o%20primeiro,primeiros%20seis%20meses%20de%202021>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

CUSTOS do governo federal crescem 70% no 1º semestre de 2020, mostra o novo Boletim Foco em Custos. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 10 de novembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/custos-do-governo-federal-crescem-70-no-1o-semester-de-2020-mostra-o-novo-boletim-foco-em-custos>>. Acesso em 21 de maio de 2022.



DECRETO regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo federal. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 18 de maio de 2022. Disponível em : <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivo-federal>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

DURÃES, Bruno, BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. **O teletrabalho na pandemia dacovid-19: uma nova armadilha do capital?**. Sociedade E Estado. 2021, v. 36, n. 03 [Acessado 29 Maio 2022] , pp. 945-966. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>>. Acesso em 26 de fevereiro de 2022.

ECONOMIA abre chamamento público para doações de computadores e tablets. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 30 de março de 2020. Disponível em : < <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/economia-abre-chamamento-publico-para-doacoes-de-computadores-e-tablets> >. Acesso em 21 de maio de 2022.

ECONOMIA e Enap lançam capacitação sobre o Programa de Gestão. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 05 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/economia-e-enap-lancam-capacitacao-sobre-o-programa-de-gestao>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

ECONOMIA inaugura espaço de trabalho compartilhado e sala 360° na Esplanada. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 08 de abril de 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/abril/economia-inaugura-espaco-de-trabalho-compartilhado-e-sala-360deg-na-esplanada>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

ECONOMIA publica editais para compra de desktops, notebooks e monitores. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 06 de novembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/novembro/economia-publica-editais-para-compra-de-desktops-notebooks-e-monitores>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

ECONOMIA realizará audiência pública para compra de notebooks, desktops e monitores. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 27 de agosto de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/economia-realizara-audiencia-publica-para-compra-de-notebooks-desktops-e-monitores>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

ENAP é o 32° órgão do governo federal a aderir ao TransformaGov. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 29 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/enap-e-o-32deg-orgao-do-governo-federal-a-aderir-ao-transformagov>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

FLORES, Antonio Joreci. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2016.

GOVERNO acelera tramitação de processos no serviço público e favorece teletrabalho. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 30 de março de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/governo-acelera-tramitacao-de-processos-no-servico-publico-e-favorece-teletrabalho>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO economiza cerca de R\$ 515 milhões com compra centralizada de computadores. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 09 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/governo-economiza-cerca-de-r-515-milhoes-com-compra-centralizada-de-computadores>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO economiza R\$ 199,6 milhões em diárias, passagens e transporte de servidores durante a pandemia. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 06 de julho de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-economiza-r-199-6-milhoes-em-diarias-passagens-e-transporte-de-servidores-durante-a-pandemia>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO economiza R\$ 466,4 milhões em custeio administrativo com teletrabalho. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 03 de agosto de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/agosto/governo-economiza-r-466-4-milhoes-em-custeio-administrativo-com-teletrabalho>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO Federal anuncia novas regras para o teletrabalho. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 30 de julho de 2020. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/canais\\_atendimento/imprensa/pautas/2020/julho/governo-federal-anuncia-novas-regras-para-o-teletrabalho](https://www.gov.br/economia/pt-br/canais_atendimento/imprensa/pautas/2020/julho/governo-federal-anuncia-novas-regras-para-o-teletrabalho)>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO federal define novas regras para o teletrabalho. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 30 de julho de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-federal-define-novas-regras-para-o-teletrabalho#:~:text=O%20teletrabalho%20ser%C3%A1%20implantando%20em,intera%C3%A7%C3%A3o%20com%20outros%20agentes%20p%C3%ABlicos.>>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO Federal economiza R\$ 1 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 25 de setembro de 2020. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-federal-economiza-r-1-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia#:~:text=COVID%2D19-,Governo%20Federal%20economiza%20R%24%201%20bilh%C3%A3o%20com%20trabalho,de%20servidores%20durante%20a%20pandemia&text=O%20governo%20federal%20j%C3%A1%20economizou,coronav%C3%ADrus%20\(Covid%2D19\)>](https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-federal-economiza-r-1-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia#:~:text=COVID%2D19-,Governo%20Federal%20economiza%20R%24%201%20bilh%C3%A3o%20com%20trabalho,de%20servidores%20durante%20a%20pandemia&text=O%20governo%20federal%20j%C3%A1%20economizou,coronav%C3%ADrus%20(Covid%2D19)>)>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO federal economiza R\$ 1,419 bilhão com trabalho remoto de servidores durante a pandemia. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 03 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/governo-federal-economiza-r-1-419-bilhao-com-trabalho-remoto-de-servidores-durante-a-pandemia#:~:text=COVID%2D19-,Governo%20federal%20economiza%20R%24%201%20C419%20bilh%C3%A3o%20com%20trabalho,de%20servidores%20durante%20a%20pandemia&text=O%20governo%20federal%20economizou%20R, a%20pandemia%20da%20Covid%2D19.>>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO federal economiza R\$ 691,9 milhões em despesas administrativas com trabalho remoto de servidores. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 03 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/governo-federal-economiza-r-691-9-milhoes-em-despesas-administrativas-com-trabalho-remoto-de-servidores-1>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

GOVERNO federal reabre prazo para receber doação de computadores, tablets e notebooks. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 20 de maio de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/governo-federal-reabre-prazo-para-receber-doacao-de-computadores-tablets-e-notebooks#:~:text=At%C3%A9%20as%2018h%20do%20dia,as%20atividades%20via%20trabalho%20remoto.>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

JUNIOR, Eduardo Brandão Lima et al. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa.** Cadernos da FUCAMP. v.20, n.44, p.36-51/2021. Disponível em: file:///C:/Users/Casa/Downloads/2356-Texto%20do%20Artigo-8504-1-10-20210407.pdf.

Acesso em: 25 de maio de 2022.

LEMOS, Gabrielle Nobre. **Home Sweet Home-office?:** uma análise sobre tempo-espço de vida-trabalho no serviço público. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública), Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2021. Disponível em: <<https://dspace.unipampa.edu.br/handle/riu/5901>>. Acesso em 14 de abril de 2022.

MINISTÉRIO da Economia apresenta iniciativas inovadoras de gestão de imóveis no setor público. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 10 de novembro de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/novembro/ministerio-da-economia-apresenta-iniciativas-inovadoras-de-gestao-de-imoveis-no-setor-publico>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

MINISTÉRIO da Economia define regras para benefícios de servidores em teletrabalho. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 26 de março de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/marco/ministerio-da-economia-define-regras-para-beneficios-de-servidores-em-teletrabalho#:~:text=Est%C3%A3o%20suspensos%20para%20os%20servidores,radioativas%20e%20adicional%20de%20irradia%C3%A7%C3%A3o.>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

MINISTÉRIO da Economia estabelece regras para o teletrabalho na Secretaria de Gestão. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 1º de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/ministerio-da-economia-estabelece-regras-para-o-teletrabalho-na-secretaria-de-gestao>>.

Acesso em 21 de maio de 2022.

MINISTÉRIO da Economia implanta sistema para gerir teletrabalho de seus servidores. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 11 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro/ministerio-da-economia-implanta-sistema-para-gerir-teletrabalho-de-seus-servidores>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

MINISTÉRIO da Economia publica Audiência Pública Virtual nº 03/2020 – Contratação Conjunta de Desktops, Notebooks e Monitores. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 1º de setembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/eventos/ministerio-da-economia-publica-audiencia-publica-virtual-no-03-2020-2013-contratacao-conjunta-de-desktops-notebooks-e-monitores>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

PESQUISA avalia experiência dos servidores federais com trabalho remoto. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 11 de maio de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/maio/pesquisa-avalia-experiencia-dos-servidores-federais-com-trabalho-remoto>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

PESQUISA revela desafios de servidores durante trabalho remoto devido à pandemia. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 04 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/pesquisa-revela-desafios-de-servidores-durante-trabalho-remoto-devido-a-pandemia#:~:text=De%20forma%20geral%2C%20entre%20os,entre%20vida%20pessoal%20e%20profissional.>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

PILOTO de Consultoria Executiva alcança mais de 80 organizações federais no trabalho de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 13 de setembro de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/consultoria-executiva/mais-noticias/piloto-de-consultoria-executiva-alcanca-mais-de-80-organizacoes-federais-no-trabalho-de-implementacao-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

PROGRAMA de Gestão é apresentado a dirigentes de Gestão de Pessoas. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 21 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/planejamento/programa-de-gestao-e-apresentado-a-dirigentes-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

PROGRAMA TransformaGov é adotado pela Fiocruz. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 08 de abril de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/abril/programa-transformagov-e-adotado-pela-fiocruz>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

PROGRAMA TransformaGov fortalece presença na região Norte. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 07 de abril de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/abril/programa-transformagov-fortalece-presenca-na-regiao-norte-1>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

PUBLICADO Programa de Gestão para órgãos públicos **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 03 de setembro de 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/planejamento/publicado-programa-de-gestao-para-orgaos-publicos>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

RIEGEL, Pedro Henrique Moreira Sperb. **Teletrabalho Misto**: percepções de teletrabalhadores e de gestores. Orientadora: Elaine Di Diego Antunes. 2019. 57 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/203837/001108240.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 07 de março de 2022.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho**: conceituação e questões para análise. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, Jan. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em 26 de fevereiro de 2022.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela. **Autonomia e trabalho informacional**: o teletrabalho. Revista de Ciências Sociais. v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

TELETRABALHO ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal. **GOV.BR.** Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 30 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

WEBINÁRIO apresenta experiência do Cadecom o teletrabalho a partir do TransformaGov. **GOV.BR**. Governo Federal. Ministério da Economia. Brasília, 13 de agosto de 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/agosto/webinario-apresenta-experiencia-do-cade-com-o-teletrabalho-a-partir-do-transformagov>>. Acesso em 21 de maio de 2022.

# CAPÍTULO 4

# IMPLANTAÇÃO E USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS NA GESTÃO FINANCEIRA

João Leonardo Chaves de Castro

*Egresso do Curso de*

*Administração Pública UNIPAMPA/UAB*

## RESUMO

Com a constante evolução e modernização dos recursos tecnológicos disponíveis atualmente, cada vez mais úteis e muitas vezes imprescindíveis no âmbito do desenvolvimento dos processos das organizações, percebe-se que tão importante quanto ter acesso a essas novas ferramentas apresentadas é saber utilizá-las de forma adequada, com objetivo de obter o máximo proveito possível dos benefícios que elas oferecem. O presente trabalho tem por objetivo amplo implantar procedimentos e ferramentas tecnológicas de gestão financeira em uma organização sem fins lucrativos, com vistas a otimizar a execução dos processos do setor financeiro. Para a realização foi utilizado o método de pesquisa exploratória. É importante salientar que este trabalho foi realizado de forma presencial ativa, com participação na execução das tarefas, de forma que foi possível testar algumas alternativas de maneira prática, possibilitando observar empiricamente os impactos. Como resultado do estudo, e de sua aplicação, a organização otimizou o tempo na realização dos processos financeiros, além de reduzir os riscos de erros por descuido ou falha humana. Também foi consolidado o entendimento de que novas ferramentas e tecnologias, bem como a atualização constante dos profissionais envolvidos nos processos, trazem cada vez mais eficiência no desenvolvimento das atividades organizacionais.

**Palavras-chave:** gestão financeira; soluções tecnológicas; eficiência na gestão; processos financeiros.

## ABSTRACT

With the constant evolution and modernization of the technological resources currently available, increasingly useful and often essential in the development of organizational processes, it is clear that as important as having access to these new tools presented is knowing how to use them in an efficient way. appropriate, in order to obtain the maximum possible benefit from the benefits they offer. The present work has the broad objective of implementing technological procedures and tools for financial management in a non-profit organization, with a view to optimizing the execution of financial sector processes. For the accomplishment, the exploratory research method was used. It is important to point out that this work was carried out in an active presence, with participation in the execution of the tasks, so that it was possible to test some alternatives in a practical way, making it possible to empirically observe the impacts. As a result of the study and its application, the organization optimized the time in carrying out the financial processes, in addition to reducing the risk of errors due to carelessness or human error. It was also consolidated the understanding that new tools and technologies, as well as the constant updating of the professionals involved in the processes, bring more and more efficiency in the development of organizational activities.

**Keywords:** financial management; technologic solutions; management efficiency; financial processes.

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 - PROBLEMÁTICA

Com a constante evolução e modernização dos recursos tecnológicos disponíveis atualmente, cada vez mais úteis e muitas vezes imprescindíveis no âmbito do desenvolvimento dos processos das organizações, percebe-se que tão importante quanto ter acesso a essas novas ferramentas apresentadas é saber utilizá-las de forma adequada, com objetivo de obter o máximo proveito possível dos benefícios que elas oferecem. O presente trabalho de conclusão de curso foi realizado dentro do setor financeiro da instituição Seicho-No-Ie do Brasil – Regional RS Novo Hamburgo, e buscou propor e implantar, para execução de variadas demandas do setor, alternativas tecnológicas que até então eram inexistentes ou subutilizadas, servindo como opção para a otimização de recursos, tanto financeiros quanto humanos.

A temática de abordagem do presente trabalho é considerada importante para estudo, pois uma correta e adequada utilização de recursos tecnológicos que já estão disponíveis no mercado, sejam para controles e processos financeiros ou em nível de softwares específicos para o setor, como também as soluções oferecidas pelas instituições financeiras (bancos), tais como internet banking, aplicativos etc., podem melhorar o rendimento de recursos da instituição.

Decidiu-se por esse modelo e tema de trabalho para o presente TCC porque o estágio obrigatório do curso foi realizado exatamente no setor financeiro dessa organização, e sentiu-se a necessidade de propor algumas mudanças ao longo desse período (de estágio), que foram bem aceitas, pois, logo de início percebeu-se que se despendia muito esforço e até gastos desnecessários com atividades que poderiam ser melhoradas com a implantação de tecnologias já utilizadas em outras empresas, e já utilizadas até mesmo em outras regionais da mesma organização.

É importante esclarecer que algumas dessas tecnologias até já estavam implantadas, mas não eram corretamente utilizadas e, assim, não se obtinha o total benefício que elas poderiam oferecer. Alguns exemplos dessa “subutilização” dos recursos que já eram existentes, e que podem ser citados, era o não aproveitamento de todas as ferramentas disponíveis do programa financeiro específico contratado, resultando em trabalhos paralelos extras desnecessários, que demandavam mais tempo e ainda comprometiam as informações, pois fragmentavam os dados. Outra mostra era que, visto que a empresa tem uma política de quitação de compromissos financeiros apenas nas datas dos respectivos vencimentos, havia uma demanda quase que diária de deslocamento de algum colaborador para a realização de serviços em agências bancárias, sendo que a instituição já possuía um serviço seguro de *internet banking*, que permite a absorção dessa demanda de forma on-line. Exceto eventuais depósitos de valores excedentes em caixa ou alguma outra situação extraordinária de pagamento, que acontecem, em média, apenas uma vez ao mês, todas as demais transações de valores financeiros poderiam ser realizadas sem a necessidade de visita presencial a bancos.

Outro exemplo, pequeno, mas significativo, era a não utilização de programas básicos de escritórios, como planilhas eletrônicas (Microsoft Excel), pois haviam processos de controle que ainda eram realizados de forma totalmente manual (com tabelas em branco impressas em papel e alimentadas com anotações) acarretando em um dispêndio maior de tempo na inserção de dados padrão, que poderiam ser simplesmente transportados de uma planilha para outra, e também nos cálculos e conferências que poderiam ser substituídos por fórmulas de cálculos automáticos específicas para a necessidade.



## 1.2 - OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem por objetivo amplo implantar procedimentos e ferramentas tecnológicas de gestão financeira em uma organização sem fins lucrativos, com vistas a otimizar a execução dos processos do setor financeiro.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar quais as principais demandas do setor.
- b) Estudar como os processos são executados e como poderiam ser melhorados.
- c) Implantar alternativas para otimizar o rendimento dos recursos humanos e financeiros da instituição.

## 1.3 - JUSTIFICATIVA

Desta forma, como base no exposto, conclui-se que elaborar e desenvolver propostas de soluções e auxiliar na implantação de sistemas computacionais para facilitar do trabalho do setor, além de melhorar o desempenho dos colaboradores envolvidos, também poderia ser um projeto prático com grande potencial agregador para a formação como administrador público, pois seria possível testar e até aprender empiricamente algumas alternativas às rotinas tradicionais das organizações. Além disso, também colaboraria com a racionalização de custos e recursos durante a realização dos processos rotineiros do setor. Em uma era de inúmeras e constantes evoluções, principalmente tecnológicas, abrir mão de se atualizar e deixar de acompanhar as inovações ofertadas pelo mercado é quase um retrocesso perante às demais empresas e organizações que, em sua maioria, estão sempre procurando novas maneiras de operacionalizar suas atividades de forma mais eficiente.

## 1.4 - ESTRUTURA DO TRABALHO

O artigo será estruturado com uma introdução, apresentação da problemática e objetivos, justificativa do tema, fundamentação teórica, método, apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura, com os principais conceitos teóricos que sustentam a pesquisa e o objetivo proposto. Também é feita uma breve apresentação da instituição Seicho-No-Ie do Brasil.

### 2.1 - Entendendo a proposta

Gerenciar, administrar, coordenar. São palavras com definições parecidas, que podem ser utilizadas em situações diferentes e que, em certa medida, todos nós as executamos em diversos momentos de nossa vida. Seja para gerir uma empresa, um lar ou mesmo a nossa própria rotina. A Administração tornou-se fundamental na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia

(CHIAVENATO, 2003).

“Não faz muito tempo, apenas algumas décadas, que o mundo computacional invadiu diversas áreas do nosso dia a dia.” (SILVA, 2015, p. 20). Em se tratando de organizações empresariais, atualmente, com a evolução acelerada no desenvolvimento de novas tecnologias e, também, com constante quantidade de demandas a serem cumpridas por gestores e executivos com prazos cada vez mais apertados, torna-se imprescindível concatenar esses dois fenômenos na busca de alternativas mais eficientes para setores gerenciais de uma organização. Chiavenato (2006, p. 69) explica que:

Foi a invenção do computador, na segunda metade do século XX, que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização e automação de suas atividades. Sem o computador, não haveria a possibilidade de administrar grandes organizações. O computador ofereceu às organizações a possibilidade de lidar com grandes números e com grandes e diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo e com maior rapidez e absoluta confiabilidade. (CHIAVENATO, 2006).

Em consonância também com Pacheco e Morabito (2010), ferramentas flexíveis e efetivas para a gestão financeira, capazes de capturar os problemas enfrentados pelos gestores financeiros no processo de tomada de decisões e apta a dimensionar os fluxos de recursos monetários possibilitam um aperfeiçoamento no processo de otimização do gerenciamento do caixa e de todo o departamento financeiro de uma empresa. As empresas buscam ferramentas adequadas para projetar e implementar uma estratégia vencedora, para atender a um mercado altamente competitivo, mutável e globalizado (SILVA, 2009).

É necessário que todo gestor esteja sempre atento à novas formas de gerir ou executar processos.

O sucesso das organizações dependerá de sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e reconhecer ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, de outro lado. Na medida em que a conjuntura econômica se retrai ou se expande e se alteram as necessidades dos clientes, que mudam os hábitos e tendências do público, as organizações precisam modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente. Surgirão cada vez mais novos e diferentes problemas, enquanto os antigos passarão por novas soluções. No fundo, os problemas apenas mudarão de figura, de natureza ou de roupagem, mas a mudança será sempre constante (CHIAVENATO, 2003).

Dentre os diversos setores de uma organização, existe um que possui extrema relevância: o financeiro. Não que os demais não sejam tão importantes quanto, mas, muitas vezes, o setor financeiro (ou o resultado dele) é responsável por dar orientação para todas as demais atividades da empresa. A administração financeira compreende gerenciar os recursos financeiros para obter lucros; dessa forma maximiza a riqueza dos acionistas. Ela pode ser exercida nas mais variadas organizações, tais como: indústrias; comércio ou serviços; empresas estatais ou privadas; com ou sem fins lucrativos (SILVA, 2009). E de acordo Deitel, Deitel e Choffnes (2005), um sistema operacional eficiente auxilia as organizações a alcançarem alto rendimento em baixo tempo de retorno.

Por ser um aspecto tão relevante dentro de uma organização, as atividades financeiras requerem uma atenção especial e, até mesmo, investimentos de tempo e recursos, além da utilização de ferramentas adequadas para sua operacionalização. Krainer (2013) também concorda que os sistemas integrados de gestão empresarial, podem ser uma importante ferramenta no desenvolvimento organizacional das empresas

pois, além de facilitar o trabalho, fornecem relatórios e dados importantes para avaliações e tomadas de decisão. Desde que corretamente utilizados e devidamente abastecidos, os sistemas informatizados facilitam o desenrolar dos processos dentro do setor, o que é muito importante pois, para Oliveira (2011, p. 34), “processos representam um conjunto de atividades sequenciais que representam relação lógica entre si com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos externos e internos.”.

Porém, nem sempre as atividades de um setor financeiro são delegadas a profissionais plenamente capacitados para atuar ali, principalmente em pequenas empresas. Mas, ainda assim, Silva (2009) nos diz que:

Em geral, no Brasil, as funções de tesouraria são exercidas pelo gerente financeiro ou tesoureiro, e as funções de controladoria são exercidas pelo controller. No entanto, essas funções surgem, se expandem ou desaparecem dependendo das necessidades de cada companhia, de acordo com a sua natureza, porte e estágio de desenvolvimento (SILVA, 2009).

Assim, dependendo do tamanho da organização e do entendimento dela sobre a organização financeira, esse setor, por vezes, pode sendo de responsabilidade de um único colaborador que ainda pode acumular funções de outros setores ou departamentos. Por isso é fundamental que as informações e processos da organização estejam vinculados a sistemas, e não apenas a colaboradores, pois as pessoas podem mudar de setor ou empresa com muita frequência. O objetivo da utilização de sistemas para realização dos processos, de acordo com Turban, Rainer Júnior e Potter (2005), também consiste em unificar as informações das diversas áreas da empresa, de forma a evitar a repetição de tarefas em áreas diferentes, assim como diminuir a perda de tempo na busca de informação de outras áreas da empresa, facilitar a comunicação e melhorar o nível de desempenho da empresa. Segundo Silva (2015), Os sistemas integrados automatizam os processos de uma empresa, com a meta de integrar as informações através da organização, e ainda nos explica que a redundância de informações é eliminada, pois ele faz com que todos os usuários olhem para uma única fonte de dados.

## 2.2 - A instituição Seicho-No-Ie

Conforme descrição do site da instituição, a Seicho-No-Ie é uma organização fundada em 1930 por Masaharu Taniguchi (1893-1985), no Japão. A vasta literatura escrita por seu fundador é alicerçada na afirmação da essência do Homem como Filho de Deus. Fruto do crescente número de leitores, logo nos primeiros anos se tornou uma forte organização, difundida rapidamente por meio de publicações e de Grandes Seminários, principais formas de divulgação ainda hoje.

A organização tem sede no Japão, de onde saem as principais diretrizes para as atividades que hoje estão presentes em mais de 40 países. No Brasil, a Sede Central da entidade funciona em São Paulo, de onde são coordenadas atividades em todos os Estados do Brasil. Seu corpo de dirigentes, que atua de forma voluntária, organiza eventos em que orientadores do Ensino fazem palestras e orientações pessoais, além de promover atividades sociais e filantrópicas.

Sua filosofia está baseada no conteúdo dos livros, alicerçada na Coleção A Verdade da Vida (40 volumes) e na Revelação Divina da Grande Harmonia, além de outras obras. Curas, harmonia familiar, prosperidade e todo tipo de soluções são encontradas com o uso controlado do poder da palavra, domínio das leis mentais e principalmente a conscientização da Natureza Divina, o despertar para a própria essência como criação de Deus. Além das reuniões, palestras, cursos, seminários e convenções, que são mais direcionadas

para os adeptos praticantes da filosofia, com a finalidade de proporcionar mais conforto ao próximo e também cultivar o espírito de dedicação mútua, a Seicho-No-Ie do Brasil também promove várias campanhas e apoia algumas causas. Como entidade religiosa, desenvolve alguns trabalhos sociais. (SEICHO-NO-IE DO BRASIL, 2022).

Não foi possível ter acesso ao organograma da instituição, visto que é uma organização internacional, cuja sede central do Brasil fica em São Paulo, de onde partem orientações para regionais de todo o país. A implantação dos resultados desta pesquisa foi no setor financeiro da regional localizada em Novo Hamburgo RS.

### 3 - MÉTODO

As pesquisas científicas implicam, adicionalmente, escolhas metodológicas realizadas pelo pesquisador. (BIROCHI, 2015). Ainda, de acordo com Zanella (2009), a metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno.

Já para Prodanov (2006, p. 18):

[...] metodologia pode ser definida como um elemento facilitador da produção de conhecimento, uma ferramenta capaz de auxiliar a entender o processo de busca de respostas e o próprio processo de posicionar-se, adequadamente, perguntas importantes. (PRODANOV, 2006).

Assim, avaliando as melhores possibilidades para coleta, avaliação e exposição de dados e resultados, este estudo foi desenvolvido a partir da pesquisa teórica sobre a temática da gestão financeira dentro das organizações, com foco principal na implantação e no uso de tecnologias como fator para melhora de performance dos colaboradores e, conseqüentemente, também para a otimização de custos e recursos das instituições.

#### 3.1 - Tipo de pesquisa

Foi utilizado o método de pesquisa exploratória com a finalidade de analisar boas práticas administrativas, principalmente aquelas voltadas para a gestão financeira, partindo de uma revisão bibliográfica composta por autores e especialistas da área, baseada em buscas de materiais, artigos, e livros que pudessem contribuir com entendimento do tema, coletados, majoritariamente, em bibliotecas digitais. Entretanto, é importante salientar que o presente trabalho foi realizado também de maneira presencial ativa, com observação e participação na execução das tarefas, de modo que foi possível testar algumas possibilidades e sugestões de melhorias de forma prática, possibilitando observar empiricamente os resultados, tanto nos próprios processos quanto nas pessoas envolvidas nas atividades.

#### 3.2 - Método

Quanto ao método, a pesquisa será um estudo de caso, que, segundo Silva (2015, p. 25), é a mais usada quando se trabalha com estudos qualitativos. De acordo com Ludwig (2009, p. 58):

O estudo de caso diz respeito a uma investigação de fenômenos específicos e bem delimitados, sem a preocupação de comparar ou generalizar. Algumas peculiaridades são próprias do estudo de caso. Uma delas é de que ele visa identificar novos elementos

que muitas vezes o pesquisador não pensa em descobrir. (LUDWIG, 2009).

A pesquisa foi desenvolvida no setor financeiro da Regional de Novo Hamburgo da Seicho-No-Ie do Brasil, onde, primeiramente, foram observados a forma de trabalho, o processamento das atividades e recursos utilizados para tal e, posteriormente, sugeridas, implantadas e testadas soluções tecnológicas informatizadas (softwares), visando racionalizar os recursos envolvidos.

### *3.3 - Técnica de coleta de dados*

Como técnica de coleta de dados foi utilizada, majoritariamente, a observação dos processos em desenvolvimento. Porém, eventualmente também houveram algumas consultas em relatórios já finalizados, para colaborar na compreensão dos resultados esperados.

### *3.4 - Técnica de análise dos dados*

Como principal ferramenta para análise dos dados, e também no que diz respeito à sugestão de novos processos e ferramentas, além, claro, da revisão da literatura, ainda é necessário considerar minha experiência de vários anos trabalhando na área financeira, que me serviu de orientação sobre quais seriam as prováveis dificuldades enfrentadas na instituição e, principalmente, que soluções poderiam ser testadas. Porém, também é válido salientar que, embora muitas das ferramentas sugeridas para utilização já fossem conhecidas e de domínio de muitos profissionais da área e de diversas organizações, desta forma possibilitando projetar os resultados e benefícios que poderiam ser atingidos, a aplicação dessas ferramentas em um novo ambiente, já acostumado ao trabalhar de forma diferente, deixava expectativas interessantes sobre a forma de operacionalização delas, e até mesmo se realmente causariam impacto positivo na rotina do setor.

Dessa forma, o estudo deste projeto terá caráter essencialmente qualitativo, com ênfase na pesquisa e observação empírica, ao mesmo tempo em que buscará por dados e informações de alternativas já testadas e colocadas em prática por outras organizações.

## **4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados das evidências obtidas por meio da pesquisa empírica com as inferências teóricas trazidas pela literatura sobre a temática do estudo. O capítulo foi dividido em dois tópicos onde, inicialmente, procura-se trazer informações sobre a avaliação que foi feita sobre a situação encontrada na organização e quais seriam os possíveis desafios a serem superados e, posteriormente, foi abordado sobre as ferramentas e procedimentos adotados para a melhora no desempenho do setor. É importante destacar que, eventualmente, se fez necessário intercambiar os assuntos dos dois tópicos, para uma melhor compreensão do contexto da situação em questão.

### *4.1 - Análise do ambiente interno e externo*

Em observação de toda a situação, procedimentos e andamento das atividades do setor financeiro da Regional RS Novo Hamburgo, da Seicho-No-Ie do Brasil, percebeu-se que a gestão financeira, ou, ainda, a administração dos recursos financeiros da empresa, sempre foi realizada de forma correta e responsável. Sendo que a gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, ou seja, com a administração do fluxo de disponibilidade da empresa (Cheng e Mendes, 1989), constatou-se que essa tarefa estava sendo efetuada com êxito pelos

colaboradores responsáveis pelo setor, sempre de acordo com os preceitos orientados pela sua sede central (matriz) e respeitando todas as legislações vigentes que se aplicam nas atividades. O que se procurou verificar e contestar, no entanto, com objetivo de melhoria, era a forma como se atingiam os resultados almejados ao final de cada ciclo do setor (geralmente no fim de cada mês). Apesar de todas as demandas estarem sendo efetivamente cumpridas, conforme já citado anteriormente, percebia-se que havia um despendido de esforço muito maior do que realmente seria necessário no desempenho de atividades, principalmente as corriqueiras, algumas realizadas ainda de forma manual e outras até presencialmente (fora da empresa, conforme o caso, exigindo deslocamentos). Constatou-se que, para diversas dessas atividades, poderiam ser agregadas ferramentas tecnológicas já utilizadas em outras organizações, e até em outras filiais da mesma organização, que maximizariam o potencial de desenvolvimento delas, resultando também, como consequência, em racionalização de recursos da instituição, maior ganho de tempo, menor riscos de falhas humanas e melhora na qualidade de trabalho dos colaboradores, com menor esforço no cumprimento de atividades rotineiras e, muitas vezes, repetitivas, que poderiam ser informatizadas.

É válido citar que a busca não foi pela substituição das pessoas que realizavam as atividades, até porque, segundo Tinoco (2003, p. 67) “o novo paradigma da competitividade e da continuidade das entidades que buscam a liderança a nível mundial passa pelo reconhecimento que este está ancorado em pessoas”, e é sempre importante frisar que os colaboradores que estavam atuando no setor gozavam de prestígio e confiança do supervisor imediato e dos membros do conselho da regional, pois, em última análise, estavam conseguindo cumprir devidamente suas atribuições, mesmo que com maior esforço físico e mental do que o necessário. Desde a sua concepção, a ideia principal do presente projeto sempre foi oferecer ferramentas alternativas e propostas de processos que pudessem auxiliar os mesmos colaboradores durante a realização de suas atividades.

Durante a observação e avaliação do cenário encontrado antes do início de elaboração do presente projeto não foram identificados grandes desafios ou relevantes ameaças externas à sua implantação nesse setor da organização, pois seriam e foram sistemas, procedimentos e até protocolos internos implantados e implementados apenas nas rotinas internas de realização dos processos e controles financeiros. De toda forma, é importante novamente destacar que a otimização dos recursos pode acarretar, em longo prazo, em uma possível agregação de valor à equipe do setor, pois, provavelmente, passarão a executar suas atividades de maneira mais produtiva e eficiente, podendo futuramente abarcar, talvez, até mesmo uma demanda maior do que a atual, em menos tempo e com menor esforço.

Para melhor entendimento, a seguir, segue Matriz SWOT da análise de ambiente interno e externo encontrados:

MATRIZ SWOT		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Padrão de resultado esperado bem definido, inclusive com auditorias internas periódicas;</li> <li>- Histórico financeiro mantido (mesmo que apenas fisicamente) para consulta;</li> <li>- Gestão dos recursos feita de forma correta e transparente, o que facilita na implantação de novas ferramentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles e processos (alguns) feitos de forma manual, podendo gerar erros ou distorções nas informações transportadas de um período para outro;</li> <li>- Excesso de deslocamentos a bancos por inabilidade de utilização de ferramentas digitais.</li> </ul>
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não há uma ameaça externa que possa ser caracterizada como relevante, mas podemos destacar como ponto de atenção o suporte especializado aos sistemas que, se necessário, precisa ser devidamente qualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com a abertura para a busca por atualização tecnológica, é possível que se encontrem novas ferramentas que possam melhorar ainda mais a performance dos colaboradores do setor.</li> </ul>

Quadro 1 – MATRIZ SWOT

#### 4.2 - Análise do cenário e projeto de melhoria organizacional

Diante do apresentado, concluiu-se que mudanças simples na forma como os processos eram executados, e a utilização de ferramentas tecnológicas de gestão, de escritório e internet banking, já disponíveis na instituição, iriam contribuir para obtenção de resultados mais precisos, com menor dispêndio de tempo e esforço por parte dos colaboradores envolvidos. Como, em sua maioria, são ferramentas já comuns para utilização em ambientes de escritório, os colaboradores já possuíam alguma familiaridade com elas, sendo necessários poucos ajustes e treinamentos para implementação. Claro, também será necessário monitoramento futuro do desenrolar das atividades, acompanhando se as mudanças implantadas estarão sendo de fácil assimilação e se estarão atingindo os objetivos pretendidos.

Encontrou-se diversas situações vivenciadas profissionalmente em outros momentos e que logo percebeu-se que poderiam ser melhoradas ou aprimoradas. Algumas que poderiam ser destacadas são: (I) a ferramenta de *Internet Banking* da organização era utilizada apenas para consulta de extratos, sendo que ela oferecia, com total segurança, outros serviços necessários, como pagamentos e transferências de valores. Isso resultava em excessivos deslocamentos a bancos para quitação de compromissos financeiros, o que demandava a necessidade de um colaborador para estas atividades, além dos custos de utilização do veículo (combustíveis, manutenção etc.). Também a questão da segurança é um fator importante a considerar, pois, como a empresa fazia seus pagamentos sempre nas agências, eventualmente havia necessidade de pagamentos de valores mais expressivos, acarretando na necessidade de que o colaborador transportasse consigo montantes relevantes em espécie, ou mesmo cheques de valores mais altos.

Uma outra situação encontrada (II) era no processo de elaboração do demonstrativo de resultado financeiro mensal, que é apresentando para o conselho da regional e posteriormente enviado para a diretoria da sede central da organização. Esse demonstrativo era elaborado em planilhas do Microsoft Excel (Pacote *Office*), com alimentação manual de dados colhidos do sistema de gestão financeira utilizado. Apesar de se considerar muito útil a ferramenta Excel para diversas atividades, ainda mais em se tratando de controles financeiros, o fato de transportar dados de um sistema para outro causava muita preocupação com a possibilidade de falhas (humanas) nessa etapa do processo, fossem elas por descuido ou por má interpretação dos resultados. Essa situação ocorria porque os relatórios fornecidos pelo sistema eram individualizados (entradas e saídas; saldos iniciais e finais; contas a pagar e receber etc.) e, desta forma, não eram adequados para uma satisfatória apreciação do conselho (e diretoria), precisando que todas as informações fossem compiladas e resumidas em um único arquivo, atividade esta que era de responsabilidade do colaborador responsável do setor.

Outro caso encontrado que é importante destacar (III) refere-se ao controle de contas a pagar da empresa. Esse controle era efetuado de forma totalmente humana e manual, sendo que o único acompanhamento dos vencimentos acontecia com o monitoramento diário da via física dos compromissos (notas fiscais, boletos, faturas etc.). Os títulos a vencer eram guardados por ordem de vencimento em uma “pastinha” de arquivo e conferidos todos os dias e, até que fossem quitados e lançados no movimento diário, não eram registrados em nenhum sistema informatizado. Esse “método” de controle poderia trazer alguns problemas para a empresa, devido à grande possibilidade de algum compromisso eventualmente não ser quitado, devido a um mau acompanhamento do colaborador responsável pela função ou, até mesmo, pelo extrativo de algum desses documentos.

Após esse levantamento, começou-se a fazer alguns ajustes nos processos adotados para execução das tarefas. Como opções de ferramentas e procedimentos de mudanças, foram tomadas algumas providências, sempre em conjunto com o responsável do setor e com o aval do supervisor da unidade, das quais é

possível destacar:

I) Solicitou-se um treinamento com a empresa que fornece o software de gestão utilizado, para que os colaboradores envolvidos possam aprender a utilizar todos os recursos que ele pode fornecer. Cabe salientar que esse é um software já customizado de acordo com as necessidades da instituição, fornecido pela sua sede central para todas as regionais e que muitos dos recursos necessários, como contas a pagar integrado, já faziam parte dele, mas não eram plenamente utilizados pelos colaboradores. Também foi solicitada uma nova customização, relacionada ao demonstrativo de resultado mensal. Visto que praticamente todas as informações necessárias para a elaboração dele (demonstrativo) já eram extraídas do próprio sistema em questão, forneceu-se para a empresa desenvolvedora os parâmetros e requisitou-se que o sistema tenha a opção de exportar esse demonstrativo pronto de acordo com a necessidade da empresa;

II) Como também são necessários pequenos controles que devem ser acompanhados pelo setor, mas que não são abrangidos pelo sistema, também foram elaboradas algumas planilhas e estimulada a utilização da ferramenta de escritório Microsoft Excel, componente do pacote *Office*, ao invés do controle manual e escrito que se praticava até então. Dessa forma, além de se otimizar o tempo de trabalho do colaborador, diminui-se de forma relevante a possibilidade de erros por falha humana, resultantes da má interpretação ou até mesmo transporte de dados de um controle para outro, visto que alguns deles são alimentados e acompanhados permanentemente;

III) Para finalizar, como alternativa aos frequentes deslocamentos do colaborador até agências bancárias para cumprir compromissos de pagamentos e transferências, estudou-se o funcionamento e foram feitos treinamentos com o funcionário do setor sobre a utilização da ferramenta de *Internet Banking* já disponível na instituição (Bradesco Net Empresa) fornecida pelo Banco Bradesco, o qual a organização é correntista. Esse é um sistema bancário bem completo e que possibilita efetuar transações de forma simples e também segura, já que necessita de liberação de pelo menos dois usuários (procuradores) para conclusão das movimentações, além de não acarretar nenhum custo extra. Assim, todos os pagamentos e transferências de valores podem ser despachadas pelo colaborador de dentro do seu escritório em bem menos tempo e com menor esforço.

Para tentar fornecer mais clareza na visualização das propostas de mudanças e um melhor entendimento do processo recomendado para ser adotado, antes de tudo se elaborou um checklist de atividades específicas que deveriam ser desenvolvidas, utilizando a metodologia 5W2H, que já é bem difundida entre administradores e empreendedores. Acredita-se que, além do resultado operacional pretendido, com a utilização dessa ferramenta também houve uma otimização de tempo e recursos durante a implantação do novo formato de trabalho. Segue quadro que foi apresentado:



5W					2H	
What	Why	Where	Who	When	How	How much
O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quem irá fazer?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto irá custar?
Utilização, de forma mais eficaz, do sistema de internet banking para serviços de pagamentos de boletos, faturas, guias etc.; transferências de valores, quando necessárias, via PIX, TED e DOC.	Atualmente a ferramenta é utilizada apenas para consulta de extratos, resultando em excessivos deslocamentos a bancos para quitação de compromissos financeiros.	No setor financeiro, com a utilização do computador de sktop da tesouraria.	O responsável financeiro.	Implantação imediata. A empresa já possui instalado o navegador exclusivo para utilização do internet banking (fornecido pelo Banco Bradesco), bem como o token e dados de acesso.	Com um breve treinamento de utilização da ferramenta e posterior operacionalização.	Não haverá custo adicional. O treinamento sobre a utilização da ferramenta é oferecido pela própria instituição bancária.
Utilização do próprio sistema de gestão para gerar o demonstrativo de resultado ao final de cada mês, compilando todas as informações e dados de lançamentos efetuados no período.	Atualmente a elaboração de demonstrativo financeiro mensal é feita em planilhas de Excel, com alimentação manual de dados colhidos do sistema de gestão.	No setor financeiro.	O responsável financeiro.	A utilização pode ser imediata, necessitando somente de treinamentos de utilização do sistema, que está contemplado no contrato e precisa apenas ser agendado, sempre que necessário.	Necessita apenas de algumas customizações solicitadas à com a empresa fornecedora.	Não haverá custo adicional. O treinamento sobre a utilização do sistema já está contemplado no contrato.
Utilização do sistema de gestão da empresa para o controle de contas a pagar, com acompanhamento e até aviso de vencimento, ou, até mesmo, a elaboração de uma planilha Excel para esse fim.	Atualmente o controle de contas a pagar é efetuado totalmente de forma humana, manual e apenas com a via física dos compromissos. Os títulos guardados por ordem de vencimentos em uma "pastinha" e conferidos diariamente.	No setor financeiro.	O responsável financeiro.	Esta também é uma situação onde as ferramentas já estão disponíveis ao colaborador, bastando apenas sua correta utilização.	Breve treinamento, não é uma atividade de smasiada complexa.	Sem custos adicionais.

Quadro 2 – 5W2H

Como salientado anteriormente, a elaboração do preenchimento da tabela 5W2H foi realizada logo de início, quando se identificou as principais situações onde haviam trabalhos e esforços desnecessários ou que poderiam ser melhor racionalizados. Inicialmente a ferramenta foi elaborada apenas a nível de sugestão para a organização, mas, com muito boa receptividade, foi integralmente aplicada e colocada em prática para validação. Como resultado, foram obtidas as melhoras que foram estimadas.

A nível operacional (do colaborador do setor) o impacto principal realmente foi um melhor aproveitamento do tempo, tanto na realização das atividades quanto nos períodos agora “economizados” que antes eram dedicados para inúmeras conferências após a realização de determinadas atividades manuais que passaram a ser automatizadas através do sistema. A nível estratégico é importante considerar que a confiança nos resultados operacionais foi consolidada, visto que, com exceção dos processos que dependem de execução do colaborador (principalmente lançamentos e abastecimento dos sistemas) todas os fechamentos, resumos e compilações foram, ao máximo que se identificou possível, automatizados, reduzindo assim os riscos de falha humana.

É válido também pontuar o impacto a nível gerencial, pois, anteriormente, a gestão (conselho da regional) precisa aguardar em média duas semanas após a virada do mês para que pudesse ter o encerramento financeiro disponível para análise. Agora, após a adoção dos novos procedimentos e com a maior utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis, em apenas dois ou três dias úteis já é possível apresentar todos os relatórios financeiros do mês anterior, propiciando um controle mais próximo para a gestão.

## 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de ser uma proposta de mudança (ou, atualização) implantada na rotina do setor, onde não se pode ter certeza de que a utilização de todas as ferramentas e novos métodos aplicados terão continuidade

ao longo do tempo, alimenta-se boas expectativas com relação à execução do projeto. Foi fornecida, por parte do conselho da regional de Novo Hamburgo da organização, a liberdade necessária para se testassem algumas ferramentas, mesmo de forma incipiente ainda, podendo comprovar, ou não, a eficácia delas na rotina do setor.

Após a finalização do projeto, tem-se recebido retornos positivos sobre os pontos implantados e, como recurso para que mantenha-se o padrão de operação, foi sugerida a ideia de que os responsáveis pelo setor elaborem um manual detalhado de todos os procedimentos utilizados no dia a dia, novos e antigos, para que o conhecimento não se perca em eventuais trocas de colaboradores.

Naturalmente, algumas dificuldades podem ser encontradas durante uma “atualização” de procedimentos e ferramentas utilizadas em uma instituição, principalmente com relação aos colaboradores que podem impor certa resistência às mudanças ou, até mesmo, demonstrar determinadas inabilidades frente aos novos recursos. Toda transformação gera receio. É importante respeitar e saber usufruir do know how de quem é mais experiente em determinadas atividades, mas também é importante ter cuidado para que visões intransigentes do tipo “sempre foi assim” não atrapalhem ou impeçam a inovação e melhora das organizações.

Como aprendizado dessa experiência, fica a consolidação do entendimento que as novas ferramentas e tecnologias, bem como a atualização constante dos profissionais envolvidos nos processos, trazem cada vez mais eficiência no desenvolvimento das atividades da organização e, como dica, cabe aos gestores saber identificar possíveis carências ou “desatualizações” em suas equipes/recursos, e a busca soluções para sanar essas lacunas.

## REFERÊNCIAS

- BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Brasília: CAPES; UAB, 2015.
- CHENG, A. e MENDES, M. M. **A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa**. Caderno de Estudos [online]. 1989, n. 1, pp. 01-10. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-92511989000100002>>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública: teoria e mais de 500 questões com gabarito**. n. 22. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEITEL, H., DEITEL P. e CHOFFNES D. **Sistemas Operacionais**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KRAINER, C. W. M. et al. **Análise do impacto da implantação de sistemas ERP nas características organizacionais das empresas de construção civil**. Ambiente Construído [online]. 2013, v. 13, n. 3, pp. 117-135. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-86212013000300008>>. Acesso em: 26 abr. 2022.
- LUDWIG, A. **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- NAKAGAWA, M. **5W2H - Plano de Ação para Empreendedores**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- \_\_\_\_\_. **Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO)**. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF)>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- OLIVEIRA, A. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.
- PACHECO, J. V. A. e MORABITO, R. **Otimização de fluxos em rede na gestão financeira do caixa: aplicação em uma empresa agroindustrial**. Production [online]. 2010, v. 20, n. 2, pp. 251-264. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000019>>. Acesso em: 27 abr. 2022.
- PORTAL BANCO BRADESCO. **Facilidades do Net Empresa**. Disponível em: <<https://banco.bradesco/html/pessoajuridica/net-empresa/facilidades-net-empresa.shtm>>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- PRODANOV, C. **Manual de metodologia científica**. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.
- SEICHO-NO-IE DO BRASIL. **Quem somos - Conheça a Seicho-No-Ie**. Disponível em: <<https://sni.org.br/seicho-no-ie/institucional/quem-somos/>>. Acesso em: 8 abr. 2022.
- SILVA, E. C. **Introdução à administração financeira: uma nova visão econômica e financeira para a gestão de negócios das pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, R. F. F.; Orientador, C. W. B. W. H. **Sistema administrativo financeiro de gestão pública: um estudo de caso na tesouraria do município de Novo Hamburgo**. Porto Alegre: [s. n.], 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000981031&loc=2016&l=e8fb56882139c02b>>. Acesso em: 28 abr. 2022.

TINOCO, J. E. P. **Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos**. Revista Contabilidade & Finanças [online]. 2003, v. 14, n. spe, pp. 66-78. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1519-70772003000400004>>. Acesso em: 19 abr. 2022.

TURBAN, E., RAINER JÚNIOR, R. e POTTER, R. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

ZANELLA, L. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração. Brasília: CAPES; UAB, 2009.

# CAPÍTULO 5

# RECURSOS HUMANOS: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA NA GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Norma Elisa de Araujo Maicá

*Egressa do curso de*

*Administração Pública UNIPAMPA/UAB*

## RESUMO

O presente estudo tem por finalidade demonstrar como é feito o gerenciamento dos Recursos Humanos no Brasil, analisar os processos realizados pelos trabalhadores que atuam nas empresas públicas e privadas no setor. A gestão de Recursos Humanos se consolida, portanto, como a área que criará políticas de convivência entre os funcionários e seus superiores, além de transformar o ambiente de trabalho em um lugar prazeroso para todos os envolvidos. Os Recursos Humanos são considerados uma ferramenta de extrema importância para a gestão organizacional, pois trata das relações entre empregador e empregado, e colabora com o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades desenvolvidas nas áreas de seleção, orientação, avaliação, capacitação e qualificação do quadro de funcionários. Ao executar as suas atividades diárias, a gestão de pessoas é um conjunto de práticas que visa o desenvolvimento do capital humano nas empresas. Algumas técnicas de gestão de pessoas, envolvem: motivação, retenção e capacitação do colaborador com o objetivo de melhorar seu desempenho profissional e o da empresa.

**Palavras-chave:** Administração Pública; recursos humanos; organização.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to demonstrate how the management of Human Resources is carried out in Brazil, to analyze the processes carried out by workers who work in public and private companies. Human Resources management is consolidated, therefore, as the area that will create coexistence policies between employees and their superiors, in addition to transforming the work environment into a pleasant place for all involved. Human Resources are considered an extremely important tool for organizational management, as it deals with the employer-employee relationship, and collaborates with the planning, organization, direction and control of activities developed in the areas of selection, guidance, evaluation, training. and qualification of the staff. When carrying out its daily activities, people management is a set of practices aimed at the development of human capital in companies. Some people management techniques involve: motivation, retention and training of employees with the aim of improving their professional performance and that of the company.

**Keywords:** Public Administration; human resources; organization.

## 1 - INTRODUÇÃO

Recursos Humanos é um dos setores, mais importante e responsável, pelo desenvolvimento e organização de um determinado órgão, empresa ou qualquer tipo de organização pública ou privada. É a responsável pelos bens mais valiosos da empresa, considerado um setor de suporte, participativo em todas as etapas que exigem a lapidação dos colaboradores.

O setor de recursos humanos é o responsável pelo desenvolvimento humano na empresa, a atuação dessa área abrange o ambiente interno da organização, sendo aplicada diretamente sobre as pessoas através dos cargos ocupados, a área de recursos humanos dentro de uma empresa é geralmente trabalhoso, o setor existe como auxílio dentro da organização, assessorando os setores, e desenvolvendo diretrizes capazes de solucionar problemas específicos com o quadro funcional.

De acordo com (CLARO, 2009), a gestão de recursos humanos envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Para Chiavenato (2010) os Recursos Humanos trabalham em um contexto de organizações e de pessoas. Gerenciar pessoas quer dizer trabalhar com pessoas capazes de realizar alguma coisa e que estejam dispostas a participar de todo o processo da organização. A influência das organizações sobre a vida das pessoas é de grande relevância, a maneira como as pessoas vivem, compram, trabalham, se alimentam, se vestem, seus sistemas de valores, expectativas, convicções são profundamente influenciado pelas organizações.

Atualmente, a área de recursos humanos tem apresentado uma grande importância devido à percepção que as organizações públicas vêm tendo em relação a este setor, são as pessoas que alcançam resultados nos âmbitos de qualidade, produtividade e atendimento, ou seja, os objetivos buscados pela Instituição.

Segundo (ESCALÁPIO, 2013) é preciso servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. O planejamento na gestão de pessoas deve considerar o ambiente interno e externo, buscando maior atuação e inserção dos agentes públicos, para alcançarem os objetivos da instituição e a satisfação da coletividade.

Contudo, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar, através de pesquisa bibliográfica, a importância das atividades que são desempenhadas pelo setor de Recursos Humanos na administração pública e as atividades realizadas no setor de Recursos Humanos da Prefeitura de Municipal de São Gabriel – RS, e demonstrar a importância que o setor contribui para o desenvolvimento do órgão público municipal, através de atividades desempenhadas por todos os funcionários que representam o determinado setor da prefeitura municipal.

## *1 - Objetivos*

### *1.1 - Objetivo Geral*

O objetivo geral deste trabalho é realizar pesquisa bibliográfica, é analisar os processos internos realizados em um setor de Recursos Humanos em uma Instituição Pública e verificar como as atividades são desempenhadas pelos seus funcionários.

### *1.2 - Objetivos Específicos*

O objetivo específico desta pesquisa bibliográfica é analisar as atividades desempenhadas pelos funcionários e pelo setor de Recursos Humanos, o dia a dia do órgão público, as demandas que são solicitadas no setor, as responsabilidades de cada um dos servidores, cronograma de atividades desempenhadas, controle dos servidores municipais.

### 3 - JUSTIFICATIVA

Esse tema foi escolhido pela grande importância para o setor público e para o desenvolvimento organizacional. Este trabalho se tornará como ferramenta de pesquisa para futuros trabalhos acadêmicos.

### 4 - REFERENCIAL TEÓRICO

O Município de São Gabriel/RS está localizado na região central/fronteira oeste do Estado do Rio Grande do Sul. A cidade possui em torno de 65 mil habitantes, está distante a 320 Km da capital Porto Alegre. O município faz divisas com seus vizinhos: Rosário do Sul, Santa Margarida do Sul, Vila Nova do Sul, Santa Maria, Lavras do Sul, Dom Pedrito e São Sepé.

São Gabriel é considerada uma das cidades mais antigas e importantes do estado fundado em 04 de abril do ano de 1846, é considerada uma cidade histórica, conhecida popularmente como —Terra dos Marechais| já que aqui nasceram os Marechais João Propício Menna Barreto, Fábio Patrício de Azambuja, o Presidente da República Hermes Rodrigues da Fonseca e João Batista Mascarenhas de Moraes, o comandante da Força Expedicionária Brasileira na Segunda Guerra Mundial, durante as batalhas na Itália. Outros militares gabrielenses fizeram parte da história nacional, como o Coronel José Plácido de Castro, o desbravador que conquistou o Acre.

A prefeitura Municipal está localizada no centro da cidade, na Rua Duque de Caxias, 268. Considerado um patrimônio histórico, o Palácio Plácido de Castro (Figura,1), teve sua construção iniciada em 1917 e concluída em 1924, durante a administração do Coronel Francisco Hermenegildo da Silva que foi intendente Municipal de 1917 a 1920, de 1922 a 1924 e de 1929 a 1930.

**Figura 1: Palácio Plácido de Castro**



Fonte: Google

Em anexo a Prefeitura funciona quatro Secretarias, conforme demonstra o organograma a seguir, as demais secretarias ficam em outros pontos da cidade.



Figura 2: Fluxograma das repartições do Prédio Plácido de Castro.



O setor de Recursos Humanos está incluso nas dependências da Prefeitura, fazendo parte da Secretaria de Administração, representado e coordenado pela servidora pública, estatutária e com função gratificada Sra. Thais Cavalheiro de Oliveira, sendo que, o local ainda conta com mais sete servidores sendo: três estatutários, três cargos em Comissão (CC) e um estagiário. Seu quadro de servidores é composto por CLTs estáveis e não estáveis, Estatutários (concursados), Contratos Administrativos (Processo Seletivo), no total de 1.790 servidores, sendo eles, 1.475 ativos e 315 inativos (aposentados e pensionistas).

O Departamento de pessoal da Prefeitura Municipal de São Gabriel/RS, possui as seguintes funções:

- **Admissão de Estatutários:** Acontece por Concurso Público, convocação, portaria de nomeação, apresentação, termo de posse e entrada em exercício.
- **Admissão de Cargo em Comissão (CC):** De livre nomeação e exoneração, acontece através de Portaria.
- **Portarias:** Documento expedido com informações referentes ao Servidor, seja ela Estatutário ou Cargo em Comissão, entrada e saída, aposentadoria, licença gestante, prêmio, saúde e interesse (LTI).
- **Plano de Saúde:** O plano de saúde é opcional; ofertado para Estatutários e Cargo em Comissão com desconto em folha.
- **Estágio Probatório:** Após a efetivação do exercício, o Estatutário começa a ser analisado e após 6 meses é acontece a primeira avaliação através de um Boletim elaborado por seu superior imediato; os próximos boletins são a cada 3 meses até a data fim de estágio; existe uma comissão nomeada pelo Prefeito para avaliar essa questão.
- **Aposentadoria:** Vem do IPRESG – Instituto de Previdência dos Servidores Públicos Municipais de São Gabriel – o pedido para começar o processo do Servidor acessando toda sua vida funcional, desde a nomeação até o dia de sua aposentadoria, como: Portarias, últimos contra cheques, cópia da ficha cadastral, grade de efetividade, certidão narrativa, leis que concedem direitos aos servidores vigentes no seu período de trabalho.
- **Anexo-3:** É o tempo de serviço que o servidor prestou junto a Prefeitura Municipal de São Gabriel, durante todo o período laboral, seja ele contrato ou estatutário; Embora concursados, os servidores contribuíram junto ao regime geral (INSS) até 31 de Julho de 2002, A partir de 01 de Agosto de 2002, toda con-

tribuição previdenciária dos Servidos da Prefeitura Municipal de São Gabriel passou para o regime próprio (IPRESG); O INSS só entrega a Certidão de tempo de contribuição mediante apresentação do anexo 3.

- **SIAPES:** Programa do Tribunal de Contas onde é informado todos os dados dos Servidores efetivos e temporários (prestação de contas) e realização de concurso público.

- **E-Social:** Programa do Governo onde certifica os dados de Empregador e Empregado.

- **Realização da Folha de Pagamento:** É feito todos os lançamentos através do sistema GP/Cetel, informações referentes ao salário base, hora extra, gratificação, faltas, entre outros lançamentos que envolvem o Servidor; O cálculo é feito através do próprio sistemas e a entrega da folha é acertada entre Coordenação da Secretaria da Fazenda, que faz a liberação da verba com a Coordenação do Departamento Pessoal. O pagamento ocorre na mesma data para Estatutários e Contratados.

O atual Governo tem como Prefeito Sr. Lucas Menezes. O governo é formado por 12 secretarias, sendo elas: Secretaria de Governo, Secretaria de Administração, Secretaria de Desenvolvimento Rural, Secretaria de Educação, Secretaria de Obras e Urbanismo, Secretaria de Saúde, Secretaria de Serviços Urbanos, Secretaria de Assistência Social, Secretaria de Desenvolvimento turismo e Cultura, Secretaria de Fazenda, Secretaria de planejamento e Gestão, Secretaria de Segurança e Cidadania e Procuradoria Jurídica.

#### **4 - AVALIAÇÃO DO SETOR DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA**

Nos setores de profissionais de Recursos Humanos, pode-se notar o comprometimento dos funcionários e da respectiva equipe, onde todos se ajudam, possuindo um entrosamento, onde todos buscam colaborar com a instituição. Todos exercem suas atividades com qualidade, prestando um serviço com excelência e comprometimento, tendo ética e profissionalismo, entrega dos documentos solicitados e outros, dentro do prazo estimado, onde se nota o compromisso dos servidores.

Em relação aos pontos fracos relacionados ao período de pandemia, nota-se a rotatividade do pessoal no setor e déficit de funcionários, onde alguns são transferidos para outro setor e outro entra em seu lugar, e também o número reduzido de servidores, onde causa sobrecarga de tarefas em alguns casos para um único funcionário. Durante esse período, uma solução foi alternar a jornada de trabalho, onde foi necessário o trabalho em jornadas alternadas, através de escalas de trabalho. Outro ponto marcante é a falta de equipamentos para a realização das atividades e também o tempo longo de treinamento.

#### **5 - QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA**

Gestão de pessoas é um conjunto de técnicas de RH que tem como objetivo o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Ou seja, a gestão de pessoas é um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa (GUIMARÃES, 2021).

Para Dias (2021), de forma que a estratégia na gestão de pessoas passa por todo um ciclo do colaborador dentro da empresa, envolvendo ações tanto no recrutamento e seleção, quanto em saúde ocupacional, departamento pessoal, a própria comunicação interna e até mesmo a demissão e desligamento do funcionário. Quando aplicada, alguns de seus benefícios são:

- Maior satisfação no trabalho.
- Melhores taxas de satisfação do colaborador.
- Gerenciamento eficiente de recursos.

- Uma abordagem proativa no gerenciamento de funcionários.
- Aumento da produtividade com a execução de metas e estratégias bem estabelecidas.
- Vantagem competitiva (que não representa só o desempenho financeiro ou investimentos realizados, mas também em entender e coordenar os talentos que compõem a organização)

A Administração Pública compreende todo o universo de instituições, órgãos, serviços e agentes públicos que trabalham buscando suprir as necessidades da população em geral, sem nenhum tipo privilégio a particulares, ou seja, é a gestão dos interesses da coletividade através da prestação de serviços públicos. No universo da gestão pública municipal, as atividades estritamente administrativas são exercidas pelo Poder Executivo representadas pelo prefeito ou por seus secretariados (GUIMARÃES, 2019).

Para Riccitelli (acesso 2017), as administrações públicas devem investir no capital humano como mecanismo de combate a corrupção. Acrescente-se que para combater problemas congênitos e complexos como o da corrupção, nada melhor do que o acréscimo de conhecimento e participação em respectiva gestão, elementos naturalmente gerados por sistemáticos treinamento e capacitação do agente público e de todos os interessados na melhor gestão da res pública (RICCITELLI, acesso 2017, p. 10-11).

Um novo modelo de gestão pública tem sido, amplamente, pesquisada e difundida: é a gestão por resultados. Para Braun e Muller (2014) esse modelo deve estar em sintonia com demais setores e áreas envolvidas para o alcance dos resultados propostos, constar a gestão e o processo de avaliação e controle, completando um ciclo, visando garantir a qualidade e a transparência de suas ações realizadas (BRAUN; MULLER, 2014, p. 988).

Gestão de pessoas é a área responsável por administrar o capital humano das empresas. Essa gestão utiliza técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. Para isso, é necessário que os envolvidos na gestão estejam em sintonia com as equipes e identifiquem os perfis mais adequados à cultura para focar em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação dos mesmos — ações estas que devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da empresa.

De acordo com (Guimarães, 2021), os objetivos da gestão estratégica de pessoas envolvem:

- apoiar a organização no alcance de suas metas, desenvolvendo e implementando ações dos Recursos Humanos integradas com a estratégia de negócios;
- contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho;
- garantir que a organização tenha as pessoas talentosas, qualificadas e engajadas que precisa;
- criar uma relação de emprego positiva entre a gerência e os funcionários e um clima de confiança mútua;
- incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

Segundo Dias (2021), Gestão Estratégica de pessoas é a abordagem usada pela área de Recursos Humanos e lideranças para analisar e definir as ações necessárias para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Essa gestão estratégica visa melhorar os resultados individuais e da organização.

A área de Recursos Humanos é responsável por utilizar diversas ferramentas de gestão de pessoas importantes para a construção de equipes eficientes. Trabalhar com essas ferramentas traz diversos benefícios para os colaboradores e seus gestores, desde um ambiente de trabalho mais feliz e saudável, com aumento da produtividade e do cumprimento de prazos e metas, até um verdadeiro desenvolvimento profissional de todos os envolvidos (AIESEC, 2021).

Ainda segundo esse autor, as ferramentas de gestão de pessoas são essenciais para estimular o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Além disso, se bem usadas, podem atrair e reter talentos, motivar os funcionários, aumentar a produtividade e garantir que as tarefas sejam executadas com excelência. Adote esses recursos no seu dia a dia e veja os resultados na prática.

De acordo com Pontes (2018), as ferramentas de gestão de pessoas foram criadas para facilitar o trabalho dos profissionais de RH, líderes e gestores. Conheça as mais utilizadas e saiba como colocá-las em prática: Avaliação de desempenho, Feedback, Pesquisa de clima organizacional, Programas de capacitação e Acompanhamento individual.

## 6 - MÉTODO

O método utilizado para realização do presente trabalho foi através de pesquisa bibliográfica. A atividade básica na pesquisa bibliográfica é a investigação em material teórico sobre o assunto de interesse. Ela precede o reconhecimento do problema ou do questionamento que funcionará como delimitador do tema de estudo. Isso quer dizer que, antes mesmo de delimitar o objeto de estudo, você já pode e deve ler sobre o assunto, o que pode, inclusive, ajudá-lo nessa delimitação.

A pesquisa bibliográfica é o passo inicial na construção efetiva do processo de investigação, quer dizer, após a escolha de um assunto é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema apontado. Essa pesquisa auxilia na escolha em um método mais apropriado, assim como em um conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é muito importante na área de Administração, assim como em todas as áreas do conhecimento. É utilizada como ponto de partida para todos os tipos de pesquisa, facilitando a investigação através do estudo do conhecimento armazenado tradicionalmente em livros e documentos. Devemos considerar também o avanço da tecnologia da informação por meio dos arquivos eletrônicos, e mesmo do desenvolvimento da Internet, como facilitadores para a agilidade da investigação e novas descobertas em todas as áreas do saber. Estudos de caso é um método de pesquisa ampla sobre um assunto específico, permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele e, assim, oferecer subsídios para novas investigações sobre a mesma temática. ... Também o considera como uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com coleta e análise de dados. O estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. ... A tendência do Estudo de Caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele Investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências.

## 7 - DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Durante a execução do estágio, acompanhei as atividades desenvolvidas por cada um dos servidores do setor de Recursos Humanos, entre eles, prestando serviço de atendimento ao público e aos servidores que frequentavam o respectivo local; Entrada e saída de pessoal, sempre que ocorre uma contratação de um novo funcionário e a saída de algum servidor; Controle do estágio probatório dos servidores estatutários e dos que entraram; Controle da folha de pagamento dos servidores e; Portarias.

No momento atual, a instituição, não possui questões relacionadas a estratégias de gestão relacionadas a melhoria contínua de seus funcionários no presente ambiente de trabalho.

## 8 - SUGESTÕES DE ESTRATÉGIAS OU FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão são técnicas e modelos usados para aprimorar processos e melhorar o desempenho da empresa, facilitando o trabalho administrativo e estratégico. Ao utilizá-las, você ganha mais controle sobre o negócio e toma decisões certas para garantir os melhores resultados, do planejamento à execução.

Trata-se de técnicas que auxiliam na tomada de decisões nas empresas. Para tanto, podem ser aplicadas em negócios de diferentes segmentos e portes. Ainda, a partir delas, os gestores têm maior controle sobre os processos da organização.

Com a implantação de técnicas de melhoria, poderá contribuir de maneira eficaz o desenvolvimento das atividades por parte dos colaboradores, tornando um ambiente mais produtivo e com maior qualidade de execução das tarefas.

A implementação dessas técnicas poderá ser colocada em prática em um período de médio a curto prazo, pois, favorecerá o desempenho de todos e, sendo assim, tornará uma equipe com melhor aproveitamento e atingindo os resultados esperados com eficiência.

É possível medir os resultados, comparando a produtividade de cada um dos funcionários e também verificando sua satisfação, através de pesquisas e diagnósticos.

### *4.1 - Realização de feedbacks*

O feedback é extremamente importante por ser um instrumento de comunicação essencial para as empresas, capaz de proporcionar uma escuta eficaz, motivar a equipe, melhorar desempenhos, resolver gargalos e tornar o processo de aprendizado contínuo.

Dentro das empresas, o feedback é uma forma direta de gestores e colegas de trabalho compartilharem com um colaborador suas impressões profissionais sobre o trabalho executado e a performance dele na organização.

O feedback é importante, pois indica a rota que o colaborador deve seguir, deixando claro o objetivo que deve ser atingido. Este processo deve servir para mudar ou enfatizar como positivo algum comportamento.

Seria importante a realização dessa ferramenta para avaliar o desempenho dos funcionários, debatendo os seus pontos fortes e seus pontos fracos, e com isso, podendo contribuir para uma evolução de seu rendimento.

### *4.2 - indicadores de desempenho*

Também conhecidos como Key Performance Indicators (KPIs), indicadores de desempenho são ferramentas que permitem avaliar o desempenho das atividades estratégicas de uma empresa durante determinado período. Seu objetivo é refletir as metas da empresa para todos os envolvidos.

O uso de indicadores de desempenho permite ao gestor acompanhar as rotinas de trabalho e aprimorar a tomada de decisão com alta precisão. Além disso, a empresa passa a ter uma visão muito ampla sobre

todos os seus processos e quais os caminhos são necessários para atingir melhores resultados.

Os indicadores de produtividade servem para avaliar toda a empresa, processos específicos, equipes e até mesmo um único colaborador. Essas avaliações são de extrema importância para o desenvolvimento da sua empresa, pois você pode adotar medidas a partir de análises e resultados efetivos e não de intuições.

## **9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de recursos humanos no serviço público em qualquer esfera de governo visa prestar serviços tanto internamente como externamente e auxilia o gestor de recursos humanos na correta aplicação dos recursos, a fim de beneficiar os cidadãos através de bens e serviços públicos. Com a aplicação da gestão de recursos humanos no serviço público o sistema de gestão pública fica fortalecido, ficando menos vulnerável a erros, fraudes e desperdícios.

Após a elaboração do estágio na Prefeitura e de ter observado o cotidiano do trabalho que tem que ser feito para desenvolver um setor que contribua com o desenvolvimento da organização, possibilitou uma visão mais ampla sobre o papel do gestor público.

Em relação ao estágio supervisionado, foi de extrema importância para a formação acadêmica no curso Administração Pública, onde possui uma visão muito ampla de como é posto em a prática os ensinamentos adquiridos no decorrer do curso, as responsabilidades e cuidados que se deve ter na elaboração das atividades, a importância do trabalho em equipe onde todos auxiliam na realização das tarefas, ter a capacidade e competência de buscar novos conhecimentos e encontrar soluções.

Finalmente, o estágio supervisionado realizado na Secretaria de Recursos Humanos na Prefeitura Municipal de São Gabriel – RS foi de extrema importância para o aprendizado e na elaboração deste relatório e, seguramente, suporte para novas pesquisas acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

AIESEC – Gestão de Pessoas. Acesso no dia 13/10/2021 pelo link: <https://aiesec.org.br/5-ferramentas-de-gestao-de-pessoas-que-voce-deveria-usar/> BRAUN, Carla Cristine;

CLARO, Maria Marcela Fernández de. Gestão de pessoas. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009. DIAS, Mariana; Gestão estratégica de pessoas: conheça os principais pilares. Acesso no dia 13/10/2021 pelo link: <https://www.gupy.io/blog/gestao-estrategica-de-pessoas>

ESCULÁPIO, M. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO.

Curitiba 2013. Acesso no dia 02/07/2021 pelo link: [http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT\\_GPM\\_III\\_2013\\_41.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf) GUIMARÃES, Bruna; Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. Acesso no dia 13/10/2021 pelo link: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>

MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA —Organizational Knowledge Assessment.

Revista de Administração Pública – RAP, vol. 48, núm. 4, julho-agosto pp. 983-1006: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas: Rio de Janeiro 2014.

PONTES, Eliveltom. Ferramentas de Gestão de Pessoas. Acesso no dia 13/10/2021 pelo link: <https://eadbox.com/ferramentas-de-gestao-de-pessoas/> RICCITELLI, Antonio. Desafios do Administrador Público do Século XXI. Disponível em [www.acopesp.org.br/artigos/Dr.../desafios\\_do\\_administrador\\_publico.doc](http://www.acopesp.org.br/artigos/Dr.../desafios_do_administrador_publico.doc). Acesso 2017.

# CAPÍTULO 6



# Uma análise do E-Social e o Impacto da sua Implantação: benefícios, dificuldades e desafios

Roger Lopes Leite

*Egresso do curso de*

*Administração Pública UAB/UNIPAMPA*

## RESUMO

Com o avanço tecnológico e a globalização, surge a necessidade de adaptação ao ambiente digital, a Administração Pública vem atuando por meio de iniciativas do Governo Federal que tem impactado as relações entre o Estado, as empresas e a sociedade como um todo, com medidas que visam a desburocratização, otimização de processos e eficiência da análise das informações. Visando uma gestão das Escriturações Contábeis surgiu o Sistema Público de Escrituração Digital SPED, e esta iniciativa oportunizou um sistema ainda mais integrável o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas intitulado E-Social. Com o impacto que a digitalização das informações traz, surgem demandas que vão além do uso da tecnologia e que relacionam o fator humano e econômico. O objetivo desta pesquisa é evidenciar a desburocratização da Administração Pública analisando os impactos do E-Social. Uma vez que é um tema com muita possibilidade de análise e que permite uma ramificação a diversos temas, setores e cultura. Desta forma o estudo é realizado com metodologia concentrada na análise bibliográfica voltada aos impactos da implantação do e-Social, e aponta oportunidades de exploração do tema no campo acadêmico de acordo com a percepção obtida por meio das pesquisas analisadas. Percebe-se que a alteração das escriturações relacionadas às vinculações trabalhistas, previdenciárias e as relações contributivas do setor privado geram uma reestruturação das rotinas contábeis em relação a escrituração digital, das empresas em relação a prestação das informações aos escritórios contábeis, dos empregados em relação a redução da informalidade.

**Palavras-chave:** Administração Pública; e-Social; benefícios; dificuldades.

## RESUMEN

Con el avance tecnológico y la globalización, aparece la necesidad de adaptarse al entorno digital. La Administración Pública está actuando a través de iniciativas del Gobierno Federal que han impactado las relaciones entre el Estado, las empresas y la sociedad en su conjunto, con medidas que buscan la desburocratización, la optimización de procesos y la eficiencia en el análisis de la información. Con el objetivo de gestionar las Escrituraciones Contables, surgió el Sistema Público de Escrituración Digital SPED. Esta iniciativa permitió un sistema aún más integrador: el Sistema de Escrituración Digital de Obligaciones Fiscales, Previsionales y Laborales, conocido como E-Social. Con el impacto que la digitalización de la información conlleva, surgen demandas que van más allá del uso de la tecnología y que relacionan el factor humano y económico. El objetivo de esta investigación es evidenciar la desburocratización de la Administración Pública analizando los impactos del E-Social. Dado que es un tema con muchas posibilidades de análisis y que permite una ramificación a diversos temas, sectores y culturas, el estudio se realiza con una metodología concentrada en el análisis bibliográfico centrado en los impactos de la implementación del E-Social, y señala oportunidades de exploración del tema en el ámbito académico según la percepción obtenida a través de las investigaciones analizadas. Se observa que la modificación de las escrituraciones relacionadas con las vinculaciones laborales, previsionales y las relaciones contributivas del sector privado genera una reestructuración de las rutinas contables en relación con la escrituración digital, de las empresas en relación con la presentación de información a las oficinas contables y de los empleados en relación con la reducción de la informalidad.

## 1 - INTRODUÇÃO

O Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas intitulado E-Social, surgiu por meio do Decreto de Lei nº 8373 de 11 de dezembro de 2014, tendo como finalidade a padronização das transmissões, validações e declarações, utilizando a unificação das informações escrituradas nas obrigações fiscais, e as referentes a previdência social e trabalhista. O E-Social rege-se por princípios que viabilizam a garantia dos direitos previdenciários e trabalhistas, bem como a simplificação do cumprimento das obrigações, dentre outros (BRASIL, 2014).

Com os recursos dos meios tecnológicos disponíveis, o Governo Federal adotou este método visando aprimorar a qualidade das informações transmitidas a respeito das obrigações tributárias, previdenciárias e relações de trabalho (PORTAL e-SOCIAL, 2017). Com o objetivo de simplificar, o sistema pretende auxiliar diversos processos, gerando eficiência e atribuindo a uma única plataforma a validação das informações, geração de guias dos tributos e recolhimento de Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), guias previdenciárias, como as destinadas ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), e registro imediato das informações contratuais de vínculo empregatício (BRASIL, 2014). Tendo a promessa de garantia efetiva da transparência em relação ao direito trabalhista, o que acarretaria uma visão estratégica por parte da Administração Pública frente às políticas públicas (BRASIL, 2014).

Tendo em mente que o processo de digitalização das informações requer uma mudança organizacional que influencia desde a rotina da Administração Pública (Bortoluzzi, et al, 2021) quanto às rotinas dos escritórios contábeis (Altoé; Parteka, 2022) impactando as empresas e os próprios trabalhadores. A pesquisa estende o impacto desde a desburocratização até as alterações nas rotinas na organização e administração, relacionadas a implantação do e-Social.

Sabendo dos possíveis desafios ainda enfrentados pela implantação e uso do e- Social, este estudo tem como problema de pesquisa saber quais são as percepções do uso do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (E-Social) no contexto laboral brasileiro?

Esta pesquisa está embasada na visão prática da implantação de um modelo de sistema que visa a desburocratização, a duplicação das informações e até mesmo a correção de erros corriqueiros antes de ser adotada. Objetivando, dessa forma, identificar as percepções quanto ao uso do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) no contexto laboral brasileiro, por meio de um levantamento de estudos já publicados sobre o tema.

Este estudo se justifica ao reforçar que os impactos das práticas das diretrizes do E-Social influenciam no cotidiano das empresas que ao avaliar esses componentes, de maneira organizada, podem identificar oportunidades e ameaças e, assim, tomar decisões baseadas nas mudanças impostas e não de acordo com a cultura da informalidade nas relações trabalhistas (Paris, et al., 2021).

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo como objetivo a abordagem de maneira prática, observando as análises empíricas e teóricas percebidas na bibliografia utilizada, atentando as normativas impostas por meio da legislação em relação as

obrigações fiscais. Esta pesquisa utiliza como referencial o contexto do impacto no âmbito da Administração Pública, de setor privado e da sociedade como um todo.

## 2.1 - HISTÓRICO DA CRIAÇÃO DO E-SOCIAL

É visível que há um maior investimento por parte do governo na fiscalização das empresas, uma vez que a implantação do e-social proporciona tal oportunidade de velocidade de informação ampliando a agilidade dos agentes, permitindo uma estratégia maior e uma maior coação ao trabalho informal ou por vezes, ilegal (Bastos, 2018). O e-Social como parte da escrituração fiscal está diretamente relacionado ao Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). Este sistema por sua vez, foi instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, reconhecido como um avanço nas informações prestadas pelo contribuinte ao fisco (BRASIL, 2007).

De modo geral, consiste na modernização da sistemática atual do cumprimento das obrigações acessórias, transmitidas pelos contribuintes às administrações tributárias e aos órgãos fiscalizadores. Utilizando-se da certificação digital para fins de assinatura dos documentos eletrônicos, garantindo assim a validade jurídica dos mesmos apenas na sua forma digital (SPED, 2007).

Podemos citar ainda a Escrituração Fiscal Digital de Retenções e outras Informações Fiscais - EFD-Reinf, que é um dos módulos do Sistema Público de Escrituração Digital - SPED, enquanto complemento do e-social. Os eventos referentes a retenções de impostos e contribuições conforme a obrigatoriedade passa a ser enviados por meio da DCTFWEB (SPED, 2018). A Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFWeb) é uma das obrigações acessórias que está relacionada a EFD-reinf e ao e-Social, que disponibiliza as guias para pagamento das contribuições e impostos, conforme a Instrução Normativa nº 2005 de 19 de janeiro de 2021 (RFB, 2021).

Dentre as contribuições e impostos a serem declarados estão: As contribuições sociais e previdenciárias retidas em serviços tomados ou prestados por mão de obra ou empreitada, as retenções na fonte cujo tributo seja destinado a federação como Imposto de renda (IR), contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e o Programa de Integração Social (PIS). Dentre outras obrigações, como a Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), conforme Instruções Normativas 2.094/2022 e 2.096/2022, entende-se que:

A EFD-Reinf junto ao eSocial, após o início de sua obrigatoriedade, abre espaço para substituição de informações solicitadas em outras obrigações acessórias, tais como a GFIP, a DIRF e também obrigações acessórias instituídas por outros órgãos de governo como a RAIS e o CAGED (SPED, 2018, p.1).

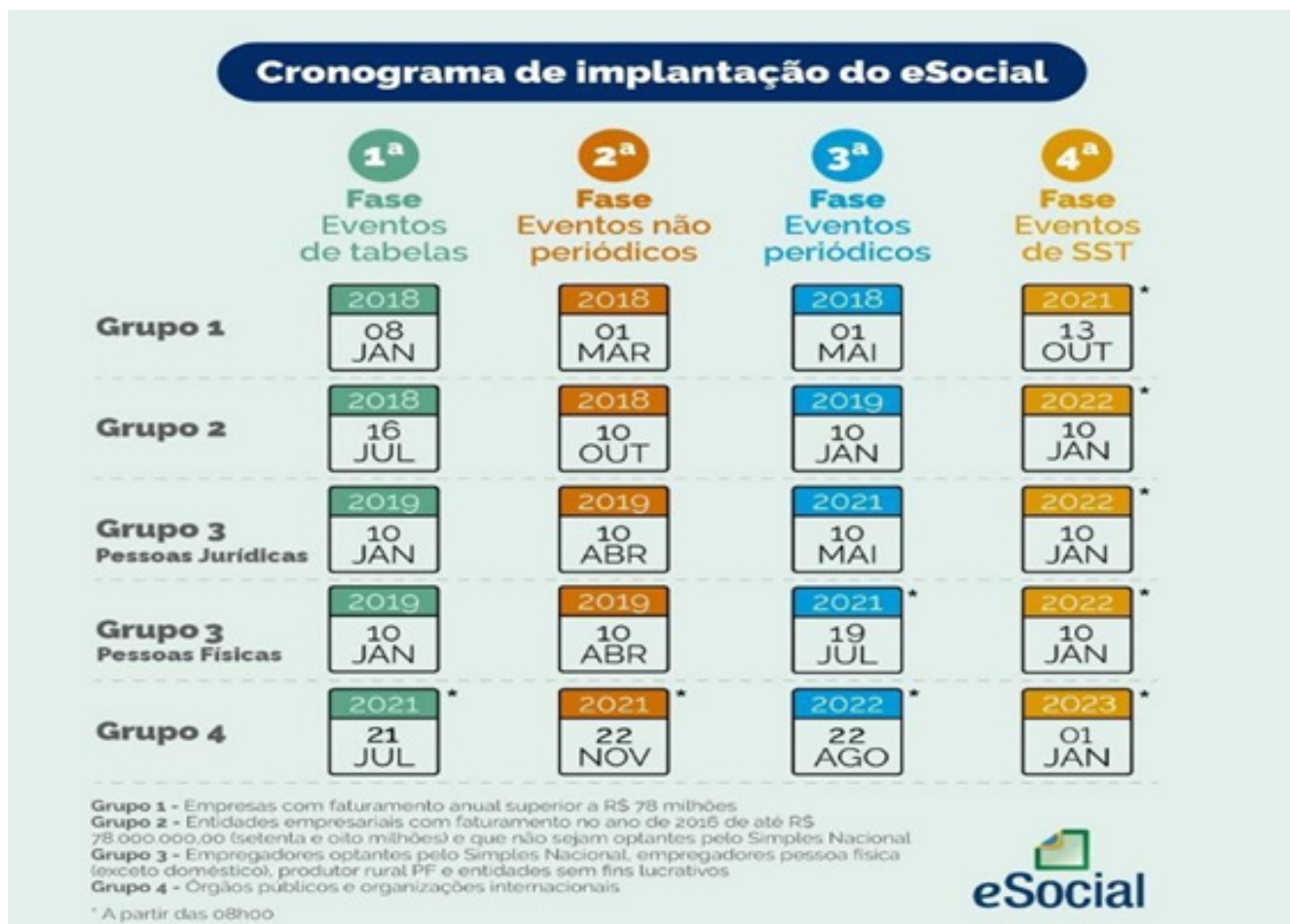
A definição do cronograma do e-Social divide os prazos por meio de grupos e fases de implantação e entrega das obrigações (PORTAL E-SOCIAL, 2024). A primeira fase compreende o envio das informações dos eventos das tabelas S-1000 a S1080, cada evento corresponde a uma obrigação de informações a serem prestadas.

Pode-se definir eventos periódicos como informações obrigatórias mensalmente ou de acordo com cada periodicidade estabelecida, já os eventos não periódicos são eventos para fins cadastrais, exemplo o cadastro da própria empresa e a admissão de um funcionário (PORTAL E-SOCIAL, 2024).

A segunda fase compreende o envio das informações de eventos não periódicos S-2190 a S-2420. A terceira fase trata do envio das informações dos eventos periódicos S-1200 a S-1299 e, por fim, a quarta fase visa o envio das informações constantes nos eventos S-2210, S-2220 e S-2240.

As fases de implantação foram divididas em quatro grupos específicos cada um com sua devida data definida para envio das informações constantes em cada fase supracitada. Por meio dos canais oficiais do Governo Federal é possível verificar o cronograma, verificado aqui na figura 1.

Figura 1: Cronograma de implantação do eSocial



Fonte: PORTAL E-SOCIAL (2024).

Os eventos de envio da GFIP que é a guia de recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e informações à Previdência Social (SERVIÇOS E INFORMAÇÕES DO BRASIL, 2024), serão um tema de problematização devido as alterações de prazo e prorrogações percebidas (PORTAL E-SOCIAL, 2024).

Para entender a divisão dos grupos primeiramente há que se levar em conta os regimes tributários no Brasil que são divididos entre Lucro Real, Lucro Presumido e Simples Nacional (SEBRAE, 2017), tendo ainda a opção pelo regime de Microempreendedor Individual, conhecido por MEI (BRASIL, 2008). A viabilidade de cada opção é feita por planejamento tributário com profissionais habilitados. Existe ainda o Lucro Arbitrado, que ocorre quando acontece o descumprimento das obrigações, fazendo com que haja regulação fiscal à empresa, conforme informações do Portal Gov (BRASIL, 2024).

De acordo com a publicação de (TECNOLOGIA, 2023) a divisão dos grupos e das fases se deve a um período de adaptação e organização devido a distinção das características de cada grupo. O Governo Federal, expos a seguinte informação: "...as informações têm caráter declaratório, constituindo instrumento hábil e

suficiente para a exigência dos tributos e encargos trabalhistas delas resultantes...” (PORTAL E-SOCIAL, 2024, p.1).

O contexto da criação do e-Social, tendo o entendimento do que são as escriturações fiscais de forma digital, mostra que a Administração Pública visa uma desburocratização. Esta se deve ao uso de mecanismos tecnológicos que tragam maior eficiência da análise e organização dos dados, o que traz o objetivo desta pesquisa e a compreensão da metodologia adequada para se obter resultados.

### 3 - MÉTODO

Sabendo que o objetivo da pesquisa é identificar as percepções quanto ao uso do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) no contexto laboral brasileiro, utilizou-se de um estudo descritivo, visando descrever os fatos ou resultados, analisando fenômenos de maneira assertiva (Silveira; Cordova; Bueno, 2009), focando na análise descritiva dos artigos e trabalhos acadêmicos voltados ao tema, aqui trazidos.

Quanto ao método, caracteriza-se como um estudo bibliométrico do tipo revisão integrativa, este é caracterizado por um desenvolvimento baseado em materiais já elaborados, visando explicar a problemática por meio dos conhecimentos obtidos nestas teorias publicadas. O que permite uma análise objetiva por meio de observações validadas academicamente (Fonseca, 2002).

Quanto a coleta de dados, optou-se por usar bases de dados abertos nacionais como a Scielo, Spell e Google acadêmico, limitou-se a busca entre os anos de 2013 a 2023, selecionando somente artigos publicados em periódicos avaliados por pares e que contivessem as palavras-chaves de busca “E-Social” e “Implementação” ou “Implantação”. No total foram encontrados 3 artigos na Spell, nenhum artigo na Scielo e mais de 100 artigos no Google Acadêmico. Após o uso dos filtros, buscando artigos que contivessem as especificações acima citadas e uma leitura dos títulos e resumos, restaram-se 19 artigos condizentes com a busca específica para este estudo. Por fim, após o cuidado de não haver artigos duplicados entre as bases, o corpo de análise totalizou 19 artigos considerados para alcançar o objetivo proposto desta pesquisa.

Para a análise dos dados, utilizou-se dos princípios da análise de conteúdo a priori conforme Bardin (1977), em que os achados foram divididos em categorias, a saber: Implantação, Benefícios e Dificuldades. Tais categorias foram delimitadas com o intuito de alcançar o objetivo proposto no estudo.

### 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico aborda os resultados nas pesquisas realizadas, compreendendo as mudanças relacionadas a implementação do e-Social, as observações e conclusões compreendidas. Sendo dividido em quatro partes, constituídas pela análise direta da bibliografia analisada, trazendo em resumo o objetivo principal destas, o impacto da implantação do e-social, os benefícios relacionados, e as dificuldades observadas, tudo em relação ao tema central do e-Social, buscando trazer uma compreensão do contexto geral de impacto.

#### *a. Corpus de Análise*

O objetivo da análise dos artigos, está em evidenciar a desburocratização, observar os impactos da implantação do e-social, bem como trazer um resumo daquilo que se percebe por meio dos resultados obti-

dos nas pesquisas. Com isso, no quadro 1 apresenta-se a lista com as principais informações dos artigos que compuseram o corpus de análise deste estudo.

**Quadro 1: Artigos analisados**

<b>Título</b>	<b>Local da Publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
Implementação Do Esocial: Benefícios e Desafios Sob as Perspectivas dos Profissionais Contábeis da Paraíba	Revista Gestão e Organizações	Jocksanny Maria Del Rio Leal et al.	2016
Impactos e Benefícios da Implantação do EFD Social para os Profissionais de Escritórios de Contabilidade	Gestão & Planejamento-G&P	Roselaine Filipin	2016
Perspectivas dos Contadores em Relação à Implantação Do Esocial	Revista Mineira de Contabilidade	Lucimara da Silva de Oliveira; Tayana Pereira Santana; Zilton Bartolomeu Martins	2017
Dificuldades para Implantação do eSocial nas Organizações Contábeis	Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento	Analice Cecília Muller; Antônio Roberto de Godoy Filho; Zilton Bartolomeu Martins.	2018
Impactos de sua Implantação para os Escritórios de Contabilidade	Revista Farol	Patrícia Paula de Almeida; Edgard Costa dos Santos Ribeiro; Diana Claudia Freire	2020
Implantação do Esocial no Setor de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso	Research, Society and Development	Ana Caroline Tibério Anício & Vanessa de Cillos Silva	2020
Implantação e Cumprimento na Percepção do Profissional Contábil	Humanidades & Inovação	Josyele da Cruz Silva; Nadjany Gomes de Sousa; Marcos Aurélio Ayres	2020
Relação Entre Conhecimento Especializado e o Processo de Implementação do Esocial nas Empresas de Serviços Contábeis do Rio Grande do Sul	Revista GESTO	Luana Aurora Röthers & Rodrigo da Silveira Kappel	2020
Desafios das Organizações Contábeis Acerca do eSocial após sua Implementação	Revista de Contabilidade da UFBA	Felipe Opuszka Conceição; Lucas Ferreira Lima; Zilton Bartolomeu Martins	2020
Mudança Cultural em Entes Públicos da Esfera Municipal do Oeste de Santa Catarina com a Implementação do Esocial	ConTexto- Contabilidade em Texto	Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi Et. Al.	2021
Percepção dos Profissionais do Departamento Pessoal na Implantação do e-Social nas Empresas	Revista do Conhecimento Contábil	Marcia Cristina de Oliveira Justino Et. Al	2022
Pensamento Sistêmico para Implementar Ações de Adequação ao e-Social: Um Estudo de Caso	RACI-Revista Administração e Contábeis IDEAU	Alaércio de Paris Et Al.	2022
O Processo de Implantação do Esocial nas Empresas Públicas	RAGC	Dênia Aparecida de Amorim; Daniel Sant Clair Barbosa Portes; Mariane Cristine Rodrigues de Sousa	2022

<b>Título</b>	<b>Local da Publicação</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
A Implantação do Esocial no Setor Público: Relevância e Perspectivas	RAGC	Dênia Aparecida de Amorim; Isabela Maria Ferreira Rezende; Rogério Fernandes Martins	2022
Percepção dos Profissionais Contábeis em Relação a Implementação do Esocial	Revista de Ciências Contábeis   RCiC-UFMT	Camila Portes dos Santos, Et. Al.	2022
Implantação do Sistema E-social: um Estudo de Caso Acerca das Mudanças no Setor de Departamento Pessoal de uma Construtora em João Pessoa	Revista Liceu On-line	Emannuelle Cavalcanti Pontes	2022
A Implantação das Novas Regras do e-Social e a Adaptação dos Profissionais da Contabilidade	Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão – RBC&G	Stella Maris Lima Altoé & Josilene Partecka	2022
Desafios e Benefícios na Implantação do Esocial	Revista GeTeC	Dênia Aparecida de Amorim; Marcos Vinicius Mota Pereira; Lucas Assunção Gonçalves	2023
Avaliação do Impacto da Distribuição dos Recursos do Salário-Educação, após a Implementação do E-Social, Quanto à Equalização das Desigualdades Educacionais Entre os Estados Brasileiros	Revista do Serviço Público	Sérgio Ricardo de Brito Gadelha; Renata Mesquita D'aguair; Rodrigo Leandro dos santosMoura	2023

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível verificar que os artigos são datados em períodos distintos sendo dois em 2023, sete em 2022, um em 2021, cinco em 2020, um em 2018, um em 2017 e dois em 2016. Desses, 11 artigos trazem uma visão do impacto em escritórios contábeis, estes evidenciam o avanço tecnológico e a globalização como sendo um dos fatores que desencadeou a necessidade de um sistema como o e-Social.

A obrigatoriedade, após as prorrogações de prazo, a partir de 2018, fomentou as pesquisas, sendo que a partir de 2019 foram as empresa optantes pelo Simples Nacional que passaram a entregar suas escriturações ao e-Social. O que torna a opção por este regime mais significativa de acordo com Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2023), tendo em vista a simplificação das obrigações como diferenciação para as microempresas e empresas de pequeno porte BRASIL (2006). Conseqüentemente traz um aumento significativo de informações ao sistema.

O periódico RAGC publicou dois artigos relacionados ao tema e-Social, sendo estes da mesma autora em comum, com temática voltada a Administração Pública. A autora Dênia Aparecida de Amorim teve três publicações com diferentes artigos e coautores, com objetivos voltados ao setor público na editora RAGC, já na Revista GeTec teve uma publicação trazendo uma percepção mais atual do tema de forma mais ampla, apontando relevantes informações sobre a desburocratização.

Embora todos artigos evidenciem o histórico do e-Social e destaquem SPED, trazem percepções distintas observando sua regionalidade e objetivo a exemplo disto estão a pesquisa de Röhers e Da Silveira Kappel (2020) voltada a escritórios do Rio Grande do Sul, já Jocksanny Maria Del Rio Leal et al. (2016) aborda uma pesquisa a profissionais da Paraíba.

Quanto a distinção dos objetivos podemos perceber uma temática voltada a profissionais do setor contábil e pesquisas relacionadas ao setor público, que estão evidenciadas na Revista do Serviço Público e RAGC. A pesquisa Desafios e Benefícios na Implantação do e-Social por De Amorim, Pereira e Gonçalves (2023), está relacionada ao impacto geral das empresas. Já as pesquisas de Pontes (2022), Alaércio de Paris et al. (2022) são voltadas ao contexto das empresas, do ponto de vista não só dos profissionais do setor de recursos humanos ou departamento pessoal, mas também de gestores e colaboradores.

Descritas as principais informações sobre os artigos, no próximo tópico foram abordadas as percepções sobre a implantação do e-Social na visão de cada trabalho analisado.

#### *b - A percepção dos trabalhos quanto a implantação do E-social*

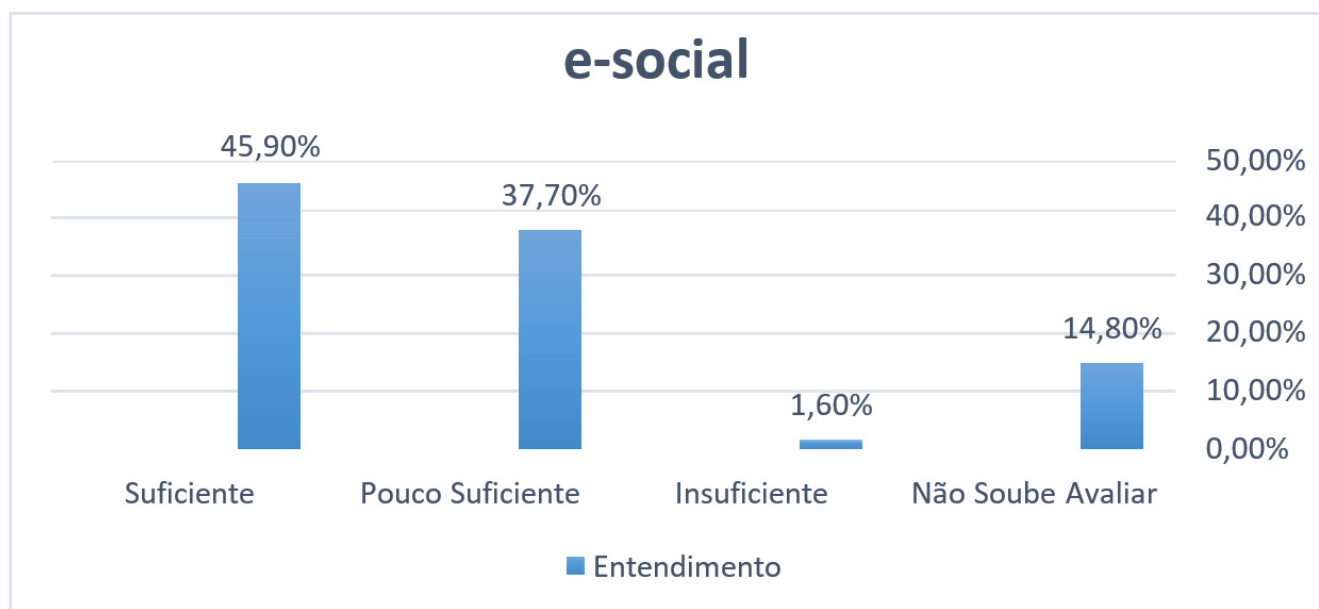
Os escritórios contábeis são os primeiros impactados pela implementação do e-Social (Oliveira; Santana; Martins, 2017), ainda que não façam parte dos primeiros grupos devido ao enquadramento no Simples Nacional ou ao faturamento anual. São os responsáveis pelo envio das escriturações fiscais, portanto os primeiros a buscar a adequação de seus clientes. Estando familiarizados com o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), acredita-se, que estejam preparados para realizar as obrigações (Almeida; Ribeiro; Freire, 2020).

Quanto aos processos de implantação, percebe-se uma unanimidade entre todos os autores pesquisados em relação a percepção do avanço tecnológico moderno. Considerando o fato de a evolução dos processos já trazer uma adaptação a estas mudanças, percebidas como uma tendência da globalização (Silva; Sousa; Ayres, 2020). Ressaltando as mudanças dos procedimentos manuais, trazendo-os aos métodos automatizados (Barp; Vieira; Martins, 2014). Também é possível notar que os impactos são primeiramente percebidos nos escritórios contábeis de uma maneira geral, tornando o ambiente do setor cada vez mais impulsionado a evolução tecnológica e a adaptação, visto ser esta ciência um dos pilares na tomada de decisões na gestão empresarial (Almeida; Ribeiro; Freire, 2020); (Justino et al, 2022).

Quanto à implantação do e-social no setor de recursos humanos, relacionado ao departamento pessoal, tendo a atribuição de recrutamento, seleção e retenção de talentos, observa-se que os sistemas contábeis utilizados para escriturar os dados para o e-Social, contam com suporte que favorece os profissionais (Anício; Silva, 2020).

Observados os dados pesquisados em uma amostra de 2840 escritórios contábeis na grande Florianópolis, evidencia-se as respostas para a seguinte pergunta (figura 2): “Como você avalia o entendimento da organização em relação ao E-Social?”, realizada por Conceição, Lima e Martins (2019).



**Figura 2: Profissionais da Contabilidade e seu entendimento sobre E-Social**

Fonte: Elaboração própria, com base em Conceição, Lima e Martins (2019, p.11).

Estes resultados demonstram aptidão dos profissionais entrevistados, embora remonte certa insegurança por boa parte dos entrevistados, considerando seus conhecimentos pouco suficientes.

A pesquisa da relação entre conhecimento especializado e o processo de implementação do e-Social mostrou que a busca por capacitação movimentou os fornecedores de sistemas informatizados envolvidos, e os treinamentos foram intensificados fornecendo adequações que tornassem possível atender as necessidades de especialização (Röhers; Kappel, 2020). Contudo, há pontos de insegurança nesse processo como apontados por Cruz Silva, Sousa e Ayres (2020), identificou-se receios em relação a adaptação dos clientes, neste sentido foi necessária uma mudança comportamental em relação a cultura em todos setores envolvidos.

Pode-se verificar que a cultura organizacional é um fator que em todos estágios tem forte impacto quanto à adequação da implantação (Bortoluzzi et al., 2021).

Quanto ao impacto direcionado as empresas evidencia-se esta necessidade de mudança cultural em relação as práticas informais, uma vez que, as diretrizes do e-Social remetem a uma fiscalização mais intensa e assertiva. Para tanto a pesquisa de implementação de ações para adequação ao e-Social por meio de um método sistêmico elaborada por De Paris et. al. (2022), aponta que uma mudança estrutural, do ponto de vista da cultura da empresa estudada e dos seus próprios funcionários, precisaria ocorrer com um método sistêmico, permitindo assim uma percepção quanto aos fatores de impacto do e-Social.

Com a análise do estudo de casos relativos ao impacto na indústria automobilística, os resultados apontados sugerem uma necessária reorganização por parte do setor em relação ao cronograma e organização de férias, horas extras trabalhadas, e treinamento para adequação as mudanças (Paris et al., 2022).

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é a própria Administração Pública, como sendo um dos grupos impactados de acordo com o cronograma, e estando em posição estratégica para tornar os objetivos do e-social viáveis (Bortoluzzi et al., 2021). Tendo a administração pública direta e indireta, em todas as suas esferas, a obrigatoriedade de transmitir suas informações ao e-Social, o que permite entender que não só as obrigações referentes a Consolidações das Leis Trabalhistas mas também os Regimes Estatutá-

rios estarão integrados a este sistema (Amorim; Rezende; Martins, 2022)

Estas percepções do impacto da implantação permitem passar para a análise dos benefícios, abordados no próximo tópico.

### *c - A percepção dos trabalhos quanto aos benefícios do E-social*

Os benefícios da implantação do e-Social podem ser percebidos desde a esfera administrativa na gestão Pública, quanto no impacto cultural dos trabalhadores. Sob uma narrativa voltada a percepção dos escritórios contábeis a pesquisa de Conceição, Lima e Martins (2020, p.16) trazem a seguinte narrativa: (...)“as organizações contábeis acreditam que a implantação do e-Social teve um impacto positivo (...)”. Esta percepção se dá pelo fato da melhoria na integração dos dados entregues pelos clientes aos escritórios, causando uma adaptação das empresas a uma organização e padronização de documentos. O entendimento de que a unificação das informações e agilização da coleta de dados descritos nas pesquisas permite a interpretação da desburocratização o que também se evidenciou na pesquisa de Santos, et. al. (2022).

Pontes (2022), teve como objetivo identificar mudanças ocasionadas pela implantação do e-Social no setor de departamento pessoal. O resultado de sua pesquisa, descreve que a simplificação, unificação das informações como algo positivo na visão dos profissionais, descritos como “jubilosos” (Pontes, 2022, p. 45), em relação a implantação do sistema na empresa estudada.

O departamento pessoal, é uma das bases fundamentais para se ter propriedade na fala sobre a percepção dos benefícios do e-Social (Anício; Silva, 2019), sendo este o principal departamento a escriturar as obrigações relativas a folha de pagamento (Almeida; Ribeiro; Freire, 2020). Traz como principal percepção de benefício o que será evidenciado pela citação de Justino et al. (2022):

Unificação de várias obrigações acessórias em uma só, como a Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações a Previdência Social (GFIP), o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o Livro de Registro de Empregados (LRE), a Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), a Comunicação de Dispensa (CD), a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), a Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), a Declaração de Débitos e Créditos Tributários (DCTF), o Quadro de Horário de Trabalho (QHT), o Manual Normativo de Arquivos Digitais (MANAD), a Folha de Pagamento, a Guia de Recolhimento do FGTS (GRF) e a Guia da Previdência Social (GPS) (Justino et al., 2022, p. 94).

Em relação à análise dos resultados obtidos na pesquisa de Justino et al. (2022), percebe-se que a área contábil, mais especificamente o departamento pessoal, tem um impacto direto com a desburocratização, por meio da unificação das informações prestadas. Percebe-se que a mudança na rotina do departamento pessoal, trouxe como benefício a padronização das informações, pois a obrigatoriedade reduz a desorganização da documentação apresentada pelos clientes. No trabalho de Santos, et. al. (2022, p. 70), é retratado que ocorria “descaso por parte das empresas em relação aos prazos” e ainda que os erros e “gambiaras diminuíram”.

Mesmo frente a uma fiscalização mais rigorosa com informações mais controladas, para Leal et al. (2016), isto pode ser apontado como um benefício percebido pelos respondentes, contando com 89% de afirmação a respeito, em uma amostra de 45 respondentes. Esta percepção de benefício quanto a fiscalização se repete na pesquisa de Amorim, Pereira e Gonçalves (2023), onde é retratada a vantagem da identifi-

cação das informações por parte dos órgãos fiscalizadores de forma otimizada.

Neste sentido a percepção em relação as adequações se dão no incentivo a capacitação, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, bem como da própria gestão e administração das empresas (Paris et al., 2022). A busca por capacitação se evidencia também nos resultados de Altoé e Partecka (2022), que mostra que 94% dos entrevistados buscaram alguma capacitação para atender as demandas do e-Social, nesta mesma pesquisa, o índice de compreensão sobre o tema foi elevado, trazendo 67% de compreensão suficiente e 33% razoáveis, dentre os 18 entrevistados.

Observar a desburocratização por parte da Administração Pública, com a Implantação do e-Social, traz o entendimento de que esta ferramenta é um benefício a sociedade como um todo, garantindo maior produtividade das empresas públicas, bem como a efetivação e cumprimento dos direitos trabalhistas (Amorim; Portes; Sousa, 2022, p 58-68). A desburocratização fica evidenciada na pesquisa elaborada por Amorim, Rezende e Martins (2022), sobre a relevância e a perspectiva da implantação do e-Social no setor público, cujo objetivo da pesquisa se deu por conta da inovação que o e-Social proporciona as rotinas públicas.

A ampliação da percepção legislativa (Silva; Sousa; Ayres, 2020), algo que antes estava de certa forma mais evidenciado por profissionais do setor contábil (Anício; Silva, 2019) e por profissionais ligados ao setor Público (Amorim; Portes; Sousa, 2022). Se estendeu não somente as empresas, mas também aos trabalhadores que passaram ter consciência da necessidade de realização de procedimentos laborais assertivos com relação a legislação, conforme observa-se na pesquisa de Paris et al. (2022).

Como um todo, percebe-se que a administração pública também está sendo beneficiada, enquanto fornecedora de informações ao e-Social, sabendo-se que 80% das obrigações acessórias serão substituídas por meio da implantação do e-Social (Amorim; Rezende; Martins, 2022).

Descritos os principais benefícios do e-Social, no próximo tópico foram abordadas as percepções sobre as dificuldades relacionadas a implantação do e-Social na visão de cada trabalho analisado.

#### *d - A percepção dos trabalhos quanto as dificuldades do uso do E-social*

Os profissionais se depararam com mudanças que trouxeram mais severidade em relação a multas e penalidades relativas a descumprimento de prazo, devido ao fato de serem automáticas e ocorrem em tempo real (Justino et al., 2022). É notória a percepção de que os profissionais do setor contábil precisam cada vez mais se aperfeiçoar para acompanhar estas mudanças, isto é um desafio aos envolvidos (Muller; Filho; Martins, 2018). Trazendo o entendimento de que os profissionais precisam ser proativos, engajados e sempre atentos aos avanços tecnológicos.

De maneira empírica por parte dos profissionais diretamente ligados à área contábil, setor público e demais setores cujo impacto é perceptível sob um olhar técnico, é possível afirmar que o maior desafio está relacionado a capacitação (Muller; Filho; Martins, 2018). Quando se fala em capacitação, é necessário destacar que o tema central desta capacitação é o sistema do E-Social, sem negligenciar a capacitação profissional e acadêmica dos envolvidos. A busca por capacitação pode ser vista como um benefício, porém, acarreta custos financeiros para que os departamentos envolvidos estejam aptos para atender aos prazos estabelecidos pela implantação de todas as fases (Amorim; Pereira; Gonçalves, 2023).

Em relação as dificuldades, de acordo com Caon e Nascimento (2017), os discentes de cursos e treinamentos se consideram pouco preparados para as mudanças impostas pelo governo, ainda que esta sensação

possa retratar apenas uma insegurança que o período de implantação gerou. A necessidade de reeducação, ou adaptação por parte de toda a sociedade quanto a habitualidade em relação a vínculo trabalhista, foi evidenciada com base na análise sobre setores específicos, que refletem a prática corriqueira em relação a informalidade que pode estar relacionada a venda de férias, horas extras (Paris et al., 2022). A necessidade de mudança cultural e reeducação das empresas, visando conscientização quanto ao cumprimento das obrigações, se repete na pesquisa de Santos et al. (2022).

A pesquisa de Bortoluzzi et al. (2022), sobre Mudança cultural em entes públicos da esfera municipal do oeste de Santa Catarina com a implementação do e-Social, trouxe a análise dos estudos que aponta uma porcentagem alta de profissionais atuantes nos departamentos de recursos humanos dos municípios associados a AMOSC (Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina). A figura 3 traz os resultados percebidos no estudo de Bortoluzzi et al. (2022), em resposta à pergunta “Como você avalia o seu conhecimento sobre o e-Social?”.

**Figura 3: Servidores públicos e seu entendimento sobre E-Social**



Fonte: Elaboração própria, com base em Bortoluzzi et al. (2022).

A pesquisa de Bortoluzzi et al. (2022), trouxe dados preocupantes ao expor 43% de respostas negativas quanto ao entendimento dos servidores atuantes no setor de recursos humanos nas cidades que foram objeto de pesquisa. Enquanto apenas 21% responderam como tendo um conhecimento bom a respeito. O objetivo do estudo consistiu em verificar a percepção dos entes públicos da região da AMOSC em relação a implantação do e-Social.

É possível perceber que em comparação a figura 2 e a figura 3 existem percepções distintas quanto ao entendimento ou conhecimento do impacto do E-Social, embora a percepção dos profissionais de contabilidade seja preocupante (Conceição: Lima; Martins, 2019). A avaliação dos profissionais de recursos humanos atuantes na esfera pública é muito menor conforme resultados na pesquisa de Bortoluzzi et al. (2021). Levando em consideração o número de amostragem, uma vez que a figura 2 retrata uma pesquisa feita por um número muito maior de profissionais, enquanto a figura dois é resultado de uma amostra de 14 municípios.

Esta percepção de ausência de conhecimento sobre o assunto se repete na pesquisa de Röhrs e Silveira Kappel (2020), que identificaram que os profissionais do setor contábil, atuantes em outros cargos, detenham pouco conhecimento quanto a implantação do e-Social.

Em contraponto o estudo de Röhers e Silveira Kappel (2020), em amostras de 36 empresas do setor contábil, cujo objetivo foi trazer a relação entre o conhecimento técnico e o processo de implantação do e-Social, mostra resultados positivos quanto ao conhecimento de contadores, e negativa quanto a profissionais atuantes em outros cargos. Esta pesquisa teve por objetivo trazer uma relação entre o conhecimento especializado e o processo de implementação do e-Social, dividindo as amostras em conhecimentos técnicos, conhecimentos gerais e por fim conhecimentos especializados em relação ao e- Social.

Observa-se ainda que, antes da alteração da obrigatoriedade imposta pela Resolução nº 02, de 02 de outubro de 2018, “foi notório o despreparo de alguns funcionários para iniciar a implantação do eSocial” (Almeida; Ribeiro; Freire, 2020, p. 103). Mostrando que a maior dificuldade está relacionada ao preparo técnico e a capacitação (Muller; Filho; Martins, 2018).

Na pesquisa realizada por De Amorim, Pereira e Gonçalves (2023), aponta que um dos desafios dos profissionais, além da busca por capacitação, foi a adaptação aos prazos exigidos pela implantação do sistema. Bem como a reorganização das rotinas e mudança cultural em procedimentos internos, visando atender a legislação trabalhista. Já a pesquisa de Santos et al. (2022) complementa, evidenciando que a conscientização dos clientes foi o maior desafio enfrentado.

Contudo, há o entendimento de que os profissionais estão preparados para a implantação do e-Social, ainda que apresentem dificuldades quanto a adaptação dos clientes (Silva; Sousa; Ayres, 2020, p 8). Neste sentido, Filipin (2016) abordou a complexidade do e-Social e o impacto aos empreendedores.

Ainda que as dificuldades não se restrinjam ao setor privado, tal situação tem sido percebida em relação a integração dos dados do FGTS, pois se percebeu diversas prorrogações de prazo, o que se evidencia na análise de Almeida, Santos Ribeiro e Freire (2020). Esta foi uma das dificuldades relacionadas ao próprio sistema do e-Social, visto que as informações do FGTS utilizavam o banco de dados da Caixa Econômica Federal (BRASIL, 2023).

Descritas as dificuldades percebidas, encaminha-se a pesquisa para a conclusão por meio das considerações finais.

## **5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observa-se que esta pesquisa, tendo caráter bibliográfico descritivo, traz consigo as percepções baseadas na interpretação que os artigos permitiram trazer, ampliando assim a dimensão da visão sobre o assunto. Dessa forma, pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram atendidos ao constatar que de fato o e-Social é um processo de desburocratização e de evolução da Administração Pública. Sendo assim, esta pesquisa mostra a importância de buscar a desburocratização como instrumento de evolução da sociedade.

É possível perceber uma prática de uso desta sistemática moderna como um instrumento de modelagem no comportamento do contribuinte visando o cumprimento, bem como a própria recuperação das obrigações fiscais (Neto, 2023), ou seja, esta pesquisa aponta que a administração pública tem utilizado de recursos modernos e da informação para uma fiscalização mais ativa, uma maior padronização das informações obtidas, e por consequência uma redução das sonegações, das quais o combate tem sido constante.

A maior dificuldade na pesquisa se dá pela ausência de dados voltados a administração pública. Também pelo fato de o e-Social modificar os procedimentos escriturários, que alteraram as rotinas no setor

contábil, sendo capaz de alcançar todos setores da economia nacional. Quando se fala em mudança nesta magnitude são necessários dados que possam contextualizar as dificuldades em uma visão macro e microeconômica, bem como dados culturais, comportamentais em relação aos vínculos trabalhistas, dentre outros temas que estão interligados a esta reestruturação.

Existe a necessidade de exploração acadêmica quanto aos benefícios intrínsecos em relação ao e-Social, a exemplo disto a reforma tributária, cuja possibilidade, dentre tantos fatores se deu também por conta do uso destas ferramentas. Está se deu por meio da Emenda Constitucional que altera o Sistema Tributário Nacional.

Ainda dentro das possibilidades de exploração acadêmica está o contexto social, como analisado na pesquisa de Justino et al. (2022), onde o resultado apontou que a maioria dos profissionais do departamento pessoal são mulheres. O que também foi evidenciado na pesquisa de Santos et al. (2022), ao trazer a informação de que 75% dos entrevistados eram mulheres dentre uma amostra de 12 respondentes. Estes dados são pertinentes, devido às novas medidas por parte do Governo Federal em relação à legislação visando igualdade salarial, algo que está previsto na Constituição Brasileira. Que tem, como sendo um dos objetivos fundamentais a redução das desigualdades.

As medidas que estão sendo adotadas por intermédio da criação da Lei 14.611 vem sendo impulsionada por meio de análise dos dados exigidos, onde em um primeiro momento as empresas são obrigadas a declarar a relação dos funcionários e seus respectivos salários (TINTI, 2024), e o e-Social terá grande relevância no acompanhamento e fiscalização do cumprimento destas leis.

Outro tema relacionado ao e-Social, que tem valor relevante para que sejam realizadas pesquisas futuras, são os fatores de relação trabalhista que modificaram a cultura de trabalho e levaram a modificações que tornassem mais flexível a relação dos trabalhos antes informalizados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. Editora Atlas SA, 2000.

ALMEIDA, Patricia Paula De; RIBEIRO, Edgard Costa Dos Santos; FREIRE, Diana Claudia. ESOCIAL: impactos de sua implantação para os escritórios de contabilidade. **Revista Farol**, v. 11, n. 11, p. 91-111, 2020.

ALMEIDA, Patricia Paula; RIBEIRO, Edgard Costa Dos Santos; FREIRE, Diana Claudia. ESOCIAL: impactos de sua implantação para os escritórios de contabilidade. **Revista FAROL**, v. 11, n. 11, p. 91-111, 2020.

ALTOÉ, Stella Maris Lima; PARTECKA, Josilene. A Implantação das Novas Regras do Esocial e a Adaptação dos Profissionais da Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão–RBC&G**, v. 11, n. 20, p. 015-029, 2022.

ALVES, Patrícia Mota. **O impacto do e-Social na fiscalização trabalhista**. 2018. Disponível em: <<http://www.soutocorrea.com.br/noticias-e-imprensa/o-impacto-do-esocial-na-fiscalizacao-trabalhista/>> Acesso em 14 de fevereiro de 2024

AMORIM, Dênia Aparecida; PEREIRA, Marcos Vinicius Mota; GONÇALVES, Lucas Assunção. DESAFIOS E BENEFÍCIOS NA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 38, 2023.

AMORIM, Dênia Aparecida; PORTES, Daniel Sant Clair Barbosa; SOUSA, Mariane Cristine Rodrigues De. O Processo de Implantação do Esocial nas Empresas Públicas. **RAGC**, v. 10, n. 43, 2022.

ANÍCIO, Ana Caroline Tibério; SILVA, Vanessa De Cillos. Implantação do eSocial no setor de recursos humanos: um estudo de caso. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 1, p. e120911768-e120911768, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti et al. Mudança cultural em entes públicos da esfera municipal do oeste de Santa Catarina com a implementação do eSocial. **ConTexto-Contabilidade em Texto**, v. 21, n. 47, 2021.

BRASIL, **Lei Complementar 123 de 14 de Dezembro de 2006**: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 25 de fevereiro de 2024.

BRASIL, **Lei Complementar 128, de 19 de Dezembro de 2008**: Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm) Acesso em 25 de fevereiro de 2023

BRASIL, **Manual de orientação do e-Social**, Versão S-1.2, de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/mos-s-1-2-consolidada-ate-a-no-s-1-2-02-2023.pdf>. Acesso: em 04 de fevereiro de 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 14 de fevereiro de 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 8.373 de 11 de dezembro de 2014**. Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial e dá outras providências. Brasília, DF: 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm) Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

BRASIL. **Lei Nº 14.611, de 3 de Julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm). Acesso em: 16 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Procuradoria Geral da Fazenda Nacional: Lucro Real, Lucro Presumido e Lucro Arbitrado**. Atualizado em 30 de janeiro de 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/pgfn/pt-br/assuntos/cidadania-tributaria/copy\\_of\\_por-assunto/irpj-csll/lucro-real-lucro-presumido-e-lucro-arbitrado](https://www.gov.br/pgfn/pt-br/assuntos/cidadania-tributaria/copy_of_por-assunto/irpj-csll/lucro-real-lucro-presumido-e-lucro-arbitrado). Acesso em 25 de fevereiro de 2024.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal: **DCTFWeb - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos**. Disponível em: <https://www.gov.br/receita-federal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/DCTFWeb>. Acesso em: 14 de Fevereiro de 2024

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho (2. Região). **Subcomitê Regional do Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEP-JT) e do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (e-Social)**. Biênio 2022/2024. Ata de Reunião n. 01/2023. São Paulo, SP, 2023. 4 p

CONCEIÇÃO, Felipe Opuszka; LIMA, Lucas Ferreira; MARTINS, Zilton Bartolomeu. Desafios das organizações contábeis acerca do eSocial após sua implementação. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 14, n. 1, p. 3-19, 2020.

FILIPIN, Roselaine et al. Impactos e benefícios da implantação do EFD social para os profissionais de escritórios de contabilidade. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 2, 2016.

FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

GADELHA, Sérgio Ricardo Brito; D'AGUIAR, Renata Mesquita; MOURA, Rodrigo Leandro. Avaliação do impacto da distribuição dos recursos do Salário-Educação, após a implementação do E-Social, quanto à equalização das desigualdades educacionais entre os estados brasileiros. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 3, p. 523-546, 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 62, 1995.

JUSTINO, Marcia Cristina Oliveira et al. Percepção dos Profissionais do Departamento Pessoal na Implantação do eSocial nas Empresas. **Revista Conhecimento Contábil**, v. 12, n. 2, 2022.



LEAL, Jocksanny Maria Del Rio et al. Implementação do eSocial: benefícios e desafios sob as perspectivas dos profissionais contábeis da paraíba. **Revista Gestão e Organizações**, v. 1, n. 1, 2016.

MULLER, Analice Cecília; FILHO, Antônio Roberto De Godoy; MARTINS, Zilton Bartolomeu. Dificuldades para Implantação do eSocial nas Organizações Contábeis. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 8, n. 2, 2019.

OLIVEIRA, Lucimara da Silva; SANTANA, Tayana Pereira; MARTINS, Zilton Bartolomeu.. Perspectivas dos contadores em relação à implantação do eSocial. **Revista Mineira De Contabilidade**, 18(2), 41–53, 2017. Recuperado de <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/686>.

PARIS, Alaércio et al. Pensamento Sistêmico para Implantar Ações de Adequação ao eSocial: Um Estudo de Caso. **RACI-Revista Administração e Contábeis IDEAU**, v. 1, n. 01, 2022.

PONTES, Emannelle Cavalcanti. Implantação do Sistema E-social: um estudo de caso acerca das mudanças no setor de departamento pessoal de uma construtora em João Pessoa. 2022 - **Revista Linceu On-line**, São Paulo, v.13, n.2, p. 23-48, 2023.

RFB. Receita Federal Do Brasil. **Instrução Normativa de Receita Federal Brasileira nº 2005/2021**. Dispõe sobre a apresentação da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) e da Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFWeb). Disponível em:<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAt o=115131>. Acesso em 14 de fevereiro de 2024.

RÖHERS, Luana Aurora; KAPPEL, Rodrigo Da Silveira. Relação entre Conhecimento Especializado e o Processo de Implementação do eSocial nas Empresas de Serviços Contábeis do Rio Grande do Sul. **Revista GESTO**, v. 8, n. 1, p. 72-87, 2020.

SANTOS, Camila Portes et al. Percepção dos profissionais contábeis em relação a implementação do eSocial. **Revista de Ciências Contábeis | RCiC-UFMT**, v. 13, n. 25, 2022.

SEBRAE. **Como saber qual enquadramento tributário ideal para a minha empresa**. 22 de Novembro de 2017.

SEBRAE. **Simples Nacional 15anos**. 27 de Junho de 2017 (Atualizada em 31 de março de 2023). Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/simples-nacional-15-anos,ed271fe78c9ec510VgnV-CM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 fev. 2024

SILVA, Josyele Cruz; SOUSA, Nadjany Gomes; AYRES, Marcos Aurélio Cavalcante. eSocial: Implantação e cumprimento na percepção do profissional contábil. **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 9, p. 8-24, 2020.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto; BUENO, André Luis Machado. Tecnologias de informação e comunicação. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 91-96, 2009.

SPED. **Conheça o Sped**. 2018. Disponíveis em:<http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/964>. Acesso em: 04 fe. 2024.

TINTI, S. **Nova Lei de Igualdade Salarial** – Portal Emprega Brasil é atualizado para que as empresas declarem as informações até fevereiro de 2024. Disponível em: <https://www.trenchcrossi.com/alertas-legais/nova-lei-de-igualdade-salarial-portal-emprega-brasil-e-atualizado-para-que-as-empresas-declarem-as-informacoes-ate-fevereiro-de-2024/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

TEMAS CONTEMPORÂNEOS EM

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JOÃO PAULO ROCHA DE MIRANDA  
(ORGANIZADOR)

AUTORES

CLAUDIO LUCIANO DUSIK  
DANDARA SOARES SANTOS  
JOÃO LEONARDO CHAVES DE CASTRO  
NORMA ELISA DE ARAUJO MAICÁ  
RODRIGO CRISTIANO DIEHL  
ROGER LOPES LEITE

2024