

Aurum
EDITORA

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS:

TEMAS, DEBATES E PESQUISAS



ORGANIZAÇÃO
AURUM EDITORA

Aurum
EDITORA

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS:

TEMAS, DEBATES E PESQUISAS



ORGANIZAÇÃO
AURUM EDITORA

AURUM EDITORA LTDA - 2025
Curitiba – Paraná - Brasil

EDITOR CHEFE

Lucas Gabriel Vieira Ewers

ORGANIZADOR DO LIVRO

Aurum Editora Ltda

EDIÇÃO DE TEXTO

Stefanie Vitoria Garcia de Bastos

EDIÇÃO DE ARTE

Aurum Editora Ltda

IMAGENS DA CAPA

Freepik, Canva.

BIBLIOTECÁRIA

Aline Grazielle Benitez

ÁREA DE CONHECIMENTO

Ciências Humanas e Sociais

Copyright © Aurum Editora Ltda

Texto Copyright © 2025 Os Autores

Edição Copyright © 2025 Aurum Editora
Ltda



Este trabalho está licenciado sob uma
licença Creative Commons Attribution-
NonCommercial-NoDerivatives
4.0 International License.

A responsabilidade pelo conteúdo, precisão e veracidade dos dados apresentados neste texto é inteiramente do autor, não refletindo necessariamente a posição oficial da Editora. O trabalho pode ser baixado e compartilhado, desde que o crédito seja dado ao autor, mas não é permitida a modificação do conteúdo de qualquer forma ou seu uso para fins comerciais.

Todos os manuscritos passaram por uma avaliação cega por pares, realizada pelos membros do Conselho Editorial, e foram aprovados para publicação com base em critérios de imparcialidade e objetividade acadêmica.

A Aurum Editora se compromete a manter a integridade editorial em todas as fases do processo de publicação, prevenindo plágio, dados ou resultados fraudulentos, e assegurando que interesses financeiros não afetem os padrões éticos da publicação. Qualquer suspeita de má conduta científica será verificada com atenção aos princípios éticos e acadêmicos.

CORPO EDITORIAL

Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos - Doutor em Letras pela Universidade Federal da Paraíba

Adriano Rosa da Silva - Mestre em História Social pela Universidade Federal Fluminense

Alessandro Sathler Leal da Silva - Doutor em Educação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Alex Lourenço dos Santos - Doutorando em Geografia pela Universidade Federal de Catalão

Alisson Vinicius Skroch de Araujo - Editor Independente - Graduado em Criminologia pelo Centro Universitário Curitiba

Alline Aparecida Pereira - Doutora em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense

Allysson Barbosa Fernandes - Mestre em Comunicação, Linguagens e Cultura pela Universidade da Amazônia

Ayla de Jesus Moura - Mestra em Educação Física pela Universidade Federal do Vale do São Francisco

Blue Mariro - Doutorando em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Camila Aparecida da Silva Albach - Doutoranda em Ciências Sociais Aplicadas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa

Carina Mandler Schmidmeier - Mestranda em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Carolline Nunes Lopes - Mestra em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Cristiane Sousa Santos - Mestra em Educação pela Universidade Estadual de Feira de Santana

Dandara Christine Alves de Amorim - Doutoranda em Direito pela Universidade do Oeste de Santa Catarina

Daniel da Rocha Silva - Mestre em Letras pela Universidade Federal de Sergipe

Daniel Rodrigues de Lima - Mestre em História pela Universidade Federal do Amazonas.

Edson Campos Furtado - Doutor em Psicologia - Área de Concentração: Estudos da Subjetividade pela Universidade Federal Fluminense, UFF, Brasil.

Elane da Silva Barbosa - Doutora em Educação pela Universidade Estadual do Ceará

Fabio José Antonio da Silva - Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Londrina.

Fabricio do Nascimento Moreira - Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Felipe Antônio da Silva - Graduado em Direito pelo Centro Universitário Unihorizontes

Felipe Martins Sousa - Mestrando em Ciência e Tecnologia Ambiental pela Universidade Federal do Maranhão, UFMA, Brasil.

Francisco Welton Machado - Editor Independente - Graduado em Geografia pela Universidade Estadual do Piauí

Gabriela da Silva Dezidério - Doutoranda em Sociologia pela Universidade Federal Fluminense

Gabriella de Moraes - Doutora em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais

Gleyson Martins Magalhães Reymão - Mestre Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pelo Instituto Federal do Pará

Gustavo Boni Minetto - Mestrando em Educação, Linguagens e Tecnologia pela Universidade Estadual de Goiás

Hygor Chaves da Silva - Doutorando em Ciência dos Materiais pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Brasil.

Ítalo Rosário de Freitas - Doutorando em Biologia e Biotecnologia de Microrganismos pela Universidade Estadual de Santa Cruz

Itamar Victor de Lima Costa - Mestre em Desenvolvimento de Processos Ambientais pela Universidade Católica de Pernambuco

João Vitor Silva Almeida - Graduado em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal do Tocantins

José Bruno Martins Leão - Doutor em Sistema Constitucional de Garantia de Direitos pela Instituição Toledo de Ensino

José Cláudio da Silva Júnior - Mestrando em Ciências da Saúde pela Universidade de Pernambuco

José Leonardo Diniz de Melo Santos - Mestre em Educação, Culturas e Identidades pela Universidade Federal Rural de Pernambuco

José Marciel Araújo Porcino - Graduado em Pedagogia pela Universidade Federal da Paraíba, UFPB, Brasil.

José Neto de Oliveira Felipe - Doutorando em Ensino de Ciências Exatas - PPGECE - Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, UNIVATES, Brasil.

Júlio Panzera Gonçalves - Doutor em Ciências pela Universidade Federal de Minas Gerais

Luan Brenner da Costa - Editor Independente - Graduado em Enfermagem pela Fundação Herminio Ometto

Lucas Matheus Araujo Bicalho - Mestrando em Historia pela Universidade Estadual de Montes Claros, UNIMONTES, Brasil.

Lucas Pereira Gandra - Doutor em Educação em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Luciano Victor da Silva Santos - Mestrando em Hotelaria e Turismo pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil.

Luís Paulo Souza e Souza - Doutor em Saúde Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.

Luzia Eleonora Rohr Balaj - Doutoranda em Música pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Magno Fernando Almeida Nazaré - Mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

Maickon Willian de Freitas - Mestre em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Maikon Luiz Mirkoski - Mestre Profissional em Matemática em Rede Nacional pela Universidade Estadual de Ponta Grossa

Mailson Moreira dos Santos Gama - Doutorando em História pela Universidade Federal de Minas Gerais

Marcela da Silva Melo - Mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Ceará

Marcos Scarpioni - Doutorando em Ciência da Religião pela Universidade Federal de Juiz de Fora

Marilha da Silva Bastos - Mestranda em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará

Mario Marcos Lopes - Doutorando em Educação pela Universidade Federal de São Carlos

Mateus Henrique Dias Guimarães - Mestre em Enfermagem na Atenção Primária à Saúde pela Universidade do Estado de Santa Catarina

Mirna Liz da Cruz - Editora Independente - Graduada em Odontologia pela Universidade Federal de Goiás

Newton Ataíde Meira - Mestrando em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros

Osorio Vieira Borges Junior - Doutorando em História pela Universidade Federal de Minas Gerais

Pedro Carlos Refkalefsky Loureiro - Doutorando em Comunicação, Cultura e Amazônia pela Universidade Federal do Pará, UFPA, Brasil.

Plinio da Silva Andrade - Mestrando em Ciências da Educação pela Universidade Leonardo Da Vinci

Priscila da Silva de Souza Bertotti - Editora Independente - Graduada em Biomedicina pelo Centro Universitário UniOpet

Rafael José Kraisch - Doutorando em Neurociências pela Universidade Federal de Santa Catarina

Rita de Cássia de Almeida Rezende - Doutoranda em Educação pela Universidade Católica de Brasília

Rodrigo de Souza Pain - Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Rodrigo Oliveira Miranda - Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza

Rogério de Melo Grillo - Doutor em Educação Física pela Universidade Estadual de Campinas

Ryan Dutra Rodrigues - Editor Independente - Graduado em Psicologia pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas

Salatiel Elias de Oliveira - Doutor em Apostilamento de Reconhecimento de Título pela Universidade do Oeste Paulista

Sebastião Lacerda de Lima Filho - Doutorando em Medicina Translacional pela Universidade Federal do Ceará

Silvio de Almeida Junior - Doutor em Promoção de Saúde pela Universidade de Franca

Swelen Freitas Gabarron Peralta - Doutoranda em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná

Talita Benedcta Santos Künast - Doutoranda em Biodiversidade e Biotecnologia pela Universidade Federal de Mato Grosso

Tályta Carine da Silva Saraiva - Mestra em Agronomia pela Universidade Federal do Piauí

Thiago Giordano de Souza Siqueira - Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Thiago Silva Prado - Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Maringá

Valquíria Velasco - Doutora em História Comparada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Brasil.

Victor José Gumba Quibutamene - Mestrando em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande, FURG, Brasil.

Vinicius Valim Pereira - Doutor em Zootecnia pela Universidade Estadual de Maringá, UEM, Brasil.

Wilson Moura - Doutor em Psicologia pela Christian Business School

Yohans de Oliveira Esteves - Doutor em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira

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

Ciências humanas e sociais [livro eletrônico] :
temas, debates e pesquisas / organização Aurum
Editora. -- 1. ed. -- Curitiba, PR :
Aurum Editora, 2025.
PDF

ISBN 978-65-83849-41-0

1. Ciências Sociais e humanas I. Editora Aurum.

25-325546.0

CDD-300.7

Índices para catálogo sistemático:

1. Ciências sociais : Estudo e ensino 300.7

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Aurum Editora Ltda
CNPJ: 589029480001-12
contato@aurumeditora.com
(41) 98792-9544
Curitiba - Paraná

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Aurum Editora DECLARA, para fins de direitos, obrigações e aspectos legais ou metodológicos, que:

Esta publicação representa apenas uma transferência temporária dos direitos autorais, conferindo o direito de publicação e reprodução dos materiais. A Editora não assume responsabilidade pela autoria dos manuscritos publicados, conforme as disposições da Lei de Direitos Autorais (Lei 9610/98), do art. 184 do Código Penal e do art. 927 do Código Civil. O(s) autor(es) são exclusivamente responsáveis por garantir a conformidade com as questões de direitos autorais e outros aspectos legais, isentando a Editora de quaisquer responsabilidades civis, administrativas ou criminais que possam ocorrer.

Autoriza-se a **DIVULGAÇÃO DO TRABALHO** pelo(s) autor(es) em palestras, cursos, eventos, programas de mídia e televisão, desde que o devido reconhecimento da autoria e edição seja dado, sem fins comerciais, e que os **CRÉDITOS** à Aurum Editora sejam devidamente apresentados. A omissão ou exclusão dessas informações será de responsabilidade do(s) autor(es) e da editora.

Todos os e-books são de acesso aberto, portanto, não devem ser vendidos em sites, plataformas de comércio eletrônico ou qualquer outro meio, seja virtual ou físico. Assim, não há transferência de direitos autorais para os autores, uma vez que o formato não gera outros direitos além dos usos didáticos e publicitários da obra, a qual pode ser acessada a qualquer momento.

Todos os membros do Conselho Editorial atuam de forma voluntária, sendo graduados ou pós-graduados em suas respectivas áreas.

A Aurum Editora não autoriza a venda ou compartilhamento dos nomes, e-mails e quaisquer outros dados pessoais dos autores, exceto para a divulgação desta obra, em conformidade com o Marco Civil da Internet, a Lei Geral de Proteção de Dados e a Constituição da República Federativa.

DECLARAÇÃO DO AUTOR

O autor deste trabalho DECLARA, para os fins seguintes, que:

Não possui nenhum interesse comercial que possa gerar conflito em relação ao conteúdo publicado;

Declara ter se envolvido ativamente na elaboração do manuscrito, preferencialmente nas seguintes etapas: Desenvolvimento do estudo, e/ou coleta de dados, e/ou análise e interpretação dos dados, redação do artigo ou revisão para garantir a relevância intelectual do material e aprovação final do manuscrito para envio;

Certifica que o texto publicado está completamente livre de dados falsificados ou resultados fraudulentos, bem como de falhas relacionadas à autoria;

Confirma que fez a citação correta e a devida referência a todos os dados e interpretações oriundas de outras pesquisas;

Reconhece que todas as fontes de financiamento que possam ter sido recebidas para a realização da pesquisa foram devidamente declaradas;

Autoriza a edição do trabalho, incluindo registros de catálogo, ISBN, DOI e outros indexadores, design gráfico e criação de capa, layout interno, além do lançamento e divulgação de acordo com os critérios estabelecidos pela Aurum Editora.

AUTORES

Adriana de Sousa Lima
Antonio Ismael Lopes de Sousa
Antonio Ismael Lopes de Sousa
Ari Ricardo Almeida
Arthur Francisco de Paiva Alcântara
Bruno Leite Bertoldo Almeida
Cassio Ribeiro Tataia
Elma Nascimento de Souza
Emmanuel Wassermann Moraes e Luz
Eziel Cardoso da Silva
Fabio Adriano Santos e Silva
Florisvaldo Clementino Santos Filho
Gilliard Ribeiro dos Santos
Joaulo Cleber de Almeida Silva
Kleriston Luis Rocha Neris
Leanne Silva de Sousa
Lucas Arruda Santiago
Marcelo dos Santos
Marco Aurélio da Silva Coutinho
Maria da Consolação Coelho Rocha
Maria do Carmo Sousa e Silva
Naianna Sousa de Castro
Patrícia Brecht Innarelli
Patrícia Sosa Mello
Rafael Ramos Campos
Ricardo de Moura Borges
Romário Ney Rodrigues de Souza
Roselis Ribeiro Barbosa Machado
Santina Barbosa de Sousa
Valeria Celia Lima Lopes Barros
Vicente de Sousa Marques

SUMÁRIO

Capítulo 1

A GESTÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Antonio Ismael Lopes de Sousa.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-001>

1-7

Capítulo 2

“MAS VAMOS SEGUINDO A ESTRELA”: COMO A DANÇA DAS PASTORINHAS CHEGARAM À AMAZÔNIA

Elma Nascimento de Souza.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-002>

8-24

Capítulo 3

A PROPAGANDA DE NATAL DE 2012 NA COMUNIDADE SUSPIRO (PI): UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA SOBRE MARKETING, CULTURA E SENSIBILIZAÇÃO SOCIAL

Ricardo de Moura Borges.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-003>

25-35

Capítulo 4

LIDERANÇA ANTIFRÁGIL

Marcelo dos Santos, Ari Ricardo Almeida, Patricia Brecht Innarelli e Patricia Sosa Mello.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-004>

36-60

Capítulo 5

ESG DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS: TRAJETÓRIA HISTÓRICA, EDUCAÇÃO E PROPOSTA DE MODELO

Joaulo Cleber de Almeida Silva.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-005>

61-75

Capítulo 6

UMA TRAJETÓRIA PECULIAR: O JORNALISTA MURILO E A EMPRESA RECOPLEX

Kleriston Luis Rocha Neris.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-006>

76-90

Capítulo 7

OS JORNAIS MARANHENSES E SEUS HOMÓGRAFOS: ESTUDO EVOLUTIVO E COMPARATIVO

Kleriston Luis Rocha Neris.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-007>

91-108

Capítulo 8

O SENTIDO DA HISTÓRIA E A ÉTICA DA RESPONSABILIDADE EM RAYMOND ARON

Romário Ney Rodrigues de Souza.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-008>

109-122

Capítulo 9

OS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS COMO NORTE PARA O ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Antonio Ismael Lopes de Sousa.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-009>

123-134

Capítulo 10

SEI: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES DO GOVERNO FEDERAL

Antonio Ismael Lopes de Sousa, Lucas Arruda Santiago, Maria da Consolação Coelho Rocha, Rafael Ramos Campos e Gilliard Ribeiro dos Santos.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-010>

135-147

Capítulo 11

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: INOVANDO POR MEIO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS

Cassio Ribeiro Tataia, Emmanuel Wassermann Moraes e Luz, Roselis Ribeiro Barbosa Machado, Leanne Silva de Sousa, Marco Aurélio da Silva Coutinho, Fabio Adriano Santos e Silva, Valeria Celia Lima Lopes Barros, Maria do Carmo Sousa e Silva, Eziel Cardoso da Silva, Naianna Sousa de Castro, Santina Barbosa de Sousa, Arthur Francisco de Paiva Alcântara, Vicente de Sousa Marques, Adriana de Sousa Lima e Florisvaldo Clementino Santos Filho.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-011>

148-163

Capítulo 12

ANÁLISE SOBRE O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Antonio Ismael Lopes de Sousa, Bruno Leite Bertoldo Almeida, Gilliard Ribeiro dos Santos, Lucas Arruda Santiago e Maria da Consolação Coelho Rocha.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-012>

164-176

Capítulo 13

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Maria da Consolação Coelho Rocha, Bruno Leite Bertoldo Almeida, Lucas Arruda Santiago, Antonio Ismael Lopes de Sousa e Gilliard Ribeiro dos Santos.

  <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-013>

177-189

A GESTÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA PARA O DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ITS IMPORTANCE FOR THE PERFORMANCE OF PUBLIC SERVICES** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-001>**Antonio Ismael Lopes de Sousa**

Doutorando em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins – UFNT
Mestre em Letras pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL
Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. Especialista em Literatura Brasileira pela Faculdade Focus - FF. Graduado em Letras (Português/Inglês e Literaturas) pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA) / Centro de Ciências de Balsas-CCBL (MA)
E-mail: antonio.sousa@ufnt.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6550-3931>

RESUMO

A preocupação em agregar valor, qualidade, eficiência e eficácia aos serviços públicos e promover a satisfação integral dos cidadãos-usuários deste serviço provocaram o surgimento da Nova Administração Pública (NAP), que trouxe em seu bojo grandes desafios para a atual administração, como a busca pela Qualidade Total no setor público. Destaca-se que, para tanto, é fundamental que os agentes envolvidos nesses processos sejam preparados, ágeis, competentes e motivados. Corroborando com a proposta de qualidade, eficiência e eficácia, e com a finalidade de contribuir para a elucidação da importância do papel do gestor público na prestação dos serviços públicos, o presente trabalho tem por objetivo analisar a influência do capital humano e dos fatores motivacionais na conquista das metas propostas pela NAP, estabelecer a distinção entre administração no setor público e privado, bem como traçar o perfil do gestor ideal – o líder – na lida com os recursos humanos no âmbito da gestão pública.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Qualidade; Serviços públicos.

ABSTRACT

The concern with adding value, quality, efficiency, and effectiveness to public services and promoting the complete satisfaction of citizen-users of these services led to the emergence of the New Public Administration (NPA), which brought with it great challenges for the current administration, such as the pursuit of Total Quality in the public sector. It is noteworthy that, to achieve this, it is fundamental that the agents involved in these processes are prepared, agile, competent, and motivated. Corroborating the proposal of quality, efficiency, and effectiveness, and with the aim of contributing to the elucidation of the importance of the public manager's role in the provision of public services, this work aims to analyze the influence of human capital and motivational factors in achieving the goals proposed by the NPA, to establish the distinction between administration in the public and private sectors, and to outline the profile of the ideal manager – the leader – in dealing with human resources within the scope of public management.

Keywords: Human resources management; Quality; Public services.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas últimas décadas no Brasil, em decorrência de fatores econômicos e sociais, bem como da globalização e da redemocratização, fizeram emergir a Nova Administração Pública (NAP), que introduziu novas formas de organizar o Estado e gerir a economia nacional, bem como uma maior preocupação em agregar qualidade, eficiência e eficácia à prestação dos serviços públicos, como demonstrado nos estudos de autores como Paula (2005), Kanaane (2010), Ferrer (2007), Bergue (2010), Baldo (2009), Costadello (2009), Bresser Pereira (2001), Saldanha (2006), entre outros.

A “crise de governabilidade”, despontada na década de 1980, evidenciou a prestação ineficiente de serviços públicos. Associada ao gerencialismo, a “gerência pública” foi criada pela “Escola de Negócios” para aplicar alguns conceitos básicos de administração de empresas privadas à esfera pública, visando, com isso, à resolução de tal crise (Baldo, 2009, p. 90-91).

Mais tarde, acompanhando as tendências globais, a reforma administrativa foi introduzida no Brasil e, de burocrática passou-se à administração pública gerencial – também chamada de nova administração pública (*new public management*), objetivando, primordialmente, conceder maior eficiência e eficácia à administração pública. Essa posição propiciaria maior agilidade e flexibilidade à administração pública para atuar em uma sociedade pós-industrializada, baseada no conhecimento e na informação, sem olvidar da existência de um “setor público não-estatal”.

No entendimento de Baldo (2009, p. 91), a Nova Gestão Pública busca a relação ótima entre insumos e resultados, a fim de verificar o impacto dos produtos, serviços e políticas públicas sobre os clientes, usuários e cidadãos. Defendendo a maior interação entre as esferas administrativa e política, essa corrente salienta que as “decisões estatais devem atender os aspectos como visão estratégica, jogo de atores, preferências do cidadão-usuário, enfim, toda a discussão trazida pela teoria da “Nova Administração Pública” (*New Public Management*)” (Baldo, 2009, p. 91).

A NAP é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados: pressupõe que os políticos e os funcionários são merecedores de grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos. Com função de planejar, coordenar e controlar a mão-de-obra necessária à organização, a administração de recursos humanos ganhou destaque no âmbito do setor público, tornando-se um fator indispensável no processo de aquisição de eficiência e eficácia na prestação de serviços.

Os insumos dos quais se utiliza o aparelho do Estado, para a produção de bens e serviços públicos, podem ser genericamente classificados como: recursos materiais e recursos humanos. Na categoria dos recursos materiais estão os recursos financeiros, as máquinas, os equipamentos, as instalações e edificações em geral, etc. Já os recursos humanos, dos quais a administração pública se utiliza para atingir seus

propósitos institucionais, são aqueles que podem ser denominados como agentes públicos (BERGUE, 2010, p. 18).

Nesse contexto, com o objetivo de contribuir com uma gestão de pessoas mais eficiente no setor público, atribuir a real relevância que o capital humano possui dentro de uma organização e almejando maior qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços, o presente trabalho visa analisar o papel decisivo dos agentes públicos, no que tange à aquisição de qualidade total na prestação dos serviços públicos em geral, bem como à garantia do bem estar coletivo mediante a aplicação eficiente desses serviços.

2 A GESTÃO PÚBLICA DE PESSOAS E O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

As transformações ocorridas no âmbito da administração pública, aliadas à globalização e aos avanços tecnológicos fizeram emergir uma nova forma de tratar a gestão pública, ampliando o papel dos agentes públicos frente à busca pela qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Por esses motivos, o papel do gestor público seria promover a boa administração, que Freitas apud Maffini (2010, p. 134) define como o

direito fundamental à administração pública eficiente e eficaz, proporcional, cumpridora de seus deveres, com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas; a tal direito corresponde o dever de a administração pública observar, nas relações administrativas, a cogência da totalidade dos princípios constitucionais que a regem.

Segundo Peixoto (2008, p. 3), “o Estado é o começo, meio e fim da atividade política em todas as suas vertentes”. E tendo como fim último a promoção do bem comum, serve como *locus* único para a realização integral do ser humano. Partindo desse princípio, a administração pública deve considerar os anseios e necessidades do povo como fator elementar para a tomada de decisão. Para elucidar o conceito de serviço público, Novais (2008, p. 34) explica que seria necessária a conjugação de três elementos: material, formal e subjetivo; entendendo “serviço público como a atividade prestada pelo Estado, ou por delegados legitimamente aptos a tal execução, que, satisfazendo de maneira objetiva a necessidades dos membros da sociedade, está subordinado a princípios publicistas”.

Considerando-se, portanto, que a natureza da gestão pública é a de um *múnus* público para quem exerce, os fins da gestão pública resumem-se em um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do gestor deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não institui a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social (Saldanha, 2006, p. 13).

Segundo Paula (2005, p. 170), para a gestão pública hoje não é mais suficiente o desenvolvimento de técnicas e a formulação de sofisticados programas administrativos. Isso, segundo a autora, se apresenta como uma “complexidade que requer uma visão mais estratégica, cooperativa, participativa e solidária”, fazendo emergir a necessidade de um gestor público com habilidades de negociação e capacidade de operar na fronteira tênue entre a técnica e a política, desenvolvendo ações voltadas para os problemas da democracia, da representação e da participação. Cabe ao gestor público, em consonância com esses fatores, criar estratégias de atuação, cujo fim seja satisfazer as necessidades dos cidadãos-usuários do serviço público.

Também nesse sentido, Ferrer (2007, p. 2) explica que “os bons gestores públicos navegam contra o vento e a maré para construir um estado eficiente, remodelado, eficaz e transparente”. Assim, o gestor deveria primar pela adaptação e flexibilidade para motivar outros agentes a prestarem um serviço com boa qualidade. Alguns especialistas destacaram as variáveis comportamentais do gestor público quanto: à motivação, à liderança, à comunicação, ao trabalho em equipe, à gestão de conflitos e de reuniões. O estudo mostrou que o perfil mais adequado ao gestor público é o de “líder” e não o “gerente”. Para eles, “os modelos tradicionais de gestão de pessoas já não respondem às transformações cada vez mais velozes” e que dessa forma, “a figura do líder passa a ser o grande elo para o desempenho eficaz do direcionamento estratégicos das organizações”.

A liderança não pode ser confundida com direção ou habilidades meramente gerenciais. Um bom gerente ou dirigente deve ser um bom líder, mas um líder não é necessariamente um dirigente ou gerente (Ferreira; Kanaane; Severino, 2010, p. 74), como pode ser observado no Quadro 1 (a seguir):

Quadro 1 – Diferenças entre gerente e líder.

<i>Gerente</i>	<i>Líder</i>
Administra	Inova
É uma cópia	É um original
Mantém	Desenvolve
Focaliza-se em sistemas e estrutura	Focaliza-se nas pessoas
Conta com o controle	Inspira confiança
Possui visão limitada	Possui uma perspectiva ampla
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Tem o olhar na linha fundamental	Olha para o horizonte
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia
É o clássico bom soldado	É ele mesmo
Faz a coisa corretamente	Faz a coisa certa

Fonte: Adaptado de Robbins (2003), *apud* Kanaane; Fiel Filho; Ferreira (org., 2010)

O quadro mostra que o gerente e o líder têm enfoques diferentes dentro das organizações. O gerente atua na manutenção, administra processos, controla, segue regras e garante estabilidade e seu olhar é mais imediato e operacional, buscando eficiência e previsibilidade. Já o líder é orientado à transformação: inova,

desenvolve pessoas, questiona o estabelecido e inspira confiança. Seu foco é amplo e voltado ao futuro, buscando propósito e sentido nas ações. Enquanto o gerente faz “a coisa corretamente”, o líder procura “fazer a coisa certa”.

Assim, enquanto o gerente é essencial para garantir eficiência e continuidade, o líder é fundamental para criar significado, dar direção e possibilitar evolução. O quadro não opõe necessariamente “bom” e “ruim”, mas mostra que as duas figuras cumprem funções complementares: uma assegura estabilidade; a outra move a organização adiante. Ainda nesse contexto, Ferreira, Kanaane e Severino (2010, p. 82) explicam que o papel do gestor

é de suma importância para o processo de adaptação organizacional às mudanças do mundo atual. Para isso, precisa estar preparado estrategicamente, além do “saber escutar”, dar e receber feedbacks e principalmente ter uma comunicação eficaz. O gestor atual tem como missão ser interativo, construir relações internas e externas e a comunicação é sua principal ferramenta como o mediador, representante que elucida e leva o entendimento comum a toda a organização. O principal papel do gestor é saber transformar informação em conhecimento, saber usá-lo adequadamente e dividi-lo com seus colegas sempre que preciso.

Bergue (2010, p. 95) corroborando com a ideia de liderança, afirma que “a dimensão humana das organizações – seus componentes e suas relações – tende a ocupar espaço de destaque no elenco de prioridades de alocação de energia e esforços por parte do gestor”. E revela-se de suma importância o desenvolvimento da capacidade de compreender os mecanismos e a dinâmica do comportamento humano nas organizações, notadamente naquelas do setor público, as quais estão revestidas de particularidades e regulação bastante particulares e dignas de destaque.

O líder, além de um agente condutor – ação que faz a partir da implementação de diferentes mecanismos de motivação humana – é um ícone de comportamento e desempenho para os membros da organização. Nessa perspectiva, atributos éticos e de postura pessoal e profissional constituem o substrato essencial da personalidade do líder como indivíduo confiável (Bergue, 2010, p. 95). Não há organização sem pessoas. E como destaca Chiavenato (2009, p. 46), toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Ainda segundo o autor, a área de RH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). Nesse caso, a área de RH deve tratar as pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos, transformados os agentes em ativos na organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um novo pensamento sobre a forma de como gerir a administração pública fez com que preocupações com qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos fossem contempladas pela NAP. A nova forma de tratar a coisa pública se aproximava do modelo de administração do setor privado, cujo fim era satisfazer, integralmente, os interesses dos “clientes”, nova designação para os usuários, cidadãos e contribuintes do serviço público. A necessidade de colocar em prática as ideias e metas introduzidas pela NAP deixou clara a importância do papel que os agentes públicos deveriam desempenhar para atingir esses objetivos. E o capital humano – elemento central e determinante – figura-se como um divisor de águas, passando a ocupar lugar de destaque no processo de conquistas dessas metas.

Nesse contexto, a despeito da posição gerencial assumida pela NAP, o gestor público líder representa o perfil mais adequado no que tange aos fatores motivacionais e a gestão de pessoas nas organizações públicas, além de ser o principal elo para a aquisição de qualidade na prestação dos serviços públicos – eficiência e eficácia. Esse líder deverá agregar conhecimentos técnicos suficientes, e adotar um comportamento exemplar frente a sua equipe, além de mediar conflitos, em busca da melhor solução, incentivar os servidores para que estes se sintam motivados e desempenhem, eficientemente, suas atribuições.



REFERÊNCIAS

- BALDO, Rafael Antonio. *Novos Horizontes para a Gestão Pública*. Curitiba: Juruá, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERREIRA, Maria das Graças; KANAANE, Solange; SEVERINO; Fátima Regina Giannasi. Aspectos Comportamentais na Gestão de Pessoas. In: *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas* / Roberto Kanaane; Alécio Fiel Filho; Maria das Graças Ferreira. São Paulo: Atlas, 2010
- FERREIRA, Mara Angelita Nestor. *Serviço Público Concedido X Polícia Administrativa*. In: COSTADELLO, Angela Cassia (coord.). Curitiba: Juruá, 2009.
- FERRER, Florencia. *Gestão Pública Eficiente: impactos econômicos de governos inovadores*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas* (org.). São Paulo: Atlas, 2010.
- MAFFINI, Rafael Da Cás. Administração pública dialógica (proteção procedimental da confiança): em torno da Súmula Vinculante nº 3 do Supremo Tribunal Federal. In: SCHWARZ, Rodrigo Garcia (org.). *Direito Administrativo Contemporâneo: administração pública, justiça e cidadania*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- NOVAIS, Elaine Cardoso de Matos. *Serviços Públicos e Relação de Consumo: aplicabilidade do Código de Defesa do Consumidor*. Curitiba: Juruá, 2008.
- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por Uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEIXOTO, João Paulo M. (org.). *Governando o Governo: modernização da administração pública no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SALDANHA, Clezio. *Introdução à Gestão Pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.

**“MAS VAMOS SEGUINDO A ESTRELA”: COMO A DANÇA DAS PASTORINHAS
CHEGARAM À AMAZÔNIA****"BUT LET'S FOLLOW THE STAR": HOW THE SHEPHERDESSES' DANCE CAME TO THE
AMAZON** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-002>**Elma Nascimento de Souza**

Doutora em Sociedade e Cultura na Amazônia – UFAM; vencedora do Prêmio Mário Ypiranga Monteiro na categoria folclore e culturas tradicionais dos Prêmios Literários da Cidade de Manaus 2014, com a obra “Na batida do cajado:” As Pastorinhas de Manaus

E-mail: elmaturismo@yahoo.com.br

LATTES: lattes.cnpq.br/8520991708512160

RESUMO

O trabalho propõe-se discutir a dança dramática das Pastorinhas. Analisar a importância cultural que as Pastorinhas tiveram para a sociedade e se elas ainda se constituem em uma manifestação popular importante nos permite perceber como a expansão modernizadora das grandes cidades influencia as culturas populares tradicionais. Nessa perspectiva, dialogamos com os jovens, fundamentais para a dança dramática das Pastorinhas, para compreender como eles se relacionam com as tradições do passado.

Palavras-chave: As Pastorinhas; Festa; Folclore; Amazônia.

ABSTRACT

The paper intends to discuss the dramatic dance of Pastorinhas. To analyze the cultural importance that Pastorinhas had for the society and if they are still constituted in an important popular manifestation for the city, they allow us to notice how the expansion modernizadora of the great cities influences the traditional popular cultures. In that conception, we will dialogue with the youths, fundamental for the dramatic dance of Pastorinhas, for us to understand like them link with the traditions of the past.

Keywords: Pastorinhas; Party; Folklore; Amazon.

1 INTRODUÇÃO

A dança dramática das Pastorinhas foi utilizada pelos jesuítas portugueses como um meio de apresentação do cristianismo aos nativos a fim de fazê-los aderir à cultura da civilização ocidental cristã. Desde os tempos da colônia amazônica, compreendida pela região do Grão- Pará e Maranhão, a festa das Pastorinhas já era realizada, tendo como público e atores os índios e colonos portugueses, bem como os escravos negros que não tiveram seus bailados desprezados pelos religiosos que os aproveitaram e os introduziram na celebração das Pastorinhas (Araújo, 2004; Salles, 1980).

Alceu Maynard de Araújo (2004) define a festa das Pastorinhas como *diversão religiosa*. Aliás, para o folclorista, todos os *bailados populares* foram levantados sobre alicerces religiosos. Os missionários com o intuito de se aproximar e arrebataram “rebanhos para o Senhor”, apropriaram-se das festas e aproveitaram práticas africanas e indígenas para constituírem o que é hoje, segundo a interpretação de Mário de Andrade (1959) as danças dramáticas brasileiras. Segundo Alceu Maynard (2004), o edifício artístico das festas populares estão sobre os pilares do que foi passado pelos missionários, especialmente, pelos jesuítas portugueses que ensinaram que há uma luta entre um Bem e um Mal. O Mal é mouro simbolizado pela cor vermelha, o Bem é cristão, simbolizado pela cor azul, “foi o discernimento que o bailado popular deu”, diz Alceu Maynard, que ainda vai mais longe, ao afirmar que a difusão e a uniformidade das festas populares se deve ao jesuíta.

Dessa forma, as danças dramáticas brasileiras são, de acordo com o criador dessa definição para os bailados e festa populares, Mário de Andrade (1959), fonte mágica e religiosa, tanto pagã como cristã, baseada principalmente no pensamento elementar de morte e ressurreição. Assim, a dança dramática das Pastorinhas difere das demais, pois elas celebram o nascimento. O nascimento de um Ser “Maravilhoso, Conselheiro, Deus Forte, Pai da Eternidade, Príncipe da Paz” (Isaías 9:6) para 2 bilhões de pessoas existentes no mundo, cristãos, todos eles, divididos entre católicos, protestantes e ortodoxos. Por isso, a festa das Pastorinhas mexe tanto com suas organizadoras e brincantes, a ponto de se emocionarem e chorarem ao falar da festa, tamanha sua força. As lágrimas foram derramadas pela maioria das organizadoras parintinenses quando perguntadas por que realizavam as Pastorinhas.

Mas, não é só de devoção religiosa que vivem as Pastorinhas. Enquanto vão adorar o Menino Jesus se divertem e riem a valer. Por isso, por onde passam juntam-se a elas figuras simbólicas do folclore local: Cigana, Saloia, Baiana, casal de galegos Manoel e Maria, ou para os íntimos, Maneles e Marica e muitos, muitos outros. Estes últimos por serem muitíssimo engraçados são o ponto alto da festa. Brigam o tempo todo e discutem sua relação amorosa enquanto vão adorar o Menino Jesus.. Por isso, de acordo com Mário de Andrade (1959), na dança dramática das Pastorinhas há o interesse pelo cômico, o humor está sempre presente.

Dessa maneira, o presente trabalho busca mostrar como essa dança dramática brasileira chegou à região amazônica e sua importância para o folclore e culturas tradicionais da Amazônia.

2 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos empregados para o trabalho consistem em técnicas de entrevistas com os membros participantes da festa das Pastorinhas, brincantes e a plateia, usando o método de entrevistas e questionários de Mirian Goldenberg (2007), nos quais a autora destaca a estruturação de perguntas que poderão ser fechadas, padronizadas, facilmente aplicáveis e analisáveis de maneira rápida, como questionários e entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas e resposta livre, não-limitada por alternativas apresentadas. O entrevistado poderá falar e/ou escrever livremente sobre o tema que lhe for proposto. Por fim, utilizaremos a pesquisa bibliográfica sobre festa e folclore e culturas tradicionais.

3 A DANÇA DRAMÁTICA DAS PASTORINHAS

“É lindo por demais.”

Mário de Andrade, danças dramáticas do Brasil, p. 346.

Alguns autores como Horta (2000) e Manzo (2000), referem-se às Pastorinhas como folguedo popular. Vejamos como Mário Ypiranga Monteiro (2001) refere-se às diversas manifestações culturais brasileiras, inclusive às Pastorinhas:

Os fatos folclóricos de origem forânea mais antigos em Manaus e conhecidos nos demais municípios do Amazonas são o Boi-Bumbá, Marujada ou Brigue, Pastorinhas, Caninha Verde, e são também os que foram menos perturbados na sua longa tradição. (Monteiro, 2001, p.5)

Observamos nas palavras do autor, que essas manifestações culturais, que nomeou de fatos folclóricos são também denominadas de festas populares por incorporarem elementos folclóricos em suas composições. Moacir Andrade (1985) refere-se às Pastorinhas como dança folclórica praticada na época natalina. Nesse momento, faz-se mister compreendermos o que é folclore e porque as festas populares são relacionadas a ele.

Luis da Câmara Cascudo (2000) define folclore como a cultura do popular, tornada normativa pela tradição e compreende técnicas e processos utilitários, além da sua funcionalidade, e estuda todas as manifestações tradicionais na vida coletiva. Carlos Rodrigues Brandão (1982) explica que *folk-lore* é o saber tradicional do povo. Simão Pessoa (2000) destaca que a palavra *folklore* é composta de dois vocábulos saxônicos antigos: *folk* = povo e *lore* = conhecimento. Cleber Sanches (1999) diz que folclore é a cultura popular coletiva incorporada ao modo de sentir, de agir e de pensar das camadas populares.

Carlos Felipe Horta (2000) confirma ao dizer que folclore é sempre popular, nascerá sempre do povo e mesmo que sua origem seja erudita, ele é assimilado e reconstruído pelo saber popular. Referindo-se às informações básicas da Carta do Folclore Americano Néstor García Canclini (2008) salienta que o folclore “é constituído por um conjunto de bens e formas culturais tradicionais, principalmente de caráter oral e local, sempre inalteráveis” (Canclini, 2008, p. 213). Nesta, explica-se que as alterações atribuídas a agentes externo como o “progresso” e os meios modernos de comunicação podem não somente transformar o folclore, mas também acelerar o processo final de seu desaparecimento, desintegrar o patrimônio e fazer com que os povos percam sua identidade.

Na Carta do Folclore Americano, elaborada por um conjunto representativo de especialistas e aprovada na OEA - Organização dos Estados Americanos, em 1970, o folclore é descrito como a essência da identidade e do patrimônio cultural do país.

Já na Carta do Folclore Brasileiro, os fatos folclóricos são

[...] as maneiras de pensar, sentir e agir de um povo, preservadas pela tradição popular, ou pela imitação, e que não sejam diretamente influenciadas pelos círculos eruditos e instituições que se dedicam ou à renovação do patrimônio científico e artístico nacional ou à fixação de uma orientação religiosa e filosófica. (*apud* Pessoa, 2001, p. 31)

Percebemos, portanto, que as festas populares são descritas como festas folclóricas por refletirem a força invisível da cultura popular, como as crenças, os costumes e as tradições de um povo. Isto é: precisam que *partam do povo*. Sabemos que a festa das Pastorinhas era realizada na colônia amazônica, região do Grão Pará e Maranhão (Salles, 1980), com o intuito de converter os gentios, no entanto, a partir do século XVIII, quando as Pastorinhas tornaram-se mais folguedo que devoção católica, foram sendo incorporados personagens simbólicos do folclore de cada localidade em que eram apresentadas. Daí alguns estudiosos das Pastorinhas referirem-se a elas como festa folclórica.

Outra explicação, segundo Ednéia Pascoal (1975), é que pastores e camponeses representam correntes dos nossos antepassados, contrário ao que é moderno e do que circula nos grandes centros urbanos. A autora, ainda, afirma que a música, expressão essencial no folclore, bem como cantigas com variantes religiosas e peças musicais criadas ou aceitas coletivamente pelo povo que se mantêm em particular pela transmissão oral, correspondem à vida folclórica da festa das Pastorinhas. Entretanto, são os personagens característicos do povo local que mais definem as Pastorinhas como folguedo e festa folclórica, pois em cada localidade que as Pastorinhas se apresentam uma Pastora emblemática do local.

De acordo com Mario Ypiranga Monteiro (2009), somente os Três Reis Magos, o Anjo, os Pastores e o Menino Jesus, personagens centrais, sempre fizeram parte do drama. Outros nomes, característicos do folclore dos outros lugares de onde as Pastorinhas apresentavam-se, permanecem no

auto, dependendo do gosto local: São estes: Cigana, Campina, Gentileza, Rainha, Princesa, Saloia, Velho, Florista, Libertina, Caçador, Diabo, Samaritana, Perdida, Jardineira, Lusbel, e outros. Basicamente 27 figuras. Segundo o autor, símbolos da natureza, como Borboletas, Sol, Lua e Flor também fazem parte do drama Pastoril. Entretanto, os pais terrenos do Menino Jesus, José e Maria, personagens chaves do episódio, não fazem parte do enredo.

Todavia, Mello Moraes Filho (1999) nos conta que nos bailes pastoris baianos que ele presenciou, os pais de Jesus faziam parte do auto, visto que no enredo do drama ele relata “S. José e a Virgem, apresentavam o Menino aos três reis Magos seguidos de (...) pastores tocando gaitas e sanfonas”. (p.50)

No auto Pastoril os episódios do nascimento do Menino Jesus são denominados de Jornada, que é cantada e dançada simultaneamente, com paradas apenas para o recital dos vilhancicos – versos curtos, poéticos, às vezes dialogados – até culminar na adoração e oferenda dos três Reis Magos com incenso, mirra e ouro àquele que seria o Salvador dos homens.

Mário de Andrade (1959) explica que os vilhancicos são peças cantadas, com danças, pantomina, trajes, encenação e música instrumental. Ressalta ainda que a partir do século XVII eles tiveram um sentido teatral e que “se profanizaram nas mãos do povo, e acabaram perdendo completamente o seu assento inicial de adoração do Deus nascido (...)”. (p. 350)do

Referindo-se às danças brasileiras que Andrade (1959) definiu como *danças dramáticas*, o autor destaca que o Pastoril faz parte dessa definição, pois neste há o elemento fundamental do drama: a luta dum BEM contra um MAL, a dança, o canto e a dramatização concomitantemente, e a mistura das três bases étnicas que a nação brasileira celebra em suas danças dramáticas: a portuguesa, a africana e a ameríndia. As Pastorinhas são notadamente denominadas pelo autor como dança dramática, por possuírem a herança das três correntes formadoras do povo brasileiro já mencionadas e a rivalidade do bem contra o mal, representada pelos dois cordões: o azul e o encarnado. O azul simboliza o bem, os cristãos, e o encarnado o mal, os mouros. Há uma explicação religiosa dessas cores, confirmando Andrade (1959) quando o autor enfatiza que todas as danças dramáticas brasileiras têm fundo religioso.

Ainda referindo-se às danças dramáticas brasileiras, Andrade (1959) diz que elas derivam tecnicamente de três tradições básicas:

O costume do cortejo coreográfico e cantado [...] os cortejos africanos se uniram às procissões católicas com folias de índios, pretos e brancos. Vilhancicos religiosos, de que os nossos Pastoris [...] são ainda hoje formas desniveladas popularescas. E finalmente, os brinquedos populares ibéricos celebrando as lutas de cristãos e mouros. Origens formais primeiras de que derivam as danças dramáticas. (Andrade, 1959, p. 31)

Observamos que em cada definição do autor para as danças dramáticas brasileiras, as Pastorinhas são reconhecidas. Especialmente quando Andrade explica os critérios da *Suíte*, isto é, várias peças coreográficas referentes a um tema tradicional ou caracterizador:

Reúno sob o nome genérico de danças dramáticas não só os bailados que desenvolvem uma ação dramática propriamente dita, como também todos os bailados coletivos, que juntos com obedecerem a um tema dado tradicional e caracterizador, respeitam o princípio formal da Suíte, isto é, obra musical constituída pela seriação de várias peças coreográficas. (Andrade, *op. cit.*, p. 67)

Gauditano e Tirapeli (2003) afirmam que durante o século XVII, na noite de Natal, nas ruas da província amazônica as Pastoras se apresentavam em forma de cortejo com cantos e louvações que eram entoados durante todo o percurso. Paravam somente nas portas das igrejas diante de um presépio onde encenavam o nascimento do Menino Jesus para o público que aguardava a Missa do Galo. As danças, procissões e o cortejo das Pastoras obedeciam a um conjunto de coreografias que, segundo Andrade (1959), era constituído de entremeios (partes representadas), peças (partes cantadas) e embaixadas (partes declamadas), respeitando, dessa forma, o princípio fundamental que o autor se referiu para as danças dramáticas.

Andrade (1959) expõe a dança dramática das Pastoras como sendo composta basicamente por um grupo de moças distribuídas em duas alas divididas pelo cordão representado, azul e encarnado, e por uma mestra que defende o encarnado e por uma contramestra que defende o azul. Algumas tocam pandeiros enfeitados de fitas com a cor que representam. São acompanhadas por uma pequena orquestra com instrumentos musicais, como flautas, violões, sanfona, rabeca, cavaquinho e clarineta. Especificamente a personagem Diana veste-se de metade azul e metade encarnado, fazendo um papel de moderadora entre ambos os cordões. A ensaísta supervisiona a entrada e a saída de cada brincante. Ao fundo fica o presépio com o Menino Jesus deitado em uma manjedoura.

Moraes Filho (1999) descreve que os vestidos das Pastoras são bonitos e singelos, mas com bastante flores. Usam chapéus de palha com fitas coloridas *vivíssimas* e que do braço de cada uma pende uma cestinha com as oferendas ao Menino Jesus. Já os Pastores, segundo o autor, agitam *nodosos* cajados e possuem trajes no mesmo gosto das Pastoras.

Agora que já compreendemos o que é a dança dramática das Pastorinhas, saberemos como elas chegaram à Amazônia.

4 AS PASTORINHAS CHEGAM À AMAZÔNIA

“Mas vamos seguindo a estrela.”

Jesuíta Antônio Vieira, sermão da Epifania, 1662

Para dignificar a ação conquistadora, os *devassadores da Amazônia* – termo usado por Djalma Batista (2006) para se referir aos colonizadores – trouxeram missionários que, em nome de Deus, tornaram-se fortes agentes da colonização amazônica.

De acordo com Auxiliomar Ugarte (2003), o solo amazônico foi tocado pela primeira vez pelos espanhóis em fevereiro de 1500. O autor afirma que eivado de religiosidade cristã, foram eles que batizaram, inicialmente, o rio Amazonas de *Santa Maria de la Mar Dulce*, fazendo uma analogia às águas doces do rio à doçura da Virgem Maria. Percebemos, assim, que desde o encontro do vale amazônico até ao projeto final da colonização, a religiosidade, especificamente o cristianismo, era utilizado em cada processo da descoberta e da conquista.

Malgrado os espanhóis terem chegado primeiro na marcha da descoberta da Amazônia, foram os portugueses que se apossaram da maior parte da região. Ugarte (2009) explica que o fracasso das expedições espanholas, como aquela chefiadas por Pedro de Ursua e Lope de Aguirre entre os anos de 1560 e 1620 para dominar a região, interrompeu por sete décadas as iniciativas dos espanhóis de colonizar a Amazônia. Nesse ínterim, Portugal avançava e se estabelecia na vastidão territorial amazônica. Dessa forma, para subjugar os nativos e para justificar o genocídio e o *etnocídio* (Ribeiro, 1995) que a invasão acarretou aos autóctones e aos espaços amazônicos, os colonizadores recorreram à conversão dos gentios ao cristianismo católico.

Embora sejam denunciados em relatos missionários, como o do jesuíta português João Daniel, que os objetivos da conquista eram a cobiça do ouro e o amor às riquezas (Daniel, 1976, p. 29), grande parte dos relatos afirma que o propósito da colonização era tão-somente semear a palavra divina e que os conquistadores apenas “intentavam ir cativar almas e ajudar esses pobres brasis” (Texeira *apud* Cardoso e Chambouleyron, 2003, p. 38). De forma a legitimar a missão, os missionários jesuítas portugueses afirmavam que Deus sacramentara Portugal como nação eleita para estabelecer o Império de Deus na terra¹.

Darcy Ribeiro (1995) afirma que quando os europeus avistaram a Amazônia encontraram o que parecia ser a inocência e a beleza encarnadas. Eram os índios, segundo o autor, esplêndidos de vigor e de

¹ O trabalho não pretende, entretanto, estabelecer quais eram os verdadeiros interesses da Coroa, ou os reais intentos dos missionários, e se estes foram algozes ou pacificadores na ação conquistadora, mas que foi por meio deles que “as Pastorinhas” chegaram à Amazônia.

beleza. Consoante o relato do padre João Daniel (2004), eles eram muito amigos de festa, danças e bailes, fabricavam seus próprios instrumentos musicais e os tocavam com perfeição:

Os índios têm suas gaitas e tamboris: pois, ainda que não têm ferro, lá têm habilidade de fabricarem as gaitas de algumas canas, ou cipós ocos, ou que facilmente largam o âmagô, e os tamboris de paus ocos, ou se é necessário os ajustam com fogo. Uma de suas gaitas muito usada é como uma flauta, a que podemos chamar o pau que ronca, com três buracos, dois na parte superior, e uma na inferior; e ordinariamente o mesmo que a toca bate com a outra mão no tamboril. E não há dúvida que alguns o fazem com perfeição, e com suave edoce melodia, ajustando as pancadas do tamboril ao som da flauta, bailando juntamente compassados, de modo que podem competir com os mais destros galegos, e finos gaiteiros. Nem é necessário que alguém os ajude, porque o mesmo com a mão esquerda, e dedos, sustenta, toca e floreia na gaita; debaixo do braço pendurado o tamboril, e com a mão direita o vai batendo e tocando. (Daniel, 2004, p. 277)

Destarte, percebemos a admiração do padre pelo talento artístico indígena, que João Daniel afirma, ainda, que os nativos também gostavam de cantar e que o canto por coros divididos era prática comum nos aldeamentos indígenas. Existiam cantos e danças para cada atividade. Cânticos guerreiros, nupciais, fúnebres e até mesmo eróticos. Cantos e danças eram habituais entre os indígenas. Já representações teatrais foram ensinadas pelos padres aos nativos da planície amazônica. De acordo com Vicente Salles (1980) os oratórios festivos divertiam e educavam o povo.

No papel de *amansadores de índios* (Ribeiro, 1995), os principais missionários foram os jesuítas, os franciscanos, os mercedários e os carmelitas, contudo, nas tarefas de conversão do gentio e sua integração ao cristianismo, foram os missionários jesuítas portugueses que predominaram na missão evangelizadora. Percebendo eles, que a música, a dança e o teatro poderiam ser fortes instrumentos de penetração no mundo indígena, os padres depressa os utilizaram como método sedutor de persuasão.

O padre João Daniel (2004) salienta que os missionários, compreendendo que os indígenas gostavam de festejar e que em seus aldeamentos existiam muitos dias solenes, logo criaram um calendário de festas organizadas que eram dirigidas pelos padres jesuítas. As principais comemorações durante o ano eram: Natal, Páscoa da Ressurreição e Páscoa do Espírito Santo. A dança, a música e os autos religiosos foram um dos maiores subsídios empregados pelos missionários jesuítas na *conquista espiritual da Amazônia* (Reis, 1997).

Mostrando-se favorável às ações jesuíticas portuguesas, Arthur Reis (1997) afirma que *Portugal foi a nação primeira do catolicismo*, e os missionários portugueses foram os primeiros que compareceram à Amazônia para as tarefas de catequese. Ao referir-se aos padres que utilizaram a dança e a música para atrair os indígenas para o cristianismo, o autor sinaliza, desse modo, que nem sempre os missionários aplicavam o uso da força para atingir seus intentos, mas métodos de motivação para a doutrina religiosa. O autor afirma que as “Ordens que vieram trabalhar na Amazônia nem sempre foram compreendidas em suas atitudes ou apreciadas em seu esforço gigantesco” (Reis, 1997, p. 50).

Para alguns autores, como Ribeiro (1995), Freyre (2002), dentre outros, a catequese fora uma das maiores formas de etnocídio aos povos nativos, pois tiveram sua cultura e história também colonizadas, mesmo tentando, a todo custo, resistir à reconstrução de suas crenças. Já para outros, tais como Loureiro (1938) e Reis (1931, 1945, 1997), a nova formação religiosa fora favorável aos indígenas. Afirma o último que a ação “benéfica dos catequistas com as figuras de Manoel de Nóbrega e José de Anchieta à frente” (Reis, 1931, p.10) levou a Coroa a permanecer investindo no Brasil, pois a obra dos portugueses em terras brasileiras começou desanimada por causa da Índia que, *a priori*, sobrepujava o Brasil em ouro, pedras preciosas e outras riquezas. Favorável aos indígenas ou à Coroa? Pois, para os primeiros a ideologia catequista proporcionou violência, cativo e extermínio e, para a última, acúmulo de riquezas extraídas da região amazônica por meio do trabalho escravo indígena (Pontes Filho, 2000).

O pensador francês Paul Ricoeur (2004) explica que essas contestações e controvérsias são habituais entre autores, visto que o método histórico é inexato, e em história nada é objetivo, e, para o autor, esta será sempre essencialmente equívoca. Ricoeur (1994) diz também que o historiador não é um simples narrador, mas juiz do que descreve, pois dá as razões pelas quais considera tal fator mais importante que outro ou até como lhe convém. Mas essa descoberta justifica e liberta o historiador:

A história só é história na medida em que não consente nem no discurso absoluto, nem na singularidade absoluta, na medida em que o seu sentido se mantém confuso, misturado [...]. A história é essencialmente equívoca [...] esta descoberta não é inútil; justifica o historiador. Justifica todas as suas incertezas. O método histórico só pode ser um método inexato... Quer fazer reviver e só pode reconstruir. (Ricoeur, 1961, p. 226)

Entretanto, para que o historiador afirme, refute, modifique ou omita quaisquer acontecimentos é preciso considerar a imagem que ele tem de si mesmo (*self-imagem*), do grupo social que interpreta, ao qual pertence ou está inserido, bem como a sua concepção das causas e mudanças sociais e as perspectivas de mudança sociais futuras que o historiador julga prováveis ou possíveis, e que orientam a sua interpretação histórica (*apud* Le Goff, 2003, p.30).

O medievalista francês Jacques Le Goff (2003) vai além ao citar Paul Valéry quando este diz que a história justifica o que se quiser. Le Goff surpreende ao afirmar que fatos históricos são fabricados e não dados. Para tanto, toma como exemplo a citação de Lucien Febvre ao se referir a fatos históricos: “Dado? Não, criado pelo historiador, e quantas vezes? Inventado e fabricado com a ajuda de hipóteses e conjecturas” (Febvre *apud* Le Goff, 2003, p.32).

No limiar da colonização, tomamos como base histórica as crônicas e os relatos dos missionários que acompanhavam os aventureiros e colonizadores, fazendo, dessa forma, o papel dos primeiros historiadores da Amazônia. Djalma Batista (2006) diz que as primeiras referências amazônicas foram dadas

pelos diversos cronistas, padres quase todos, e partícipes das aventuras, segundo o autor, heróicas, dos pioneiros na descoberta da Amazônia.

O padre jesuíta português João Daniel, já mencionado nesta pesquisa, presenciou a fase setecentista da expansão colonial e escreveu suas crônicas que posteriormente se tornou livro, *Tesouro descoberto no rio Amazonas*. Nele, o padre relata a vida dos que moravam nas missões. Afirma que os sons dos maracás, taquaras e flautas, bem como os cânticos dos missionários faziam com que os indígenas se aproximassem espontaneamente seduzidos pelos tons alegres dos sinos, dos cantos e das danças e da própria cerimônia da missa. Referindo-se aos indígenas diz:

São geralmente amigos, e muito afeiçoados à música e melodias dos instrumentos; e por isso um dos melhores imãs, não só para atrair à igreja e os ofícios divinos, [...] mas também para tirar do mato os selvagens, e atrair ao grêmio da igreja, é a música, e os suaves instrumentos. (Daniel, 2004, p. 328)

Nesse momento do relato, o missionário recorda-se dos ensinamentos de outro religioso, o padre Antônio Vieira, que instruía outros padres quanto às práticas devocionais recomendando a esses que “praticassem nas suas missões, e ensinassem os meninos a cantar e tocar, e ele mesmo lhes buscou instrumento” (*Ibidem*). Gilberto Freyre (2002) diz que bem cedo os curumins aprendiam a dançar e a cantar. Salles (1980) diz que eles aprendiam também a recitar poemas, declamar orações e representar admiravelmente comédias.

Nas práticas pedagógicas das doutrinas jesuíticas, o padre Antônio Vieira instruía aos outros missionários que pedissem aos indígenas que cantassem cantigas devotas nas igrejas, desde o levantar da sagrada hóstia até o final da missa, cantando, segundo o autor, a *doces coros* de um lado, os meninos, e de outro, as meninas. Daniel (2004) diz ainda em suas crônicas que o músico indígena gozava de certo prestígio em seus aldeamentos, pois só os mais velhos podiam tocar certos instrumentos, e que eles os tocavam e dançavam ao mesmo tempo.

Os relatos e as crônicas da expansão colonial Ibérica eram muito valorizados, além de serem vistos com bastante credibilidade, pois de acordo com Ugarte (2009), a eles eram atribuídas caráter testemunhal e uma certa dimensão de autoridade, uma vez que o que os cronistas escreviam era pautado pela experiência pessoal.

Podemos observar nos relatos jesuíticos, que na Amazônia Portuguesa não existiam tão- somente canhões, arcabuzes e espadas, ou que pelo menos, *entre festas e motins*, (Rodrigo Monteiro, 2001) a sociedade colonial celebrava e dançava... Ao que parece, os padres se mostravam interessados em tornar criativas as formas de persuasão para a conversão dos nativos. Entretanto, muitos autores contestam as versões dos missionários de que esses tiveram uma relação amigável com os indígenas, e mais, questionam

como a história escrita por eles mesmos poderia ser imparcial. A verdade é que, segundo Maria Lúcia Montes (1998), “festou-se, sempre e muito, na colônia”. A autora afirma que, “todo o arsenal do mundo das artes, do teatro à música, do canto à dança, da poesia à oratória do sermão, foi posto para seduzir e atrair os nativos” (Montes, 1998, p. 373). Dessa forma, pode-se supor que, pelo menos ao som da música o contato entre religiosos colonizadores e indígenas pode ter sido tolerável.

Alguns pesquisadores que estudam sobre festas no período colonial, dentre os quais Salles (1980), Del Priore (2000) e Moraes Filho (1979) são unânimes em destacar que as celebrações religiosas festivas foram um meio hábil por parte dos padres para diminuir tensões inerentes à diversidade étnica e às distinções sociais na colônia. Araújo (1973) fala que as festas se originaram do culto externo tributado a uma divindade e que após o cristianismo elas adquiriram novas roupagens. Diz ainda, que do propósito dos missionários para acristianização nasceram as festas na colônia, o que Rogério de Oliveira Ribas (2001) confirma quando denomina a indução ao cristianismo por parte dos padres aos gentios, não como imposição, mas como uma *doce persuasão festiva*, não obstante a resistência dos nativos.

Segundo Freyre (2002), a tristeza do cativo era suavizada pelas lições de canto, dança e música, e também pelos autos religiosos. De todo modo, os missionários jesuítas elaboravam maneiras estimuladoras à evangelização. Percebemos que algumas vezes, os programas religiosos na colônia pareciam até divertidos pelas formas atrativas com que os padres buscavam seduzir os indígenas para a religião, quando o sociólogo brasileiro diz que

os meninos e adolescentes vestidos de branco, uns com açafrões de flores, outros com vasos de perfume, outros com turibulos de incenso, todos louvando Jesus triunfantes entre repiques de sino e rancos de artilharia. Eram as festas de igreja, tão brasileiras, com incenso, folha de canela, flores, cantos sacros, banda de música, foguete, repique de sinos, vivas a Jesus Cristo, [...] tudo era enriquecido de notas berrantes e sensuais para seduzir o índio. [...] a música conseguiu trazer ao grêmio católico tudo quanto foi índio nu das florestas. (Freyre, 2002, p.218)

Ao afirmar que *de música inundou-se a vida dos catecúmenos (Ibidem)*, Freyre mostra que de alguma forma, ou em alguns momentos, havia um sentimento de bem-estar na colônia. Couto de Magalhães (1975) escreve que os jesuítas não usaram literaturas para a evangelização, mas a música e a dança que foram adaptadas com mais ritmos para atrair os índios ao cristianismo, com o profundo conhecimento que tinham, segundo o autor, do coração humano. Para tanto, construíam verdadeiras peças teatrais bem movimentadas, com bastante danças e cantos que chamavam a atenção dos nativos. Com o propósito de apresentar Jesus Cristo, contavam por meio de dramatização, como esse, que, segundo os textos sagrados, é o filho de Deus, viera ao mundo para salvar a humanidade.

Utilizavam como referência e roteiro para a teatralização do nascituro os textos sagrados que narram o anúncio do nascimento de Jesus. Especificamente São Mateus 2:1 - 2 e 9 - 11:

Tendo Jesus nascido em Belém da Judéia, [...] eis que vieram uns magos do Oriente a Jerusalém. E perguntavam: Onde está o recém- nascido Rei dos judeus? Porque vimos a sua estrela no Oriente, e viemos para adorá- lo. [...] e eis que a estrela que viram no Oriente os precedia, até que chegando, parou sobre onde estava o menino. Evendo eles a estrela, alegraram-se [...]. Entrando na casa, viram o menino com Maria, sua mãe. Prostrando-se, o adoraram, e abrindo os seus tesouros, entregaram- lhe suas ofertas: ouro, incenso e mirra.

E São Lucas 2:8-14:

Havia naquela mesma região pastores que viviam nos campos e guardavam seu rebanho durante as vigílias da noite. E um anjo do Senhor desceu aonde eles estavam e a glória do Senhor brilhou ao redor deles [...]. O anjo, porém lhes disse: [...] eis que vos trago boas novas de grande alegria, que o será para todo o povo: é que hoje vos nasceu, na cidade de Davi, o Salvador, que é Cristo, o Senhor. E isso vos será de sinal: encontrareis uma criança envolta em faixas e deitada em manjedoura. E subitamente apareceu com o anjo uma multidão da milícia celestial louvando a Deus e dizendo: Glória a Deus nas maiores alturas, e paz na terra entre os homens, a quem ele quer bem.

Esses textos da bíblia foram o roteiro criado para as Pastorinhas. Por isso, sua festa é essencialmente caracterizada pela Estrela, o Menino Jesus na Manjedoura, os Pastores e os Reis Magos. Os acontecimentos que antecederam o nascimento de Cristo, que para os cristãos era o filho de Deus encarnado na forma humana, até o encontro dos pastores e dos três Reis Magos com o Menino Jesus eram teatralizados com danças e cantos como forma de catequização indígena. Os nativos acostumados com seus rituais também festivos e coloridos, logo se identificaram com esses cânticos e danças, posto que tudo era constituído com muitas cores e instrumentos musicais bastante rítmicos que talvez os fizessem lembrar de seus eventos tribais.

A dança, a linguagem simples, os diálogos cantados que, segundo Moacir Couto de Andrade (1985), eram severamente ensaiados pelos padres jesuítas portugueses, tornaram-se uma maneira atrativa de evangelização. Contudo, essa dança com cantos e drama, denominada de *Pastoril* ou *Pastorinhas* não fora uma forma improvisada pelos missionários na tentativa da conversão. Certamente eles já a conheciam, pois, de acordo com Mário Ypiranga Monteiro (2009), as Pastorinhas veem das antigas *pastorellas* provençais originadas dos dramas clássicos bucólicos da Grécia e da lírica medieval galaico-português. Essas representações e encenações religiosas já eram praticadas, pois, segundo Mário de Andrade (1959) e Mello Moraes Filho (1999) São Francisco de Assis teria realizado dentro de uma igreja a primeira apresentação com personagens bíblicos ao redor de um presépio em 1223.

Moacir Andrade (1985) afirma que foi por volta de 1700 que as pastoras chegaram à Amazônia. A data escolhida para a apresentação foi o aniversário de Cristo marcado para o dia 25 de dezembro, pelo papa Júlio I, no ano de 376. O encerramento dos festejos ocorria no dia de Reis, dia também escolhido pela igreja católica, uma vez que, antes, na Roma antiga, se comemoravam os triunfos do imperador

Augusto César em 06 de janeiro, data que passou para o calendário católico como o dia da visita dos Reis Magos ao Menino Jesus. (Cortêz, 2000)

Sem mencionar sua fonte, Salles (1980) afirma que já na região do Grão-Pará, no Natal de 1696, fora armado um belenzinho ou presépio, nas palavras do autor, *muito bem feito*, onde se ajuntavam os nativos que encenavam o nascimento do Menino Jesus, juntamente com um padre e músicos indígenas que “acompanhavam o canto com suas rabecas e violas, e tocavam com muita destreza” (Salles, 1980, p. 61). Como se vê, o teatro catequista seria uma apresentação das Pastorinhas, que teria como público e atores, os indígenas.

Malgrado o drama Pastoral, segundo Mário Ypiranga Monteiro (2009), não ter sua origem religiosa, mas ser motivado pelo campo, visto que de acordo com Érico José de Oliveira (2006) as Pastorais faziam parte das festividades das *lupercais* – festa em homenagem ao deus Pã, protetor dos pastores e rebanhos, representado por um ser com dorso de homem, cabeça e pés de bode – no período colonial, a apresentação das Pastorinhas possuía caráter religioso cristão, pois os padres jesuítas pretendiam a catequização.

Ao citar o trabalho de Cláudia Lima (2001), Oliveira (2006) afirma que a igreja católica reconstituiu as festas antigas ao cristianismo com o objetivo de se popularizar entre os fiéis. Percebe-se, dessa forma, que mesmo antes do período colonial o catolicismo já se reapropriava de práticas culturais, especificamente de ritos antigos com o intuito da cristianização, mesmo que estes tivessem origem profana. Oliveira (2006) explica que isso acontecia porque

em seu início a igreja não poderia romper drasticamente o vínculo de seus crescentes fiéis, muito menos impor sua doutrina religiosa com veemência, por isso, muitas adaptações e assimilações aconteceram entre a igreja e a cultura popular, ou como muitos autores nomeiam, as festas pagãs e os rituais religiosos (Oliveira, 2006, p. 68).

Diante das razões acima descritas, pode-se conjecturar que seja por isso que as Pastorais tornaram-se protagonistas do drama, não obstante, o anjo ter aparecido aos pastores e sejam eles, de acordo com os textos sagrados, que adoram a criança.

Monteiro (2009) ressalta que foi a partir da Idade Média que as Pastorais passaram a ter como objetivo a adoração ao Menino Jesus, quando o cristianismo passou a ser inserido no auto. Mas os traços profanos permaneceram, todavia. E, são esses traços profanos que motivam os jovens a participarem das Pastorinhas na atualidade, como mostrou a pesquisa com as Pastorinhas dos bairros Japiim e Petrópolis, nas quais haviam mais jovens. A maioria era estudante da Escola Municipal Padre Sebastião Puga. A organizadora geral das Pastorinhas de Manaus, a Sra. Mavel Frazão, em busca de participantes, fez reuniões com os alunos desse colégio e explicou o que é a dança dramática das Pastorinhas, mostrando

vídeo com apresentações e, consequentemente, os convidou para fazer parte das Pastorinhas. Mostrou cada personagem e explicou a função de cada um, quem se identificava com algum o escolhia.

Na etnografia da festa de Manaus e Parintins (AM), percebemos que os jovens que participaram dançaram, cantaram e dramatizações, bem mais os jovens do segundo município mencionado. Tanto que os personagens Maneles e Marica, representados por adolescentes, não falaram os longos versos engraçados, típicos do casal, como visto nas Pastorinhas de Parintins. Tão-somente requebravam com suas castanholas. Contudo, uma resposta era unânime quando eram perguntados sobre suas motivações para participar dessa festa: “quando entendi que era uma dança que falava sobre o nascimento de Jesus. Para mim não é só diversão, estou aqui por amor a Jesus também”. Mostrando que nessa dança dramática brasileira fé e diversão não são antagônicos. Mas, andam lado a lado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na colônia amazônica, que compreendia as regiões do Grão-Pará e Maranhão, as Pastorinhas apresentavam-se na noite de Natal, logo após as novenas solenes. Moacir Andrade (1985) afirma que compareciam à apresentação as autoridades eclesiásticas, os comerciantes ricos, políticos importantes e a sociedade colonial. Diz, ainda, que havia uma pequena banda de música com instrumentos musicais simples da época, como um violão, um cavaquinho, um pandeiro, um bombo e um clarinete que acompanhavam os cânticos cantados pelas Pastoras, e, ao fundo, ficava o presépio. Este era construído de madeira, ornamentado com fitas coloridas, flores e papel em profusão. Lâmpioes de óleo iluminavam a manjedoura onde ficava a imagem do Menino Jesus. Com os diversos personagens religiosos e profanos que foram mudados e inseridos ao longo do tempo, o roteiro das Pastorinhas foi sendo alterado, permanecendo apenas a adoração à Criança igual até os dias atuais.

Atualmente, as dança dramática das Pastorinha ainda são apresentadas no período natalino nas cidades amazônicas, especialmente Manaus e Parintins (AM); por causa da expansão modernizadoras dos centros urbanos ganhou características mais caprichadas perpetuando a cultura popular com o humor, a diversão, a dramaticidade e, principalmente, com a fé no protagonista da festa que permanece sempre atual, não obstante as complexidades e fugacidades da vida moderna.



Apresentação das Pastorinhas de Manaus
Fonte: SOUZA, Elma.



A alegre florista das Pastorinhas de Parintins
Fonte: SOUZA, Elma.

REFERÊNCIAS

- A BÍBLIA SAGRADA. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. Revista e atualizada no Brasil. 2 ed. Barueri: SP Sociedade Bíblica do Brasil, 1996.
- ABREU, Marta. “Nos requebros do Divino”. *Lundus e festas populares no Rio de Janeiro do século XX*. In. *Carnaval e outras f(restas). Ensaios de história social da cultura*. CUNHA, Maria Clementina Pereira. (Org). Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2002.
- ANDRADE, Moacir Couto de. *Manaus: ruas, fachadas e varandas*. Manaus: Humberto Calderaro, 1985.
- ANDRADE, Moacir Couto de. *Aspectos da Antropologia Cultural do Amazonas*. Manaus: Ed. Madrugada, 1978.
- ANDRADE, Mário. *Danças dramáticas do Brasil*. V. 1, 2 e 3. São Paulo: Ed. Martins, 1959. ARAÚJO, André Vidal de. *Introdução à Sociologia do Amazonas*. Manaus: Sérgio Cardoso, 1956.
- ARAÚJO, Alceu Maynard. *Cultura popular brasileira*. SP: Melhoramentos, 1973.
- ARAÚJO, Alceu Maynard. *Folclore Nacional: festas, bailados, mitos e lendas*. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- CANCLÍNI, Néstor García. *Culturas híbridas*. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 2008.
- CARNEIRO, Edson. *Folguedos tradicionais*. Rio de Janeiro: Ed. Conquista, 1974. CASCUDO, Luis da Câmara. *Civilização e Cultura: Pesquisas e notas de etnografia geral*. São Paulo: Global, 2000.
- CASCUDO, Luis da Câmara. *Dicionário do Folclore Brasileiro*. 9ª ed. São Paulo: Global, 2000.
- DANIEL, João. *Tesouro descoberto no máximo rio Amazonas*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2004.
- DEL PRIORE, Mary Lucy. *Festas e utopias no Brasil colonial*. SP: ed. Brasiliense, 2000. FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande e Senzala*. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1938.
- GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar*. 10. Edição, Rio de Janeiro: Record, 2007.
- LE GOFF, Jaques. *História e memória*. Tradução de Bernardo Leitão et al 5. Edição, Campinas, SP: Ed. da Unicamp, 2003.
- LE GOFF, Jaques. *Heróis e maravilhas da Idade Média*. RJ: Ed. Vozes, 2009.
- MONTEIRO, Mário Ypiranga. *Pastoral e Pastorinhas*. Manaus: Ed. Valer, SEC, Academia Amazonense de Letras, 2009.
- MONTEIRO, Mário Ypiranga. *Cultos de santos e festas profanas*. Manaus: Imprensa Oficial, 1983.
- MONTEIRO, Mário Ypiranga. *História da cultura amazonense*. Manaus: Ed. Do Governo do Estado do Amazonas, 1975.

MONTEIRO, Mário Ypiranga. *Folclore: danças dramáticas*. Manaus: Ed. Do Governo do Estado do Amazonas, 2001.

MONTEIRO, Rodrigo Bentes. *Entre festas e motins: afirmação do poder régio bragantino na América portuguesa*. In. *Festa, cultura e sociabilidade na América Portuguesa*. Org. JANCSÓIstván e KANTOR, Iris. São Paulo: Hucitec, 2001.

MONTES, Maria Lucia. *As figuras do sagrado: entre o público e o privado*. In *História da vida privada no Brasil*. Org: Lilia Moritz Schwarcz. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. MORAES FILHO, Mello. *Festas e tradições populares no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Itatiaia, 1999.

REIS, Arthur César Ferreira. *História do Amazonas*. Manaus: Ed. Do Governo do Estado do Amazonas, 1931.

REIS, Arthur César Ferreira. *Estadistas portugueses na Amazônia*. Manaus: Ed. do Governo do Estado do Amazonas, 1945.

REIS, Arthur César Ferreira. *A conquista espiritual da Amazônia*. Manaus: Ed. da Universidade do Amazonas, 1997.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBAS, Rogério de Oliveira. *A doce persuasão festiva: evangelização e resistência*. In. *Festa, cultura e sociabilidade na América Portuguesa*. Org. JANCSÓ István e KANTOR, Iris. São Paulo: Hucitec, 2001.

RICOEUR, Paul. *Histoire de la Philosophie et historicité*. In *L'histoire et ses interpretations. Entretiens autour d'Arnold Toynbee*. Paris, La Haye: Mouton, 1961.

RICOEUR, Paul. *Tempo e Narrativa* (tomo 1) Campinas: SP: Papirus, 1994.

SALLES, Vicente. *A música e o tempo no Grão-Pará*. Belém: Conselho Estadual de Cultura, 1980.

VAINFAS, Ronaldo. *Da festa tupinanbá ao sabá tropical: a catequeses pelo avesso*. In. *Festa, cultura e sociabilidade na América Portuguesa*. Org. JANCSÓ István e KANTOR, Iris. São Paulo: Hucitec, 2001.

UGARTE, Auxiliomar. *Sertões de bárbaros – O mundo natural e as sociedades indígenas da Amazônia na visão dos cronistas ibéricos (séculos XVI e XVII)*. Manaus: Ed. Valer, 2009.

A PROPAGANDA DE NATAL DE 2012 NA COMUNIDADE SUSPIRO (PI): UMA ANÁLISE SOCIOLÓGICA SOBRE MARKETING, CULTURA E SENSIBILIZAÇÃO SOCIAL**THE 2012 CHRISTMAS ADVERTISING IN THE SUSPIRO COMMUNITY (PI): A SOCIOLOGICAL ANALYSIS OF MARKETING, CULTURE AND SOCIAL AWARENESS** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-003>**Ricardo de Moura Borges**

Graduado em Filosofia pelo Instituto Católico de Estudos Superiores do Piauí - ICESPI. Graduado em História pela Universidade Federal do Piauí - UFPI. Especialista em Filosofia pela Estácio de Sá. Mestre em Sociologia pela UVA - Universidade Estadual do Vale do Acaraú - Sobral - CE. Mestrando em Filosofia pela Universidade Federal do Piauí. Professor, com vínculo celetista no Ensino Médio do CETI Pedro Evangelista Caminha em Geminiano – PI

RESUMO

Este artigo analisa sociologicamente a propaganda de Natal realizada em 2012 na comunidade Suspiro, próxima a Betânia (PI), considerando os vídeos disponibilizados. A pesquisa investiga como a peça publicitária atua como dispositivo de marketing e sensibilização social, articulando os elementos simbólicos da cultura natalina com a identidade comunitária e as dinâmicas sociais de uma periferia rural. Fundamenta-se nos conceitos de Pierre Bourdieu sobre práticas simbólicas e capital cultural, e em Jean Baudrillard sobre consumo e simulacro. A metodologia consiste em análise qualitativa dos vídeos, relacionando seus elementos narrativos e simbólicos aos referenciais teóricos. Os resultados indicam que a propaganda funciona tanto como instrumento de engajamento comercial quanto como ritual social que reforça a coesão e a autoestima comunitária. Conclui-se que a propaganda de Natal, ao promover valores solidários e símbolos culturais, atua como importante fenômeno sociocultural que transcende a lógica de mercado e impacta positivamente a identidade local.

Palavras-chave: Propaganda de Natal; Marketing sociocultural; Cultura popular; Comunidade rural; Bourdieu; Baudrillard.

ABSTRACT

This article sociologically analyzes the 2012 Christmas commercial produced in the Suspiro community near Betânia (PI), based on the provided videos. The research investigates how the advertisement serves as a marketing device and social sensitization tool, linking the symbolic elements of Christmas culture with community identity and social dynamics in a rural periphery. It is grounded on Pierre Bourdieu's concepts of symbolic practices and cultural capital, and Jean Baudrillard's theories of consumption and simulacra. The methodology consists of qualitative video analysis, relating narrative and symbolic elements to the theoretical framework. Results indicate that the commercial functions both as a marketing engagement tool and a social ritual reinforcing community cohesion and self-esteem. The study concludes that the Christmas advertisement, by promoting solidarity values and cultural symbols, acts as a significant sociocultural phenomenon that transcends market logic and positively impacts local identity.

Keywords: Christmas advertisement; Sociocultural marketing; Popular culture; Rural community; Bourdieu; Baudrillard.

1 INTRODUÇÃO

As propagandas natalinas constituem um fenômeno que extrapola os limites do mero marketing comercial, configurando-se também como práticas socioculturais carregadas de simbolismos e valores coletivos. Na comunidade Suspiro, situada na periferia rural próxima à cidade de Betânia (Piauí), a propaganda de Natal de 2012 destaca-se como um caso emblemático que merece análise sociológica aprofundada. Este artigo busca compreender como essa peça publicitária atua simultaneamente como dispositivo de marketing e instrumento de sensibilização social, ao articular elementos da cultura do Natal com as dinâmicas identitárias da comunidade local.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é o seguinte: de que maneira a propaganda de Natal de 2012 na comunidade Suspiro relaciona marketing, cultura natalina, identidade comunitária e sensibilização social em um contexto rural periférico? A relevância dessa investigação reside no entendimento das práticas culturais populares e sua relação com o consumo e a construção social da identidade, tema de grande interesse para a sociologia contemporânea.

Os objetivos deste trabalho são: (i) analisar o conteúdo simbólico e narrativo da propaganda, (ii) relacionar tais elementos aos conceitos sociológicos de marketing e cultura de Natal, e (iii) discutir os impactos socioculturais da peça na comunidade Suspiro.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PIERRE BOURDIEU

Pierre Bourdieu (1930-2002) é referência fundamental para compreender as práticas simbólicas e a formação da identidade social. Em sua obra *A Distinção: Crítica Social do Julgamento* (Bourdieu, 1989), o autor discute como o capital cultural e o habitus moldam as práticas sociais e as percepções de distinção. O conceito de ritual social também é relevante para analisar a função simbólica das práticas festivas, como o Natal, na construção da coesão comunitária.

2.2 JEAN BAUDRILLARD

Jean Baudrillard (1929-2007), em *A Sociedade de Consumo* (Baudrillard, 1970) e em *Simulacros e Simulação* (Baudrillard, 1981), problematiza o consumo como uma lógica de objetificação simbólica, onde os objetos e imagens não apenas satisfazem necessidades, mas representam signos e simulacros. A propaganda, nesse contexto, é entendida como um simulacro que cria uma hiper-realidade, manipulando desejos e emoções.

3 CONTEXTO DA COMUNIDADE SUSPIRO

A comunidade Suspiro, situada no estado do Piauí, está inserida em um contexto rural periférico que reflete muitas das características socioeconômicas e culturais encontradas na região Nordeste do Brasil. Como muitas comunidades rurais nordestinas, Suspiro enfrenta desafios estruturais significativos, incluindo acesso limitado a serviços públicos essenciais, como saúde, educação e saneamento básico, além de infraestrutura precária, o que impacta diretamente a qualidade de vida de seus moradores. Esses desafios são agravados por fatores históricos e geográficos, como a concentração fundiária, a seca recorrente e a vulnerabilidade econômica, que marcam a realidade do semiárido nordestino (IBGE, 2010; SUDENE, 2018).

Apesar dessas adversidades, a comunidade Suspiro mantém uma dinâmica social rica, caracterizada por laços comunitários fortes e práticas culturais que desempenham papel fundamental na manutenção da identidade local. A solidariedade entre os moradores e a cooperação mútua são elementos centrais da vida cotidiana, funcionando como mecanismos de resistência e sobrevivência frente às dificuldades. Essa coesão social se manifesta em diversas esferas, desde a organização de festas tradicionais até a construção coletiva de soluções para problemas comuns (Santos, 2015).

O Natal, enquanto festa cultural, ocupa uma posição central na vida social da comunidade Suspiro. Mais do que uma celebração religiosa, o Natal é um momento ritualístico que simboliza valores como a solidariedade, a esperança e a renovação, essenciais para o fortalecimento dos vínculos sociais. As celebrações natalinas na comunidade envolvem práticas que vão desde a decoração das casas e espaços públicos até a realização de eventos coletivos, como ceias comunitárias e apresentações culturais, que reforçam a identidade e o pertencimento social (Oliveira, 2013). Esses rituais festivos funcionam como espaços de afirmação cultural e social, onde os moradores reafirmam suas tradições e constroem sentidos compartilhados de comunidade.

Além disso, o contexto rural de Suspiro está marcado por uma relação estreita com o meio ambiente e a agricultura de subsistência, que influenciam diretamente as dinâmicas sociais e culturais locais. A produção agrícola, apesar de limitada pelas condições climáticas e econômicas, é um elemento que articula as relações sociais e contribui para a reprodução cultural da comunidade (Silva, 2017). Nesse sentido, as práticas festivas, como o Natal, também dialogam com essas dimensões econômicas e ambientais, incorporando elementos simbólicos que refletem a realidade vivida pelos moradores.

Portanto, a comunidade Suspiro apresenta uma complexidade social e cultural que transcende as dificuldades materiais, destacando-se pela capacidade de articular práticas culturais significativas que promovem a coesão social e a valorização da identidade local. A propaganda de Natal de 2012, ao se inserir nesse contexto, dialoga com essas relações e simbolismos, potencializando seu impacto sociocultural.

4 METODOLOGIA

A análise qualitativa foi realizada por meio da observação minuciosa dos dois vídeos disponibilizados: o comercial completo e as cenas selecionadas da propaganda de Natal de 2012 na comunidade Suspiro. Essa análise baseou-se na identificação e interpretação dos elementos simbólicos, narrativos, visuais e musicais presentes, buscando relacioná-los aos conceitos teóricos de Bourdieu e Baudrillard para compreender suas funções socioculturais.

5 ANÁLISE SOCIOLÓGICA DOS VÍDEOS

5.1 PERSPECTIVAS DE MARKETING

A propaganda de Natal de 2012 na comunidade Suspiro utiliza de forma explícita técnicas de marketing emocional, explorando a afetividade e a identificação comunitária para estabelecer uma conexão profunda com seu público-alvo. Essa estratégia vai além da simples exposição do produto, buscando mobilizar sentimentos, memórias e valores compartilhados que ressoam com a experiência cotidiana da comunidade. Conforme Jean Baudrillard (1970, p. 45), “o consumo não é somente a aquisição de bens, mas a apropriação de signos que conferem significado social”. Essa ideia evidencia que o ato de consumir está intrinsecamente ligado à construção de identidade e à comunicação simbólica dentro de um grupo social.

O comercial em questão constrói um simulacro do Natal idealizado, onde os signos tradicionais da festividade — a árvore, a família reunida, a troca de presentes — são carregados de significado simbólico que ultrapassa a mera lógica mercadológica. Conforme Baudrillard (1981), a publicidade funciona como um sistema de signos que cria uma hiper-realidade, uma representação que, embora artificial, parece mais real do que a própria realidade. Nesse contexto, o consumo passa a ser um meio para a promoção da solidariedade e da valorização comunitária, desviando-se do objetivo puramente comercial para engajar emocionalmente o público local.

Além de Baudrillard, autores como Arlie Russell Hochschild (1983) contribuem para a compreensão do marketing emocional ao analisarem o papel das emoções na vida social e nas interações humanas. Em sua obra *The Managed Heart*, Hochschild destaca que as emoções podem ser “produzidas” e “gerenciadas” em contextos sociais e institucionais, incluindo a publicidade, para gerar conexões emocionais que impulsionam comportamentos específicos. A propaganda de Suspiro, ao evocar sentimentos de esperança, pertencimento e solidariedade, manipula essas emoções para criar um vínculo afetivo entre a marca e a comunidade, fortalecendo a identificação local.

Outro aspecto relevante está na construção da identidade comunitária por meio do marketing emocional. Stuart Hall (1997) ressalta que as identidades culturais são processos sempre em construção e negociação, e que a cultura popular tem um papel fundamental nessa dinâmica. A propaganda, ao

incorporar elementos simbólicos locais e ao enfatizar valores coletivos, contribui para a reafirmação dessa identidade, promovendo um sentimento de reconhecimento e orgulho. Essa construção simbólica é fundamental para comunidades periféricas, que frequentemente enfrentam marginalização social e econômica.

Ainda, segundo Kotler e Keller (2012), o marketing emocional é uma estratégia eficaz para diferenciar uma marca no mercado saturado, pois cria experiências memoráveis e estabelece laços duradouros com os consumidores. No caso do comercial de Natal para a comunidade Suspiro, essa estratégia é claramente percebida na narrativa que privilegia o aspecto humano e comunitário, posicionando a marca não apenas como fornecedora de produtos, mas como parceira social e cultural.

Nesse sentido, a propaganda de Natal de Suspiro exemplifica como o marketing pode ser apropriado para fins socioculturais, utilizando a lógica do consumo para promover valores sociais positivos e fortalecer a coesão comunitária. Essa abordagem evidencia a capacidade da publicidade de atuar não apenas como instrumento de venda, mas como agente simbólico que influencia as práticas culturais e sociais locais.

5.2 ELEMENTOS QUE REMETEM À CULTURA DO NATAL

A narrativa da propaganda de Natal de 2012 na comunidade Suspiro traz à tona símbolos tradicionais amplamente associados à celebração natalina, tais como a árvore de Natal, a troca de presentes e a reunião familiar. Esses elementos não são meros adornos estéticos ou convenções comerciais; eles configuram, conforme a perspectiva sociológica, um verdadeiro ritual social. Pierre Bourdieu (1989, p. 121) destaca que “os rituais sociais são práticas simbólicas que consolidam a identidade coletiva e a distinção cultural”. Essa consolidação ocorre por meio da repetição e da partilha dessas práticas, que promovem a sensação de pertencimento a um grupo social específico, reforçando valores, normas e laços comunitários.

No caso da comunidade Suspiro, o comercial não apenas reproduz os símbolos natalinos tradicionais, mas os adapta ao contexto rural, valorizando as particularidades locais e reconhecendo as condições socioeconômicas da comunidade. Essa adaptação é fundamental para que o ritual atinja sua função simbólica plena, pois, como observa Bourdieu (1990), os significados dos símbolos culturais não são universais, mas dependem do habitus — o conjunto de disposições duráveis e transponíveis que orientam as práticas e percepções dos indivíduos em seu contexto social. Assim, o ritual do Natal, ao ser apropriado pela comunidade Suspiro, assume uma forma que dialoga com sua realidade, suas necessidades e seus valores.

Além de Bourdieu, Victor Turner, sociólogo e antropólogo britânico, contribui para a compreensão dos rituais como processos simbólicos que promovem a coesão social. Em sua obra *O Processo Ritual: Estrutura e Antiestrutura* (1969), Turner enfatiza que os rituais criam “comunhão” ao estabelecerem

espaços temporários e simbólicos onde as hierarquias sociais podem ser suspensas ou reconfiguradas, favorecendo a solidariedade e a reconstrução da ordem social. O comercial em questão funciona como um espaço simbólico onde a comunidade Suspiro se reconhece e se reafirma, especialmente em um contexto marcado por vulnerabilidades socioeconômicas.

A árvore de Natal, por exemplo, é um símbolo cuja origem transcende o contexto cristão e se insere em tradições mais amplas de renovação e esperança, símbolos que ganham relevo em comunidades onde o acesso a recursos pode ser limitado. Segundo Geertz (1973), a antropologia cultural entende os símbolos como “veículos de significados” que mediam a experiência social e individual, permitindo que comunidades interpretem e atribuam sentido às suas práticas. A troca de presentes, por sua vez, pode ser compreendida como um gesto que vai além da simples transação econômica, configurando uma prática simbólica de reciprocidade e fortalecimento dos vínculos sociais (Mauss, 1925).

No âmbito da cultura popular, Stuart Hall (1997) ressalta que as práticas culturais, incluindo rituais e festividades, são espaços de negociação e resistência, onde grupos sociais podem afirmar suas identidades e questionar as imposições culturais dominantes. A propaganda de Natal na comunidade Suspiro, ao valorizar suas especificidades e promover uma representação positiva da comunidade, contribui para essa afirmação cultural, ao mesmo tempo em que insere a narrativa natalina em um contexto de solidariedade e esperança.

Portanto, a presença desses símbolos tradicionais no comercial não é apenas uma estratégia estética ou comercial, mas uma prática simbólica profundamente enraizada na cultura e na identidade local. Ela reforça os laços comunitários, promove a coesão social e permite que a comunidade Suspiro ressignifique o Natal de forma que dialogue com sua realidade e seus valores. Essa ressignificação é uma demonstração clara da capacidade das práticas culturais de se adaptarem e se transformarem, mantendo sua função social essencial, conforme apontam Bourdieu, Turner e outros estudiosos da cultura e dos rituais sociais.

5.3 ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO SOCIAL

A propaganda promove a empatia e a solidariedade, mostrando crianças e moradores em situações que evocam a necessidade de cuidado e atenção social. Essa estratégia sensibiliza não apenas para o consumo, mas para o engajamento comunitário, ampliando o papel social da publicidade. Tal abordagem dialoga com a ideia de marketing sociocultural, que busca integrar valores sociais à comunicação publicitária.

5.4 IMPACTOS SIMBÓLICOS NA COMUNIDADE LOCAL

A propaganda de Natal realizada na comunidade Suspiro em 2012 pode ser compreendida, sob a perspectiva sociológica de Pierre Bourdieu, como um importante instrumento de capital cultural que atua

no fortalecimento do orgulho e da autoestima coletiva. O conceito de capital cultural, segundo Bourdieu (1989), refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, disposições e bens culturais que os indivíduos e grupos possuem e que conferem distinção social e legitimidade. Esse capital não se limita ao campo econômico, mas é fundamental para a construção e manutenção das identidades sociais e culturais. No contexto da comunidade Suspiro, a propaganda funciona como um mecanismo simbólico que mobiliza esse capital cultural para legitimar práticas locais e fortalecer a coesão social.

Ao representar a comunidade de forma positiva, valorizando suas particularidades e mostrando seus membros em cenas de solidariedade, afeto e celebração, o comercial contribui para a construção de uma narrativa que eleva a autoestima dos moradores. Essa representação simbólica, que ultrapassa a mera exposição publicitária, reforça a percepção de pertencimento e orgulho em relação ao grupo social de origem. Como Bourdieu (1989, p. 176) afirma, “o capital cultural é um poder simbólico que exerce influência real na reprodução das relações sociais por meio da legitimação das práticas e das representações”.

Além disso, o comercial promove uma integração social ao enfatizar valores coletivos, como a solidariedade, a cooperação e o cuidado mútuo, que são essenciais para a vida comunitária, especialmente em contextos rurais e periféricos marcados por vulnerabilidades socioeconômicas. A valorização desses valores por meio da publicidade contribui para fortalecer os laços sociais e criar um sentido compartilhado de identidade e propósito, elementos fundamentais para a coesão social. Conforme Bourdieu (1996), as práticas simbólicas, como as festividades e as representações culturais, são formas de capital que favorecem a integração social e a reprodução cultural, consolidando a posição social dos grupos envolvidos.

A propaganda, portanto, atua não apenas como veículo de comunicação comercial, mas como uma prática simbólica que legitima a cultura local e assegura sua continuidade. Essa função é particularmente relevante em contextos onde as comunidades enfrentam processos de marginalização e invisibilidade social, pois a valorização simbólica pode servir como forma de resistência cultural e afirmação identitária. A representação positiva da comunidade Suspiro no comercial funciona, assim, como um recurso para a construção de uma imagem coletiva fortalecida, capaz de promover a autoestima e a solidariedade interna.

Ademais, essa apropriação do capital cultural por meio da propaganda pode ter repercussões práticas importantes, como o estímulo ao engajamento comunitário e a valorização dos saberes locais, o que contribui para a sustentabilidade social da comunidade. Ao reconhecer e divulgar aspectos culturais e sociais da Suspiro, o comercial possibilita que seus moradores se percebam como agentes ativos de sua história e cultura, reforçando a autoestima coletiva.

Dessa forma, a propaganda de Natal de 2012 na comunidade Suspiro exemplifica como o capital cultural pode ser mobilizado por dispositivos midiáticos para promover a coesão social e a valorização identitária. O comercial se configura, portanto, como um espaço simbólico de legitimação e fortalecimento

cultural, cujos efeitos transcendem a lógica estrita do mercado e alcançam dimensões fundamentais da vida social.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos vídeos da propaganda de Natal realizada na comunidade Suspiro revela que a peça publicitária transcende sua função mercadológica tradicional, assumindo um papel multifacetado no âmbito sociocultural. Conforme evidenciado, a propaganda atua simultaneamente como um ritual social capaz de reforçar a identidade comunitária e como um simulacro que manipula signos para sensibilizar emocionalmente o público, conforme as teorias de Pierre Bourdieu e Jean Baudrillard, respectivamente. Essa dupla dimensão evidencia a complexidade e a riqueza do fenômeno publicitário natalino no contexto rural analisado.

Sob a perspectiva de Bourdieu, a propaganda pode ser compreendida como uma prática simbólica que contribui para a consolidação da identidade coletiva da comunidade Suspiro. Os rituais sociais, segundo o autor, são práticas que fortalecem o tecido social, promovendo a coesão e o pertencimento. No comercial, os símbolos tradicionais do Natal — como a troca de presentes, a reunião familiar e os enfeites — não apenas remetem a um imaginário cultural compartilhado, mas também funcionam como elementos integradores que reforçam o capital cultural local. A representação positiva da comunidade e a valorização de seus membros atuam para legitimar seus modos de vida e fortalecer o *habitus* coletivo, promovendo a autoestima e a autoimagem comunitária. Assim, o comercial desempenha um papel importante na reafirmação dos valores e identidades locais, que podem ser particularmente significativos em contextos de vulnerabilidade social e econômica, como o da periferia rural.

Paralelamente, a análise pelo viés de Baudrillard ressalta que a propaganda opera como um simulacro, construindo uma hiper-realidade que ultrapassa a simples funcionalidade do produto anunciado. O comercial cria uma representação idealizada e simbólica do Natal, onde o consumo é mediado por signos e imagens que evocam emoções, desejos e aspirações. Essa manipulação simbólica, característica da sociedade de consumo, faz com que o público não apenas consuma um produto, mas também participe de um espetáculo emocional que reforça a coesão social e a solidariedade. Entretanto, é importante notar que, apesar da artificialidade inerente ao simulacro, a propaganda consegue dialogar de maneira efetiva com as experiências e expectativas da comunidade, promovendo uma sensibilização social que vai além do mero incentivo ao consumo.

Essa convergência entre ritual social e simulacro evidencia a complexidade da propaganda natalina, que atua simultaneamente em diferentes planos: o do consumo material e o da cultura simbólica. Essa dualidade permite que a peça publicitária não seja percebida apenas como um instrumento comercial, mas como uma prática social que contribui para a construção e manutenção da sociabilidade local. Nesse

sentido, a propaganda funciona como um espaço de negociação cultural, onde valores tradicionais são reafirmados e ressignificados à luz das dinâmicas contemporâneas do consumo e da mídia.

Além disso, a análise do contexto específico da comunidade Suspiro reforça a importância do espaço e da realidade social para a compreensão do impacto da propaganda. Em comunidades rurais periféricas, onde as condições socioeconômicas podem limitar o acesso a bens e serviços, a propaganda assume um papel simbólico ainda mais relevante. Ela não apenas oferece uma representação aspiracional, mas também atua como um agente de sensibilização social, estimulando práticas solidárias e fomentando a autoestima coletiva. Essa função social da propaganda contribui para a construção de uma narrativa positiva sobre a comunidade, que pode ter efeitos duradouros na coesão social e na valorização cultural local.

Por fim, a discussão dos resultados aponta para a necessidade de uma abordagem sociológica que reconheça as múltiplas dimensões da propaganda, especialmente em contextos periféricos. A propaganda de Natal de Suspiro exemplifica como o marketing pode dialogar com a cultura e a sociabilidade, contribuindo para a construção de sentidos compartilhados e para o fortalecimento da vida comunitária. Essa perspectiva amplia o campo da sociologia do consumo, evidenciando que as práticas publicitárias são também práticas culturais e sociais, que merecem análise crítica e contextualizada.

7 CONCLUSÃO

Este artigo demonstrou que a propaganda de Natal de 2012 na comunidade Suspiro configura-se como um fenômeno sociocultural multifacetado, que articula de forma complexa as dimensões do marketing, da cultura local e da sensibilização social. Ao analisar os elementos simbólicos, narrativos e estéticos do comercial, foi possível perceber que a peça publicitária não se limita a uma estratégia meramente mercadológica, mas se revela como uma prática social que, ao mobilizar símbolos natalinos e narrativas afetivas, engaja a comunidade local de maneira profunda e significativa.

A utilização de símbolos tradicionais do Natal — como a árvore, a troca de presentes, a reunião familiar — serve não apenas para evocar o espírito festivo, mas também para reforçar valores universais de solidariedade, esperança e renovação. Esses elementos, quando contextualizados na realidade da comunidade Suspiro, ganham um significado ampliado, pois dialogam diretamente com as necessidades sociais e culturais da população local. A propaganda, assim, atua como um ritual social (Bourdieu, 1989), que reafirma a identidade coletiva e fortalece os laços comunitários, promovendo uma sensação de pertencimento e valorização cultural.

Além disso, a análise à luz da teoria de Pierre Bourdieu revelou que a propaganda contribui para a construção e mobilização do capital cultural na comunidade, ao representar seus integrantes de forma digna e positiva, o que pode influenciar na autoestima e coesão social. Ao mesmo tempo, conforme Jean

Baudrillard, o comercial funciona como um simulacro que cria uma hiper-realidade natalina, onde a experiência do consumo se entrelaça com a experiência simbólica e emocional, ampliando seu impacto para além do plano econômico. Essa dimensão simbólica é crucial para compreender como a propaganda pode sensibilizar socialmente, estimulando práticas de solidariedade e engajamento comunitário que ultrapassam o simples ato de compra.

Outro aspecto importante destacado neste estudo é a especificidade do contexto rural periférico da comunidade Suspiro, cujas características socioeconômicas e culturais conferem uma singularidade à recepção e ao impacto da propaganda. Em locais onde as condições materiais são desafiadoras, as narrativas publicitárias que valorizam a coletividade e a ajuda mútua ganham um papel ainda mais relevante, funcionando como instrumentos de resistência simbólica e construção identitária. Assim, a propaganda contribui para a reafirmação da cultura local e para a construção de uma memória coletiva positiva, que pode fortalecer a comunidade diante das adversidades.

Por fim, esta pesquisa confirma a importância de se reconhecer a propaganda natalina não apenas como uma ferramenta comercial, mas como um fenômeno sociocultural que interage com as dinâmicas sociais, culturais e identitárias das comunidades em que está inserida. Essa perspectiva amplia o campo de estudo da sociologia do consumo e da cultura, evidenciando a necessidade de abordagens que integrem as dimensões simbólicas e sociais do marketing. A propaganda de Natal em Suspiro, portanto, representa um exemplo emblemático de como as estratégias publicitárias podem ser apropriadas e ressignificadas em contextos locais, contribuindo para a construção de sentidos compartilhados e para o fortalecimento da vida comunitária.

Dessa forma, futuras pesquisas podem aprofundar a investigação sobre os impactos duradouros dessas práticas na identidade e na organização social das comunidades rurais, bem como explorar outras experiências similares em diferentes contextos culturais. A compreensão crítica do papel da propaganda na cultura popular é fundamental para ampliar o debate sobre consumo, cultura e sociedade, especialmente considerando os desafios e potencialidades das periferias rurais brasileiras.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de Consumo**. São Paulo: EDUSP, 1970. BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e Simulação**. São Paulo: Editora 34, 1981.

BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: Crítica Social do Julgamento**. São Paulo: Edusp, 1989.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1990.

COCA-COLA BRASIL. **Comercial de Natal – Comunidade Suspiro 2012** [vídeo]. YouTube, 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=O8U5H7LPiag>. Acesso em: 12 dez. 2025.

COCA-COLA BRASIL. **Comercial de Natal – Comunidade Suspiro 2012** (trechos selecionados) [vídeo]. YouTube, 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pDkqWYyMws4>. Acesso em: 12 dez. 2025.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1973.

HALL, Stuart. **Cultura, mídia e linguagem: trabalhos escolhidos**. São Paulo: DP&A, 1997.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**. Berkeley: University of California Press, 1983.

IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a Dádiva**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1925.

OLIVEIRA, José Carlos. **Festas Populares e Identidade Cultural no Nordeste Brasileiro**. Salvador: EDUFBA, 2013.

SANTOS, Maria Lúcia. **Solidariedade e Resistência nas Comunidades Rurais do Piauí**. Teresina: Editora UFPI, 2015.

SILVA, Ana Paula. **Agricultura Familiar e Dinâmicas Sociais no Semiárido**. Fortaleza: Editora UFC, 2017.

SUDENE. **Relatório sobre Desenvolvimento Regional do Semiárido Nordestino**. Recife: Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, 2018.

TURNER, Victor. **O Processo Ritual: Estrutura e Antiestrutura**. Petrópolis: Vozes, 1969.

LIDERANÇA ANTIFRÁGIL
ANTIFRAGILE LEADERSHIP <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-004>**Marcelo dos Santos**

Prof. Dr.

Doutor em Educação e Mestre em Administração

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: marcelo.santos@metodista.brLattes: <https://lattes.cnpq.br/6540977975100392>**Ari Ricardo Almeida**

Prof. Dr.

Doutor em Educação e Mestre em Administração

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: ari.almeida@metodista.brLattes: <http://lattes.cnpq.br/7136904600047706>**Patrícia Brecht Innarelli**

Prof. Dra.

Doutor em Educação e Mestre em Administração

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: patricia.brecht@metodista.brLattes: <http://lattes.cnpq.br/7555214812256379>**Patrícia Sosa Mello**

Prof. Dra.

Mestre em Educação

Universidade Metodista de São Paulo

E-mail: patricia.sosa@metodista.brLattes: <http://lattes.cnpq.br/1230147820985554>**RESUMO**

Esta pesquisa, investiga o conceito e a aplicação da liderança antifrágil em organizações educacionais de médio porte na região Sudeste do Brasil durante o período de 2020 a 2024, marcado pelos desafios da pandemia de COVID-19. A liderança antifrágil, fundamentada na teoria de Nassim Nicholas Taleb, vai além da resiliência, permitindo que líderes e equipes não apenas resistam às crises, mas se fortaleçam e cresçam a partir da adversidade e da incerteza. A metodologia adotada é qualitativa e exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise por framework com gestores educacionais, para compreender como as práticas de liderança antifrágil influenciam o aprendizado organizacional e a adaptação das equipes em um contexto volátil e complexo, caracterizado pelo mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não linear, Incompreensível). Os resultados indicam que 60% dos entrevistados sentiram-se profissionalmente mais fortes durante a pandemia, demonstrando características antifrágeis. O estudo destaca a relevância de frameworks ágeis, como Scrum, Kanban e OKR, associados à liderança antifrágil, para promover flexibilidade, inovação e melhoria contínua na gestão educacional. Apesar de limitações estruturais advindas das instâncias superiores, a liderança antifrágil mostrou-se essencial para enfrentar crises,

fomentar o aprendizado e fortalecer a comunicação e a colaboração das equipes. Conclui-se que a liderança antifrágil constitui um modelo eficaz e oportuno para líderes educacionais contemporâneos diante da incerteza e complexidade. Além disso, a pesquisa evidencia lacunas acadêmicas sobre o tema no setor educacional, indicando a necessidade de estudos adicionais. Essa abordagem contribui para práticas organizacionais mais adaptativas, robustas e inovadoras em momentos de turbulência.

Palavras-chave: Liderança; Antifrágil; Gestão; Administração; Ágil.

ABSTRACT

This study investigates the concept and application of antifragile leadership within medium-sized educational organizations in Southeast Brazil from 2020 to 2024, a period marked by the COVID-19 pandemic's challenges. Antifragile leadership, grounded in Nassim Nicholas Taleb's theory, goes beyond resilience by enabling leaders and teams not only to withstand crises but also to grow stronger through adversity and uncertainty. The research adopts a qualitative exploratory methodology, employing semi-structured interviews and framework analysis with educational managers to explore how antifragile leadership practices influenced organizational learning and team adaptation during volatile and complex times characterized as the BANI world (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Findings reveal that 60% of participants felt professionally stronger during the pandemic, evidencing antifragile traits. The study highlights the importance of agile frameworks such as Scrum, Kanban, and OKR, combined with antifragile leadership, to foster flexibility, innovation, and continuous improvement in education management. Despite structural limitations imposed by higher authorities, antifragile leadership proved crucial in navigating crises by promoting learning, growth, and effective communication among teams. The research concludes that antifragile leadership offers a relevant and effective model for contemporary educational leaders facing uncertainty and complexity. It also identifies a gap in the academic literature about antifragile leadership within education, pointing to the need for further studies. This approach supports more adaptive, robust, and innovative organizational practices in times of crisis.

Keywords: Antifragile Leadership; Management; Administration; Agile.

1 INTRODUÇÃO

Uma organização é um conjunto de pessoas em busca de um objetivo comum de forma estruturada, em que as organizações atuam de forma coordenada com lideranças através de interações com o meio ambiente externo à organização. Uma unidade educacional é uma organização com foco social e suas interações, diferente de uma instituição privada do ramo industrial, de prestação de serviços ou comercial. Um dos principais objetivos de uma unidade educacional é a entrega de melhores pessoas para a sociedade e que fomentarão o bem comum. Dessa forma, focalizam seus esforços na educação e na formação de pessoas e pode-se perceber que os resultados são mais qualitativos do que quantitativos. (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2008, p. 315).

Todas as áreas e práxis do Gestor Educacional devem ser aglutinadas através da capacidade de articulação política conforme apresentado por Feitosa e Silva (2022 p.9628)

“A efetivação do trabalho coletivo na escola exige fatores internos e externos. Os fatores internos se referem à persuasão, equilíbrio emocional, capacidade de articulação política, liderança e perceber a importância da responsabilidade social na formação, tais elementos são significativos para ação gestora. Em relação aos fatores externos, refere-se a formação, experiência profissional através da práxis, reconhecimento, respeito pelos profissionais da educação, valorização salarial e garantia de autonomia na instituição escolar, representando elementos estruturantes da gestão.” (Feitosa e SILVA p.9628)

A Teoria das Relações Humanas, dentro da administração de empresas, surgiu como contraponto à Teoria Clássica, que pregava contra o seu racionalismo exagerado. Com base na integração das pessoas dentro dos grupos na empresa e satisfação individual do trabalhador em suas necessidades, teve como um dos grandes autores o psicólogo George Elton Mayo, que deu ênfase à motivação, comunicação e liderança.

Para o Conselho Federal de Administração (CFA), em pesquisa realizada nos principais mercados de trabalho, as habilidades mais procuradas pelas empresas são: reponsabilidade, liderança, iniciativa, capacidade de trabalhar em equipe, tomada de decisão e criatividade.

Dentro da chamada Cultura Lean encontram-se os chamados frameworks para Estratégia, Execução, Inovação e Gestão. Para Execução, há o Scrum e o Kanban; em relação à Estratégia sempre se vincula o OKR; para a parte designada como Inovação há o Design Thinking; para a Gestão há o modelo de Liderança Antifrágil.

Este estudo tem como foco investigar o conceito de liderança antifrágil no contexto organizacional, concentrando-se especificamente em líderes de empresas de médio porte do setor educacional na região Sudeste do Brasil. A pesquisa buscará compreender como práticas de liderança antifrágil influenciam a capacidade das equipes em lidar com crises e incertezas, promovendo aprendizado e crescimento a partir de situações adversas. O recorte temporal será entre os anos de 2020 a 2024, período que abrange o contexto da pandemia de COVID-19, marcado por desafios significativos ao ambiente corporativo. A escolha desse

contexto visa analisar a aplicação prática e os impactos reais das abordagens antifrágeis em cenários de alta volatilidade e complexidade. A pesquisa será limitada à análise qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores identificados como agentes de liderança antifrágil segundo critérios estabelecidos na literatura.

2 OBJETIVO GERAL

Investigar o conceito e a aplicação da liderança antifrágil em líderes de empresas de médio porte do setor educacional na região Sudeste do Brasil, com foco na influência dessas práticas na capacidade das equipes de enfrentar crises e incertezas, promovendo aprendizado e crescimento a partir de situações adversas, no período de 2020 a 2024.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analisar as principais características e fundamentos teóricos da liderança antifrágil conforme descritos na literatura atual.

Identificar como líderes do setor educacional aplicaram práticas de liderança antifrágil durante o período da pandemia de COVID-19.

Compreender de que forma essas práticas impactaram a resiliência, adaptação e desenvolvimento das equipes diante de crises e contextos incertos.

Examinar os desafios e oportunidades enfrentados pelos líderes na implementação da liderança antifrágil em ambientes de alta volatilidade e complexidade.

Mapear estratégias específicas adotadas pelos gestores para promover aprendizado organizacional e fortalecimento das equipes durante o período estudado.

A liderança antifrágil emerge como um conceito fundamental para compreender e enfrentar os desafios trazidos por ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos, incertos e complexos. No contexto do setor educacional, especialmente em empresas de médio porte da região Sudeste do Brasil, a relevância dessa abordagem torna-se ainda mais evidente diante dos impactos profundos gerados pela pandemia de COVID-19 entre 2020 e 2024. Este cenário foi marcado por crises multifacetadas que exigiram das lideranças não apenas resiliência, mas a capacidade de prosperar e promover crescimento em meio à adversidade.

Investigar as práticas de liderança antifrágil neste contexto é imperativo, pois permite identificar como gestores enfrentaram a volatilidade, incertezas e rupturas organizacionais, promovendo aprendizado contínuo e fortalecimento das equipes. Além disso, a pesquisa preencherá lacunas existentes na literatura ao oferecer um olhar aprofundado sobre a aplicação concreta desse conceito no setor educacional brasileiro, trazendo contribuições para teóricos e profissionais da área.

A realização de uma análise qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com líderes atuantes permite capturar as experiências, estratégias e dificuldades reais vivenciadas no cotidiano organizacional. Dessa forma, esta investigação contribuirá para o desenvolvimento de modelos de liderança mais eficazes e adaptados às demandas atuais, além de fomentar práticas que potencializem a antifragilidade, ampliando a capacidade das organizações de inovar e crescer em contextos turbulentos.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Todo este ferramental é oriundo de diversas experiências e podem ser utilizados em separado ou em conjunto para solucionar problemas e auxiliar na gestão estratégica e operacional de organizações. Em um momento no qual o cenário se apresenta com alta volatilidade e grande teor de incerteza, os processos e relações se tornam mais complexos, bem como as situações apresentadas detêm uma ambiguidade ímpar.

Conforme já mencionado na Introdução desta pesquisa, atualmente se convive com um cenário VUCA, que vem do acrônimo de Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity, mas há, na realidade, uma fase de transição ou transformação em curso, isto é, do mundo VUCA para um mundo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). (Grabmeier, 2019).

Cascio (2021) alega que o mundo real na atualidade ficou muito pouco definido, com camadas de zonas cinzentas e intersecções como, por exemplo, a área provável de se encontrar um elétron ou a sua dualidade como partícula ou onda, descrito detalhadamente na Teoria da Incerteza de Heisenberg. (HEISENBERG, 1927).

Ilustrando e traçando um paralelo, pode-se citar a Mecânica Clássica, que teve seu contraponto no início do século XX com as ideias surgidas na Mecânica Quântica, com Heisenberg (1927) e Schrodinger (1935). Entretanto, a Mecânica Quântica não foi aceita facilmente, pois em princípio carecia de um formalismo científico. Um antagonismo com a realidade vivida até então, pôde ser percebido na concepção de Heisenberg (1927), que afirmava que a teoria visava à revisão dos conceitos cinemáticos e mecânicos.

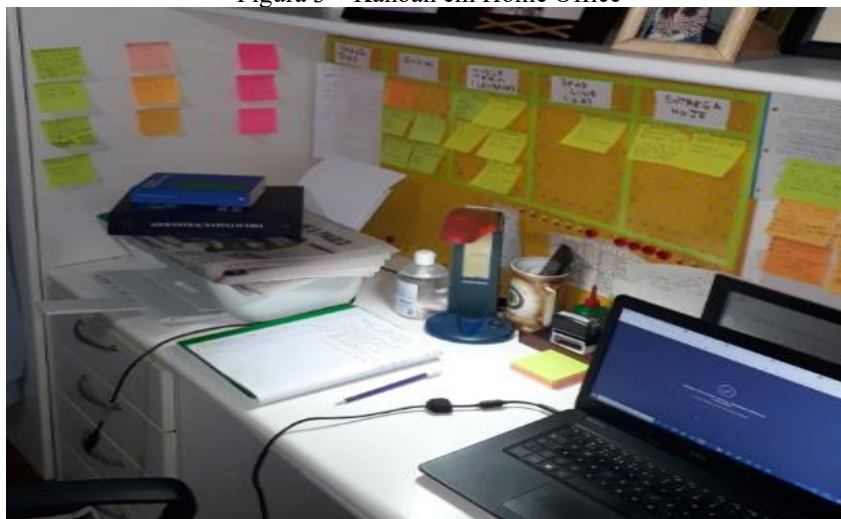
Voltando ao acrônimo VUCA, relacionado à Volatilidade e Ambiguidade, entende-se que este não apresenta condições de representar o mundo em que se vive atualmente, fazendo mais sentido, portanto, convergir para um conceito BANI.

O **Scrum** surgiu como forma de conseguir tratar com eficiência e eficácia a gestão de projetos complexos, com regras simples e de fácil implementação e descrição. Segundo Schwaber e Sutherland (2013), caso a operacionalização de projetos complexos seja baseada em transparência do que ocorre, inspeção intermediária do que está sendo construído e adaptado, pode-se reconhecê-lo dentro do Scrum, no qual cada entrega deve ser feita em uma semana. São os chamados Sprints.

O **Kanban** auxilia a transparência no Scrum. É uma gestão organizada, com base em elementos visuais (Liff; Posey, 2004), na qual todos têm a visão global do que está acontecendo e do que falta ser

feito, bem como os gaps existentes no processo, como prazos, etapas faltantes, recursos aplicáveis, entre outros. Toda a equipe tem todas as informações em um único quadro, conforme demonstra a Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Kanban em Home Office



Fonte: elaborada pelo pesquisador.

Com a pandemia da COVID-19 todos os profissionais passaram por adaptações em seus métodos de trabalho. Com os gestores educacionais não foi diferente, pois também precisaram passar por esta adequação com as novas condições de contorno. A Figura 3 ilustra a adaptação da utilização do método de Kanban em home office, com encaminhamento de fotos às equipes para verificação de situação dos projetos e fases.

O **OKR** (Objectives Key Results) orienta a estratégia de uma organização por meio de atingimento de objetivos-chave intermediários, garantindo o cumprimento do planejamento estratégico em longo prazo e faz com que a instituição não saia do caminho da realização da estratégia definida pelos gestores estratégicos.

Em relação à **Liderança Antifrágil**, pode-se afirmar que é diferente da liderança resiliente, que retorna ao original após passar por crises ou disrupções. O Líder Antifrágil torna-se maior e melhor com a crise. Esse modelo é muito utilizado nos frameworks ágeis por se tratar de um líder que está o tempo todo lidando com as demandas do mundo BANI.

A expressão **Design Thinking** foi criada por Richard Buchanan, docente de uma universidade nos EUA, e utilizada inicialmente em 1992. O conceito apenas se popularizou em 1999, sendo utilizado em escala maior pela Consultoria Ideo (Pinheiro; Alt, 2011, p. 48). O Design Thinking é uma metodologia que auxilia a prototipação e ideação de soluções para problemas complexos.

Na construção de inovação dentro das organizações há o Design Thinking, que pode ser entendido como “Pensar como um Designer” ou “Pensamento do Design”. Tem sua disseminação com o CEO (*Chief Executive Officer*) da Ideo, Tim Brown. Na empresa de consultoria em design ele aponta a diferença entre ser um designer e pensar como um designer para buscar soluções criativas e inovadoras para problemas. Tem como base encontrar uma solução por meio da coletividade dos colaboradores e experiência do consumidor e pode ser dividido nas fases de: imersão, ideação, prototipagem e desenvolvimento.

Buscando ilustrar a estrutura da Gestão Ágil, o Quadro 1, a seguir, apresenta seus componentes.

Quadro 1 – Componentes da Gestão Ágil

PRINCIPAIS ESTRUTURAS			
GESTÃO ÁGIL			
C U L T U R A	SCRUM	KANBAN	EXECUÇÃO
	OKR		ESTRATÉGIA
	DESIGN THINKING		INOVAÇÃO
	LIDERANÇA ANTIFRÁGIL		GESTÃO

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

O Sistema *Lean Manufacturing* surgiu na evolução dos sistemas industriais, passando do artesanal para o sistema de produção massificado na pós-revolução industrial. Estas transições entre sistemas são sempre marcadas por crises de todos os tipos. Sob a ótica de Manfredini e Suski (2010), as alterações na cultura das organizações e de seus processos produtivos e de gestão têm origem em problemas urgentes causados por diversos fatores como aumento ou redução da demanda, competição agressiva, influências para o consumo, entre outros.

Neste momento é possível traçar aqui um paralelo com a gestão, tendo ciência de que uma unidade educacional não é uma fábrica e alunos não são produtos. Tem-se, enquanto educação, uma visão de que a unidade educacional forma pessoas multifacetadas e com múltiplos saberes e que este momento da vida escolar do aluno, dentro das diversas fases escolares, pode causar um enorme impacto e influência em sua vida futura e que, muitas vezes, moldará o caráter e a ética nas relações dessa pessoa com a sociedade. A gestão da unidade educacional, enquanto trato junto aos docentes, administrativos e alunos, deve ser democrática e reflexiva, de modo a abrir espaço para a expressão máxima da comunidade educacional, dando voz aos seus anseios e desejos na construção e fomento do conhecimento.

O *Lean Manufacturing*, chamado de Sistema Toyota de Produção, teve como origem a grande crise no Japão no fim da Segunda Guerra Mundial e precisava de alterações urgentes ou sucumbiria mais uma

vez. Este modelo tem o enfoque centrado na criação e desenho de um fluxo de processo de produção limpa, minimizando os desperdícios, reduzindo, também, o tempo entre o pedido e a entrega final ao cliente, também chamado de Lead Time em Logística. Com este modelo nota-se a redução de seis dos principais problemas geradores de desperdícios no processo produtivo: tempo de espera, superprodução, excessos no processo produtivo, controle de inventário, movimentações e defeitos. (manfredini; suski, 2010).

A implementação bem-sucedida da Cultura Lean requer liderança forte e comprometimento organizacional. Líderes que exemplificam os princípios Lean inspiram uma cultura de melhoria contínua e resiliência diante de desafios. Para Gary Convis (2001 apud liker, 2004, p. 179), "a liderança Lean não é apenas sobre ferramentas, mas sobre criar uma nova cultura organizacional que permeia todos os níveis hierárquicos."

A adoção da Cultura Lean não é uma abordagem única para todas as organizações. Deve-se considerar a adaptação cultural e contextual para garantir que os princípios se alinhem com os valores e as metas específicas da organização. Como ressalta Shingo (1989), o Lean só pode ser implementado quando as pessoas enxergam agregação de valor para si mesmas, para suas funções e para a organização e consideram que será benéfico para todas as partes envolvidas.

A Cultura Lean emergiu como uma abordagem essencial para a excelência operacional em organizações. Seus princípios fundamentais, combinados com liderança sólida e adaptação cultural, proporcionam uma base para a transformação e o crescimento contínuo. Por meio da eliminação de desperdícios, promoção da eficiência e criação de uma mentalidade de melhoria contínua, a Cultura Lean não apenas aprimora os processos operacionais, mas também molda a cultura organizacional de maneira positiva e sustentável.

Antes de fazer as considerações sobre a Liderança Antifrágil, considera-se necessário abordar a definição de Liderança, que segundo Silva (2008, p. 229), "é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos no sentido de alcançar os objetivos em uma dada situação".

Na educação corporativa, na qual se formam os líderes, após o seu ciclo básico de aprendizado dentro das esferas de ensino fundamental, médio e superior, bem como somadas as experiências organizacionais coletadas neste período, as empresas tendem a tentar identificar pessoas com características, habilidades e competências para se tornarem líderes em um futuro próximo.

Muitas corporações possuem programas de gerente trainee ou líderes do amanhã, visando a preparação de pessoas para assumirem cargos de gestão e liderança operacional, tática e estratégica, sem deixar gaps na estrutura, que pode significar desde mal atendimento a clientes como perdas de toda a ordem, gerando prejuízos de imagem, materiais e recursos financeiros.

Conforme evidencia Chiavenato (2009):

O novo imperativo é o desenvolvimento de liderança nas organizações. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais, capazes de levar a organização para o novo século será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas. (p. 409).

O desenvolvimento da liderança partiu da técnica da cenoura ou porrete, em que a motivação dos colaboradores para fazer algo estava pautada na recompensa ou castigo. Já na era industrial passou-se para uma tipologia de liderança heroica, na qual o líder, como um ser iluminado, indicava o melhor caminho para a perpetuação da organização ao longo do tempo. Ratificando estes apontamentos, Sobral e Furtado (2019) evidenciam que:

O paradigma de liderança dominante da era industrial concebe o líder como um herói: um sujeito ativo, que visualiza o futuro, define e comunica a estratégia, inspira e motiva os liderados, atribui papéis, avalia e recompensa o desempenho. Os liderados, ao contrário, são vistos como indivíduos reativos, maleáveis e "moldáveis". Não por acaso, usa-se com frequência, na literatura, o termo "seguidor" para indicar aqueles que estão passivos sob a influência de um líder. (p. 209).

No mundo BANI, com alto nível de complexidade e com a simetria informacional perpetuada, a liderança deve ser transformada, como se pode observar na citação de Sobral e Furtado (2019, p. 209): “Entretanto, essa visão ‘heroica’ e ‘romantizada’ da liderança não parece aderente à complexidade da vida social organizacional atual, cada vez mais intensiva em conhecimento e dependente da colaboração entre as pessoas.”

As tipologias de liderança são diversas. Por exemplo, pode haver liderança formal ou informal. Na concepção de liderança, com base na teoria caminho-meta, de House e Mitchell (1974), encontram-se as lideranças: diretiva, de apoio, participativa e orientada para a realização, entre outras.

A liderança autêntica e liderança situacional despontam como abordagens contemporâneas que nos auxiliam sobre o debate a respeito da liderança. Visando corroborar tal afirmação, observa-se, a seguir, a publicação de matéria no Jornal o Estado de São Paulo com o título “Intuição e autenticidade: habilidades importantes no exercício da liderança.”.

Figura 6 – Matéria do Jornal O Estado de SP sobre liderança autêntica



Fonte: O Estado de São Paulo, p. B12, 05/11/2023, ano 144, nº 47500.

3.1 LIDERANÇA AUTÊNTICA

A liderança autêntica baseia-se nos estudos de George (2003) e George e Sims (2007) e mostra-se como uma forma de liderança que propõe ênfase e intensidade na transformação ou construção de legitimidade de um líder por meio e também fundamentada em relações honestas com os seus liderados ou colaboradores.

Neste tipo de liderança nota-se a valorização das opiniões e contribuições dos componentes do grupo, sempre tendo como base sólida a ética nas relações humanas. Esta teoria se contrapõe às relações nas quais o que importa é a maximização do retorno ao proprietário do capital, o lucro e a valorização das ações da companhia, independentemente do preço moral a se pagar por isso.

De acordo com Campos e Rueda (2018), a liderança autêntica pode ser vista sob diversos prismas e matizes:

A LA tem caráter multidimensional, sendo marcada por quatro componentes. Esses componentes são a autoconsciência, que indica que o líder compreende suas forças e limitações e também como elas afetam os outros (em especial seus seguidores); a transparência de relacionamento, que se refere a uma abertura e disposição de compartilhar seus verdadeiros pensamentos e sentimentos (seu self autêntico) com os liderados; o processamento equilibrado, que implica que o líder analisa objetivamente todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão; e a perspectiva moral internalizada, que se refere à autorregulação guiada por valores e padrões morais internos. (Campos; Rueda, 2018, p. 292).

A evolução do conceito de liderança autêntica possui origem no conceito de autenticidade como princípio basilar, que para os filósofos antigos representa um importante estado de autoconhecimento, podendo significar “conhece-te a ti mesmo”.

Na década de 1960, o termo liderança autêntica surgiu com o intuito de descrever como a liderança reflete na organização as ações do líder e tem maior reflexo no fato de como a organização reage a incertezas e a criatividades, de acordo com o comportamento do líder.

Maximiano (2008, p. 112) observa em seus estudos que: “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal”.

3.2 LIDERANÇA SITUACIONAL

Silva (2008) indica que Hersey e Blanchard chegaram a um modelo que denominaram de liderança contingencial. Este modelo tem como fundamento o ciclo de vida e propõe que o estilo de liderança que leva a maior eficácia depende do nível e estágio de maturidade dos colaboradores de determinado grupo.

Cada indivíduo ou grupo não possui maturidade ou imaturidade em um grau total, mas sim, dependendo do caso ou situação, estas condições de contorno de cada projeto ou trabalho devem ser verificadas em relação ao comportamento para tarefa e comportamento para o relacionamento.

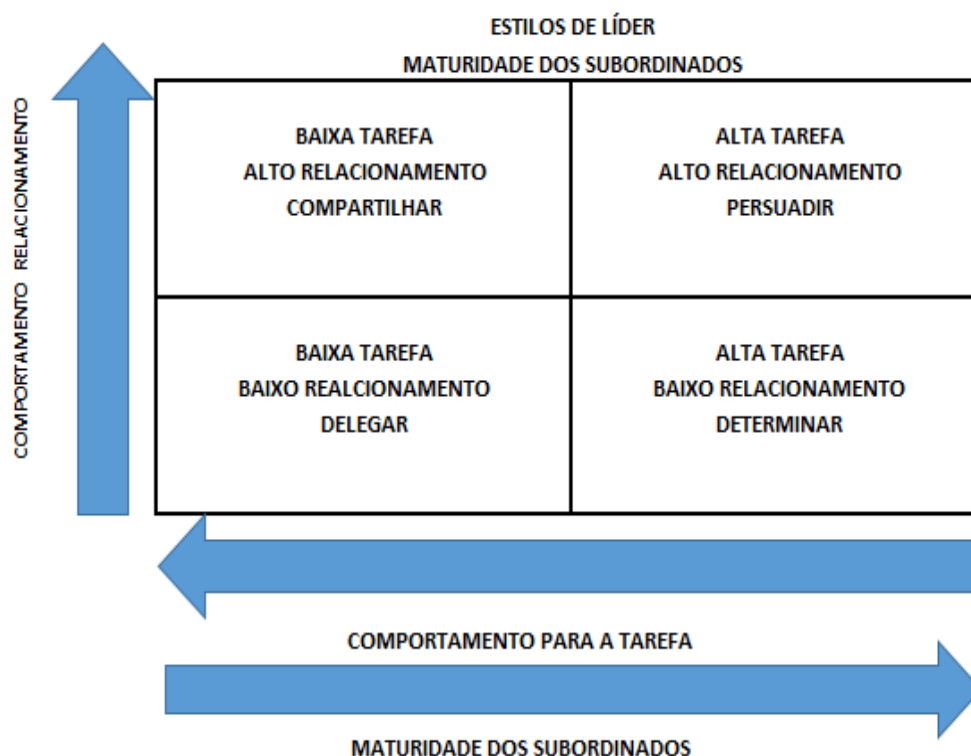
Caetano; Carmo e Okura (2023) ressaltam a importância de estilos de liderança flexíveis, situacionais ou contingenciais.

Vale ressaltar que não há um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O estilo de liderança a ser adotado de forma individual ou em grupo vai depender do nível de maturidade dos liderados. No entanto, o líder deve agir com compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade na tomada de decisão, comunicação; e ainda, considerar todas aquelas dificuldades que afetam os membros do grupo e os conflitos decorrentes de problemas de relacionamento ou do próprio processo de trabalho. (Caetano; Carmo; Okura, 2023, p. 22).

Entende-se maturidade de trabalho a capacidade técnica de cada subordinado ou grupo de realizar uma tarefa sem a necessidade de supervisão. Há também a maturidade psicológica, que está conectada à disposição ou à motivação para execução de um determinado trabalho, ao empenho empregado na tarefa e à autoconfiança e, nestes casos, o colaborador dispensa o encorajamento do líder.

As variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Isso significa que cada indivíduo não é maduro ou imaturo, em um sentido total. Algumas tarefas podem ser mais facilmente realizáveis e outras nem tanto. Ao falar de maturidade em termos de capacidade e disposição, pode-se dizer que esse conceito inclui duas dimensões; maturidade para o trabalho (Capacidade) e maturidade psicológica (Disposição). (Silva, 2008 p. 247).

Figura 7 – Estilos de líder x maturidade dos subordinados



Fonte: elaborado pelo pesquisador com base em Silva (2008, p. 248).

Em se tratando de liderança antifrágil, apesar de os conceitos sobre ela serem apontados de forma empírica no dia a dia das organizações, na realização de projetos não existe pesquisa acadêmica a respeito do tema que possa subsidiar a práxis de estudo. Nos principais repositórios não existem artigos acadêmicos nem estudos em quantidade suficiente que forneçam subsídios para confirmação da aplicabilidade. Cabe lembrar os números presentes na Tabela 2 inerentes às pesquisas sobre liderança antifrágil:

- Scielo – 0
- Google Acadêmico – 145
- Biblioteca digital de teses – 0
- Capes – 0

O livro "Antifrágil", escrito por Nassim Nicholas Taleb, oferece uma perspectiva intrigante sobre a resiliência em um mundo complexo e incerto. Nessa obra Nassim Nicholas Taleb desafia a concepção convencional de resiliência, argumentando que a busca pela estabilidade não é suficiente em um mundo volátil e complexo. Ele propõe o conceito de antifragilidade, que sugere que sistemas, organizações e indivíduos podem se beneficiar da adversidade e do caos. Esta análise explora as principais ideias do livro e suas implicações para a gestão de riscos e tomada de decisões.

Taleb (2017) define antifragilidade como:

Algumas coisas que se beneficiam dos impactos; elas prosperam e crescem quando são expostas à volatilidade, ao acaso, à desordem e aos agentes estressores, e apreciam a aventura, o risco e a incerteza. No entanto, apesar da onipresença do fenômeno, não existe uma palavra para designar exatamente o oposto de frágil. Vamos chamá-lo de antifrágil. (p. 21).

Enquanto a fragilidade se enfraquece diante da adversidade, o antifrágil prospera com a incerteza. O autor argumenta que, ao se adotar a antifrágilidade, pode-se, não apenas sobreviver às turbulências, como também se fortalecer.

Uma das críticas fundamentais de Taleb é a busca excessiva pela estabilidade. Ele defende que muitos sistemas que aparentam ser estáveis estão apenas acumulando riscos ocultos. Sob a ótica de Taleb (2017) o que é estável e sem volatilidade em um ambiente pode ser completamente diferente em outro. Ele adverte contra confiar em previsões precisas e em modelos complexos, que frequentemente não conseguem capturar as nuances da realidade.

A teoria da antifrágilidade de Taleb promove a ideia de que a exposição controlada a choques e adversidades podem fortalecer sistemas e organizações. Assim, sugere que:

[...] prevenir a aleatoriedade antifrágil nem sempre é uma boa ideia. Vejamos agora um caso em que adicionar aleatoriedade tem sido um método operacional padrão como o combustível necessário para um sistema antifrágil permanentemente faminto por isso. Um burro com fome e com sede, preso à mesma distância do alimento e da água, morreria, inevitavelmente, de fome ou de sede. Mas ele pode ser salvo graças a um empurrãozinho aleatório para um lado ou para o outro. Esta metáfora é chamada de burro de Buridan [...]. (Taleb, 2017, p.137-138).

Ao enfrentar e aprender com desafios, pode-se evoluir e se adaptar de maneira a melhorar a resiliência. Taleb (2017) indica ainda exemplo de sistemas físicos que se beneficiam com o caos.

Considere o modelo de recozimento na metalurgia, técnica usada para tornar o metal mais forte e mais homogêneo. Trata-se do aquecimento e do resfriamento controlados de um material, a fim de aumentar o tamanho dos cristais e reduzir os seus defeitos. Tal como acontece com o burro de Buridan, o calor faz com que os átomos se desloquem de suas posições originais e passem aleatoriamente pelos estados de maior energia; o resfriamento lhes dá mais chances de encontrar novas e melhores configurações. (p.138).

A abordagem antifrágil tem implicações significativas para a gestão de riscos e a tomada de decisões. Taleb (2017) alega que:

Tem sido difícil explicar para as pessoas reais que os agentes estressores e a incerteza têm papel importante na vida. Imagine como seria difícil explicar isso aos políticos, no entanto, essa é a área em que certa dose de aleatoriedade revela-se mais necessária. (p. 139)

O autor continua descrevendo um experimento de introdução de aleatoriedade em um sistema político:

Felizmente este efeito tem sido investigado em sistemas políticos modernos. Em uma simulação de computador, Alessandro Pluchino e colaboradores mostraram que um acréscimo de certo número de políticos, aleatoriamente selecionados, ao processo pode melhorar o funcionamento do sistema parlamentar. (TALEB, 2017, p. 140).

Isso sugere uma abordagem mais pragmática e adaptativa para a gestão de riscos, na qual os sistemas são projetados para lidar com a volatilidade em vez de evitá-la.

O livro "Antifragil", de Nassim Nicholas Taleb, desafia as noções tradicionais de resiliência ao apresentar a antifragilidade como uma alternativa viável. Ao abraçar a incerteza e a adversidade, o autor propõe que se pode não apenas sobreviver, mas prosperar em um mundo complexo e em constante mudança. Suas ideias têm implicações profundas para a gestão de riscos, tomada de decisões e adaptação às dinâmicas imprevisíveis do ambiente moderno.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta Seção tem como objetivo apresentar os dados quantitativos e qualitativos coletados na pesquisa de campo realizada com gestores educacionais para investigar como sua formação em Frameworks Ágeis pode contribuir para a melhoria da construção do Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico de Curso (PPC). As análises destes dados fundamentam-se, entre outros autores, nas concepções de Ritchie e Spencer (1994), por meio da Framework Analysis, e de Szymanski (2018), com base nas entrevistas reflexivas.

A pesquisa é uma busca com o objetivo de discernir a verdade. Aqueles que realmente pesquisam estão procurando respostas. No nosso dia a dia, todos nós desempenhamos o papel de pesquisador. Uma ida ao cinema raramente é empreendida sem algum discernimento. Durante esse processo os possíveis frequentadores do cinema primeiro determinam que tipo de filme melhor se enquadra no seu desejo no momento. Poderão formar uma opinião preliminar de vários filmes com base no conhecimento prévio dos atores, atrizes, produtores e diretores envolvidos e daí passar a discutir um filme específico. (HAIR JR *et al*, 2005, p. 30).

A pesquisa das práticas da gestão educacional pode trazer diversos benefícios para instituições educacionais e para o processo educacional como um todo. O conhecimento sobre os procedimentos operacionais, táticos e estratégicos de gestão, bem como as práticas inovativas e perspectivas das tendências de adoção de novas ferramentas por estes gestores tendem a apresentar ganhos de eficiência para a instituição, como também reflexo no processo de ensino aprendizagem em sala de aula.

Em relação à pesquisa exploratória, Malhotra (2006) comenta que o próprio nome já é indicativo do objetivo da pesquisa. Assim, explorar ou buscar em determinado problema, situação hipotética ou real, possibilita que se chegue a alguns critérios e condições de contorno para maior compreensão do fenômeno.

A pesquisa exploratória se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais à pesquisa. Raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Em vez disso, os pesquisadores estão sempre alertas para novas ideias e percepções à medida que procedem a pesquisa. Uma vez descoberta uma nova ideia ou novo insight, eles podem alterar a pesquisa nessa direção, a qual é seguida até que as possibilidades sejam esgotadas ou que outra direção seja descoberta. (p. 100).

Portanto, para realizar esta pesquisa a metodologia utilizada foi a qualitativa exploratória, visando entender a dinâmica de gestores educacionais de ensino superior, por meio de análise de questionários, treinamento e de entrevistas reflexivas.

Ao contrário da abordagem quantitativa, a qualitativa, segundo Soares (2003):

[...] não emprega procedimentos estatísticos como centro do processo de análise de um problema. Por meio desse tipo de abordagem, o pesquisado interpreta os fatos, procurando solução para o problema proposto. Nesse sentido, a abordagem qualitativa apresenta inúmeros usos, tais como:

- a) Descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema;
- b) Analisar a interação entre variáveis;
- c) Compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais;
- d) Apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo;
- e) Permitir em maior grau de profundidade a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes de indivíduos;
- f) Interpretar dados, fatos, teorias e hipóteses. (p.19)

A pesquisa qualitativa consegue examinar as informações com base em dados, por meio de discursos, entrevistas, vídeos, entre outros, com vistas à compreensão de um fenômeno com dada profundidade. Em relação à pesquisa exploratória, destaca-se que esta tem como principal objetivo investigar informações que porventura não tenham sido abordadas em outros estudos e que possam contribuir com o tema.

Foram três fases distintas, a saber: Entender, Treinar e Acompanhar. O grupo foi selecionado seguindo os critérios idade e nível socioeconômico, buscando a maior homogeneidade possível dentro do grupo.

A análise de dados e do corpus da pesquisa foi efetuada com base na Frameworks Analysis. Segundo Ritchie e Lewis (2003) “Análise de dados qualitativos é essencialmente sobre detecção e saber definir. Categorizar, teorizar, explicar, explorar e mapear são fundamentais para o papel de analista”. (Ritchie; Lewis, 2003, p. 176).

Desse modo, Ritchie; Spencer e O’Connor (2003) abordam as fases de análise através da ferramenta Framework Analysis. São elas: busca e gerenciamento inicial dos dados, identificação inicial dos temas e conceitos, marcação dos dados, ordenação dos dados por tema ou conceitos, sumarização e sintetização dos dados, verificação de características gerais no gerenciamento destes dados, definição dos elementos e dimensões, refinamento de categorias e reclassificação dos dados, estabelecimento de tipologias, definições

de padrões, elaboração de análises associativas, identificação de agrupamentos e desenvolvimento de explicações.

A Framework Analysis é uma abordagem de análise qualitativa utilizada para entrevistas, grupos focais, áudios e vídeos, documentos, entre outros, e engloba cinco etapas: familiarização; identificação do quadro temático; codificação; criação de tabelas; mapeamento e interpretação. (Ritchie; Lewis, 2003).

Trata-se de um quadro de referência no qual se trabalha o corpus geral do tema. A Framework Analysis nasceu dentro das ciências políticas e foi se espalhando para outras áreas. Para alguns pesquisadores trata-se de uma ferramenta valiosa:

Over the last three decades qualitative research methods have been recognized as a valuable tool in the social sciences and in particular management studies (Denzin & Lincoln, 2000, Locke, 2001) and this has spilled over into applied social policy research (Ritchie & Spencer, 1994). Srivastava, A. & Thomson, S. B. (2009)¹.

Sob a ótica de Ritchie e Spencer (1994), a Framework Analysis fundamenta-se nos relatos dos sujeitos de pesquisa. É uma técnica dinâmica que permite mudanças ao longo do caminho do processo de análise, classificando a análise como compreensiva, uma vez que possibilita a revisão do material e facilita o acesso ao corpus da pesquisa por meio de quadros, permitindo, assim, a comparação entre os casos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando as respostas as entrevistas selecionamos os quesitos que indicam pontos de convergência para o tema Liderança Antifrágil.

5.1 PERGUNTA 14

Por favor, indique como você se enxerga nesta situação colocando a sua resposta de acordo com o proposto na escala. Por favor, dê suas respostas baseado em como você se sente realmente.

Utilize a escala abaixo:

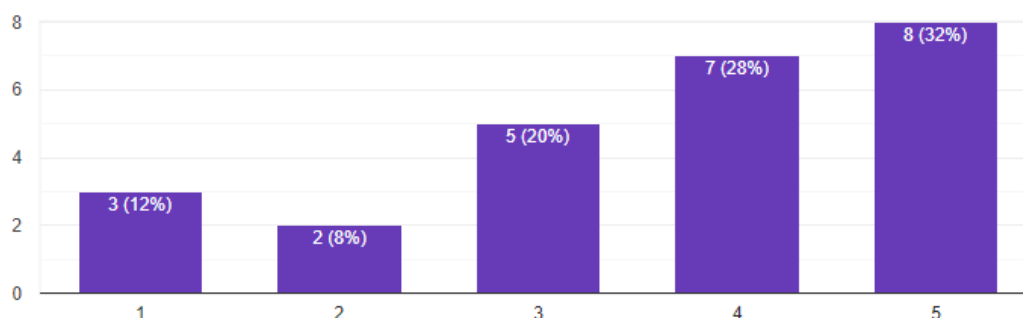
- 1 - Discordo completamente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Não discordo nem concordo
- 4 - Concordo moderadamente
- 5 - Concordo Totalmente

“Na pandemia tive momentos que me senti profissionalmente mais forte do que nos períodos normais.”

Gráfico Sentimentos na pandemia

“Na pandemia tive momentos que me senti profissionalmente mais forte do que nos períodos normais.”

25 respostas



Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Observa-se a gestão em momentos de crise como foco principal da exploração desta questão, bem como o comportamento do gestor educacional frente ao desafio da recente crise pandêmica e sua volatilidade e incerteza.

Neste quesito verifica-se que 32% dos respondentes concordam totalmente que se tornaram mais fortes no momento de crise e 28% concordam moderadamente com esta afirmação, totalizando nestes dois itens 60%. A inferência exploratória neste momento pode considerar que a gestão possui características importantes para lidar com o mundo BANI nos dias de hoje.

A Cultura Lean ou Cultura da Produção Enxuta tem um dos seus focos potenciais voltados para a liderança. No sistema Toyota de produção existe uma preocupação com o médio e o longo prazos, tendo como mais importante parte da estratégia a evolução do corpo de colaboradores. Assim, o aprimoramento deste capital intelectual tem uma ótica ampliada quando se trata da formação de lideranças.

Martins e Laugeni (2005) abordam a importância da Toyota na sistematização e desenvolvimento do sistema de produção enxuto:

A referência internacional em produção enxuta é a montadora de automóveis Toyota, que criou o seu próprio sistema de produção. Esse sistema de produção levou a empresa a resultados superiores aos obtidos pelas montadoras norte-americanas e europeias, que adotavam naquela época o sistema de produção em massa. Hoje montadoras como Ford, GM, Chrysler e outras empresas de outras áreas como metalurgia, aeroespacial e bens de consumo, criaram sistemas de produção similares aos da Toyota. (p. 461).

O investimento em treinamento de pessoal é muito importante na Cultura Lean. Percebe-se que a transmissão de valores dentro de uma organização se dá pela cultura da instituição. Um dos principais multiplicadores da Cultura Lean são as lideranças, como abordam Martins e Laugeni (2005).

Um dos fatores culturais mais importantes consiste na definição dos clientes da empresa, sejam internos ou externos. O cliente que adquire os produtos ou os serviços da empresa é um cliente externo da empresa como um todo, e o contador que recebe a nota fiscal do recebedor de materiais é um cliente interno para o recebedor de materiais. Ambos os tipos de clientes devem ter o mesmo tipo de gestão para a qualidade oferecida. (p. 504).

A respeito do treinamento das lideranças, como em qualquer área técnica, quanto mais educação, estímulo e colocação à frente de situações práticas do cotidiano, melhor se tornará a força de trabalho dentro da organização. Sobre o desenvolvimento de pessoal, Martins e Laugeni (2005) e Chiavenato (2009) abordam a necessidade de fomentar a manutenção e o crescimento do capital intelectual da corporação.

“As atividades de desenvolvimento e treinamento são importantes para a criação e manutenção das competências da empresa, também se denomina esta atividade como gestão de competências, que é a gestão de conhecimento dentro da empresa.” (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 505).

Sob a ótica de Chiavenato (2009):

Os recursos organizacionais precisam ser administrados adequadamente. As pessoas são os únicos elementos capazes de autodireção e de desenvolvimento. Como tal, elas têm uma enorme aptidão para o crescimento. Daí a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de RH, englobando treinamento – no nível microscópico – e desenvolvimento organizacional – no nível macroscópico. (p. 415).

A liderança em projetos ágeis é cercada por riscos, em que se observa o cenário volátil e com uma série de incertezas, uma vez que as mudanças ocorrem rapidamente e o gestor deve estar preparado para enfrentá-las e adaptar-se para o planejamento e execução de ações.

O líder de projetos deve ter um perfil antifrágil, que é o contrário de frágil. Tem como principal característica tornar-se mais forte em um cenário de não linearidade e riscos elevados. O perfil antifrágil é comumente associado e entendido como o inverso de frágil. (Taleb, 2017).

Um líder gestor de projetos antes do desenvolvimento dos conceitos Ágeis, Vuca, Bani e de Antifragilidade esperava que as coisas seguissem “[...] com exatidão o curso planejado com um mínimo de desvio possível – pois os desvios são mais prejudiciais do que úteis” (Taleb, 2017, p. 105). O gestor com as características antifrágeis idolatra as incertezas, aprende com os seus erros e com os erros dos outros e tem uma predileção especial pelo desconhecido.

5.2 ENTREVISTA E2

Quadro 4 – Entrevistado 2 – Tabela parcial contendo Análise Wordart

ANÁLISE WORDART - ENTREVISTADO 2 - NUVEM DE PALAVRAS					
Text	Size	Color	Angle	Font	Repeat
Professor	15	Random	Random	Random	Yes
Indicador	12	Random	Random	Random	Yes
Projeto	11	Random	Random	Random	Yes
Pandemia	11	Random	Random	Random	Yes
Curso	10	Random	Random	Random	Yes
Aluno	10	Random	Random	Random	Yes
Gestão	8	Random	Random	Random	Yes
Instituição	8	Random	Random	Random	Yes
Professora	8	Random	Random	Random	Yes
Humanos	8	Random	Random	Random	Yes
Trabalho	8	Random	Random	Random	Yes
Educacional	7	Random	Random	Random	Yes
Gestora	7	Random	Random	Random	Yes
Coordenadora	7	Random	Random	Random	Yes
Ponto	6	Random	Random	Random	Yes
Operacional	6	Random	Random	Random	Yes
Gestor	6	Random	Random	Random	Yes
Conhecimento	6	Random	Random	Random	Yes

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Ao se analisar de forma inicial a Entrevista 2 encontram-se os primeiros cinco termos conectados ao curto prazo e referem-se a fases de execução, como: professor, pandemia e curso. Aparecem também aqui palavras que podem ter conexão com o médio prazo, como: indicador e projeto. Apesar desta inferência, é preciso avançar na complexidade da análise, uma vez que os indicadores podem ser de curto prazo para atividades operacionais ou de longo prazo para atividades estratégicas.

Quanto aos termos que estão situados do quinto ao décimo lugar pode-se observar: alunos, gestão, instituição, professora e humanos. A maioria dos termos também vem carregada de conotação com as preocupações de curto prazo, em fases de execução de projetos, relação professor/aluno e seu cotidiano. A gestão destes que eventualmente geram conflitos e confrontos, sendo necessária a atuação do gestor educacional.

Figura 18 – Entrevistado 2 – Nuvem de Palavras Wordart



Fonte: elaborada pelo pesquisador.

No terceiro grupo de palavras que se posicionam do décimo primeiro ao décimo quinto termo apresentam-se as palavras: trabalho, educacional, gestora, coordenadora e ponto com uma diferenciação já com viés de médio prazo. Educacional, gestão e coordenação são termos que aparecem quando a fala do entrevistado aborda contextos de prazos medianos.

No último grupo de termos da Entrevista 2 as palavras: coordenadora, ponto, operacional, gestor e conhecimento também passam a ideia de curto prazo na execução, médio prazo com o tático ou longo prazo, referindo-se ao estratégico, uma vez que o pano de fundo de inserção destas palavras tem características difusas dentro das entrevistas.

Cabe destacar a preocupação e relato quanto ao atendimento e gestão educacional nos momentos de pandemia, o que leva a inferir que o entrevistado utilizou de características da Liderança Antifrágil para suplantar problemas naquele momento nevrálgico.

Pode-se perceber nos fragmentos da entrevista a seguir estas características:

“Então é isso. Antes mesmo de ter nessa agilidade toda que nós temos, antes da pandemia já fazia isso.” (Entrevista 2, 2023).

[...] que estava naquele momento com a família toda aqui, minha família, minha filha, o meu genro, o neném que não tinha nem um ano ainda. Então, eles estavam aqui. Teve um processo da compra do apartamento, então eles por um período precisaram vir para cá. Eu amei tudo isso. Não tinha como não amar, não é? (Entrevista 2, 2023).

“E ao mesmo tempo tinha a possibilidade de estar full time em casa e também trabalhando. Eu amo isso. Eu gosto muito, eu gosto de estar em casa olhando tudo.” (Entrevista 2, 2023).

Os entrevistados foram instados a comentar e adentrar no assunto da pandemia, visando à verificação de características enquanto gestores e líderes nas instituições onde trabalham. O intuito foi investigar como se posicionaram diante da pandemia e também como se sentiram, identificando **situações que requerem transformação e liderança.**

A imagem representativa sobre o líder antifrágil é a Hidra, monstro mitológico, que quando tem a cabeça cortada, segundo a lenda, nascem duas no lugar, ou seja, representa o crescimento em momentos de crise, diferente da figura da Fênix, que também é um animal mitológico, mas renasce das cinzas, com as mesmas características, somente rejuvenescido.

Como coordenação das atividades, apesar de atitudes de liderança, nota-se a ponderação de que existe pouca margem de manobra para ações, uma vez que os pacotes de projetos já chegam prontos de instâncias superiores. Assim, na concepção de alguns, a gestão educacional neste momento deve apenas comunicar a equipe e fazer, na medida do possível, com que ela aceite o pacote.

Pode-se perceber esta argumentação na fala de E1:

“[...] 99% de todas as definições, por exemplo, matriz curricular, tudo foi definido pela Coordenadoria Nacional de Educação [...]”. (Entrevista E1, 2023).

Embora alguns entrevistados aleguem que o apoio não é o ideal, afirmem que existe um determinado suporte para que exerçam o seu papel de liderança e gestão educacional e que as equipes normalmente querem partir para o embate e enfrentamento da direção, têm ciência de que a função do gestor é fazer o papel de “amortecedor” em ambas as esferas neste momento.

“[...] eu percebo que na gestão querem que você leve à queda de braço até uma Pró-reitoria [...]”. (Entrevista E5, 2023).

Quadro 24 – Liderança Antifrágil – Transformação e Liderança

EXCERTO	NRG	ENTREV	ITEM	CATEGORIA
E1: Mas 99% de todas as definições, por exemplo, matriz curricular, tudo foi definido pela Coordenadoria Nacional de Educação. O meu trabalho era acompanhar todos esses coordenadores depois que eles saiam da reunião dos Grupos de Trabalho.	7	E1	5.1	Coordenador(a)
E5: E vamos conduzindo da melhor forma o momento certo de falar e o momento certo de ouvir alguns docentes, eu percebo que na gestão querem que você leve à queda de braço até uma pró reitoria, porque assim eu dou uma segurada porque chega lá. A reunião é diferente, nós dependemos também de emprego, de relacionamento. Com a sem horas de coisas, que às vezes a gente precisa se policiar bem.	304	E5	5.2	Gestão
E3: É, então houve esse ponto. E para mim foi um momento extremamente difícil na pandemia, porque foi o ano em que eu perdi a minha mãe, não por conta da covid, mas foi um ano difícil, um ano em que eu tive que tomar decisões, mudar parte da família, de espaços, cuidar um pouco mais da minha irmã e da minha sobrinha. Levei outra sobrinha que eu criei com o marido e a filha para casa. Havia uma situação familiar, e isso também pegava. Eu fico pensando que eu não saberia lhe responder claramente se isso me indicou que eu era melhor ou um Professor mais frágil e eu não consegui pensar. Compreende a situação?	209	E3	5.3	Pandemia
E1: Então sempre foi. Eu sempre usei muito, lancei muito mão como gestora de projetos, embora não tivesse lá. Não tinha o MS Project, mas eu tenho, por exemplo, o meu Word faz cronogramas de acompanhamento. Ele faz com aquela cara do MS Project, então eu usava muito porque eu tinha que ter controle, eu tinha que ter, por exemplo, controle de pagamento...a XXXXX não pagou o XXXX lá da vinícola...eu tinha tudo aquilo tudo no radar o tempo todo.	18	E1	5.2	Gestão

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

6 CONCLUSÃO

No experimento desta pesquisa contendo uma entrevista exploratória, um treinamento de gestores educacionais para as ferramentas da gestão ágil e, por fim, uma entrevista semiestruturada com os selecionados, foi possível perceber que os gestores educacionais carecem de novas ferramentas para o desenvolvimento de seu trabalho operacional em curto prazo, bem como tático em médio prazo e estratégico em longo prazo, conforme abordado na entrevista E5 e destacado a seguir.

Aí eu não esperei, eu precisava fazer a história acontecer, mas eu tive algumas ferramentas, um zoom institucional, Google forms, um apoio lá de lista de chamada, divulgação nas redes sociais, mas falar que foram algumas e vamos colocar tudo aqui, gerar uma ideia no sistema, eu acho assim, ordenação, pensar isso dá uma certa autonomia de coordenar. Não que o sistema engesse, mas eu acho que a gente começa a atuar mais na academia. (Entrevista E5, 2023).

Dentre os frameworks ágeis temos a Liderança Antifrágil que pode ser utilizada pelos gestores na construção e acompanhamento dos documentos norteadores das instituições de ensino superior, como o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), corroborado por alguns dos entrevistados.

Em momentos de crise, como o período da pandemia de COVID 19, nota-se que a chamada Liderança Antifrágil, quando bem aplicada é uma ferramenta que se mostra útil aos gestores atuais e modernos.

REFERÊNCIAS

- CAETANO, Marco A. O; CARMO, Carlos R. S.; OKURA, Mônica H. Uma Aplicação Do Modelo De Liderança Situacional De Hersey E Blanchard Em Uma Instituição De Ensino Superior Pública Federal, *Cadernos da Fucamp*, v.22, n.59, p.17-40, 2023.
- CAMPOS, Maria Isabel; RUEDA, Fabián J. M. Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), jan-mar 2018, 291-298, 2018.
- CASCIO, Jamais. Criador do termo BANI explica como sobreviver na era do caos. Entrevista para VOCÊ RH. 2021. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/criador-do-termo-bani-explica-como-sobreviver-na-era-do-caos/> . Acesso em: 01/01/2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FEITOSA, ; SILVA Osmiriz L., Euzamar E. F. Análise dos mecanismos de escolha do diretor escolar: um olhar a partir de três escolas do município de Boa Vista-RR . *Brazilian Journal of Deelopment*. v.8, n.02, p. 9616-9638, Fevereiro/2022.
- GEORGE, Bill. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to beating lasting value*. San Francisco: [s.n.]
- GEORGE, Bill. & Sims P. (2007). *True North: Discover your authentic leadership*. San Francisco: [s.n.]
- GRABMEIER, Stephan. *Future Business Kompass: Der Kopfföffner für besseres Wirtschaften*. Edição Alemanha, 2019.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEISENBERG, Werner. The physical content of quantum kinematics and mechanics. (Trad. J. A. Wheeler e W. H. Zurek.) In: J. A. Wheeler and W. H. Zurek (eds.). *Quantum Theory and Measurement*. Princeton, Princeton University Press, 1983,p. 62-84. (Originalmente publicado em *Zeitschrift für Physik* 43: 172-98, 1927.)
- HOUSE, Robert J., & Mitchell, Terence R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4),p. 81–92.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- LIFF, Stewart; POSEY, Pamela A. Seeing is believing: how the new art of visual management can boost performance throughout your organization. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2004.
- LIKER, Jeffrey K. *Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill Education, 2004.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANFREDINI, Marcel Fermo; SUSKI, Cássio Aurélio. Aplicação do Lean Manufacturing para minimização de desperdícios gerados na produção. Artigo apresentado em Congresso, 2010, tema: 1º congresso de inovação, tecnologia e sustentabilidade. Disponível em URL: <<http://sites.unifebe.edu.br/~congressoits2010/site/index.php>> Acesso em: 22/03/2021.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. Administração da Produção. 2. ed. rev São Paulo, SP: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana a revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz. Qualitative data analysis for applied policy research" by Jane Ritchie and Liz Spencer. In: A. Bryman and R. G. Burgess [eds.] "Analyzing qualitative data", 1994, p.173-194.

RITCHIE, Jane; SPENCER, Liz; O'CONNOR, William. Carrying out Qualitative Analysis. In: RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE: 2003; p. 219-262.

RITCHIE, Jane; LEWIS, Jane. Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers. 1. ed. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE: 2003.

SCHRÖDINGER, E. Die gegenwärtige Situation in der Quantenmechanik. Naturwissenschaften, v. 23, n. 48, p. 807–812, 1935.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. Tradução: Fabio Cruz, 2013. Disponível em: <<http://www.fabiocruz.com.br/wpcontent/uploads/2013/09/Scrum-Guide-Portuguese-BR2013.pdf>> Acesso em: 15/04/22.

SHINGO, Shigeo. Study of Toyota Production System from Industrial Engineering Viewpoint. Tokyo, Productivity Press, 1989.

SILVA, Nilson Robson Guedes. Participação da comunidade educacional como fator de influência na reeleição/não-reeleição dos diretores de escola. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Tese (Doutorado), Campinas, SP: 2008.

SZYMANSKI, Heloísa; ALMEIDA, Laurinda R.; PRANDINI, Regina C.A.R.. A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva. 5. ed. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2021.

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. A Liderança Pós-Heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança, Rev. Administração de Empresas. 59 (3), May-Jun 2019,

TALEB, Nassim Nicholas. Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos. São Paulo: Best Business, 2017.

**ESG DAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS:
TRAJETÓRIA HISTÓRICA, EDUCAÇÃO E PROPOSTA DE MODELO****ESG IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN BRAZILIAN MUNICIPALITIES:
HISTORICAL TRAJECTORY, EDUCATION, AND MODEL PROPOSAL** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-005>**Joaulo Cleber de Almeida Silva**

Especialista em Gestão Pública

Universidade Federal de Lavras - UFLA

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5927-9659>**RESUMO**

O presente estudo analisa a integração dos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) na avaliação e gestão das Parcerias Público-Privadas (PPPs) municipais no Brasil, considerando sua trajetória histórica, os desafios institucionais e o papel da educação como eixo estruturante da governança pública sustentável. O objetivo consiste em examinar as limitações do modelo tradicional de PPPs no âmbito municipal e propor um modelo conceitual de integração do ESG adaptado à realidade dos municípios brasileiros. Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e documental, com análise de marcos normativos, obras clássicas da administração pública e estudos sobre governança, sustentabilidade e educação. Os resultados indicam que as PPPs municipais enfrentam fragilidades relacionadas à capacidade institucional, à assimetria de informação e à predominância de critérios econômico-financeiros, o que compromete sua sustentabilidade e legitimidade social. A incorporação integrada dos critérios ESG mostra-se capaz de mitigar riscos, fortalecer a governança e ampliar a geração de valor público, especialmente quando articulada a processos educativos voltados à capacitação técnica e ao controle social. Conclui-se que a adoção estruturada do ESG, associada à educação como eixo transversal, contribui para a reconfiguração da lógica decisória das PPPs municipais, promovendo práticas mais sustentáveis, transparentes e alinhadas ao interesse público no longo prazo.

Palavras-chave: Parcerias Público-Privadas; ESG; Governança Pública; Sustentabilidade; Educação.

ABSTRACT

This study analyzes the integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria in the evaluation and management of municipal Public-Private Partnerships (PPPs) in Brazil, considering their historical trajectory, institutional challenges, and the role of education as a structuring axis of sustainable public governance. The objective is to examine the limitations of the traditional municipal PPP model and propose a conceptual model for ESG integration adapted to the reality of Brazilian municipalities. Methodologically, the research adopts a qualitative approach, of an exploratory and descriptive nature, based on a literature and document review, with an analysis of regulatory frameworks, classic works in public administration, and studies on governance, sustainability, and education. The results indicate that municipal PPPs face weaknesses related to institutional capacity, information asymmetry, and the predominance of economic-financial criteria, which compromise their sustainability and social legitimacy. The integrated incorporation of ESG criteria appears capable of mitigating risks, strengthening governance, and increasing public value creation, especially when linked to educational processes focused on technical training and social oversight. It is concluded that the structured adoption of ESG, combined with education



as a cross-cutting axis, contributes to the reconfiguration of the decision-making logic of municipal PPPs, promoting more sustainable, transparent practices aligned with the public interest in the long term.

Keywords: Public-Private Partnerships; ESG; Public Governance; Sustainability; Education.

1 INTRODUÇÃO

A integração do ESG nas PPPs municipais configura-se como um desdobramento da trajetória histórica da gestão pública, ao orientar a construção de modelos mais sustentáveis, responsáveis e alinhados a princípios de boa governança. Oliveira (2018) coloca que a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança redefine a lógica tradicional de desempenho organizacional, ao integrar sustentabilidade às estratégias institucionais.

A sustentabilidade na esfera pública transcende a preservação ambiental, materializando-se como um compromisso ético com a eficácia na gestão dos recursos comuns. Mais do que uma opção institucional, ela deve operar como a base para políticas de longo prazo que visem o bem-estar social sem comprometer as gerações futuras. Nesse contexto, a administração deve alinhar a viabilidade financeira à justiça social, garantindo que cada investimento público gere valor real e duradouro para a coletividade. (Bursztyn & Bursztyn, 2012).

Nesse contexto, as Parcerias Público-Privadas assumem papel estratégico como instrumentos apropriados para viabilizar políticas públicas sustentáveis em contextos de restrição fiscal e crescente complexidade administrativa. Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) ressaltam que as PPPs representam uma evolução dos arranjos institucionais do Estado brasileiro, ao combinar capacidades públicas e privadas na provisão de bens e serviços de interesse coletivo, exigindo, contudo, altos padrões de governança, transparência e controle.

A trajetória das Parcerias Público-Privadas no Brasil teve seu marco inicial com a promulgação da Lei Federal nº 11.079/2004, que estabeleceu diretrizes para a cooperação entre o Estado e o setor privado na execução de projetos de infraestrutura e serviços públicos. Conforme analisa Justen Filho (2005), esse marco normativo representou uma inovação institucional ao criar instrumentos contratuais voltados à mitigação de riscos e à ampliação da capacidade de investimento público. Nas décadas seguintes, o modelo evoluiu de grandes empreendimentos concentrados nos entes estaduais para uma progressiva descentralização, encontrando no nível municipal um espaço estratégico para a modernização de serviços públicos de proximidade, em consonância com as transformações da administração pública gerencial discutidas por Bresser-Pereira (2007).

Historicamente, a expansão das PPPs no âmbito municipal enfrentou obstáculos significativos decorrentes da limitada capacidade técnica e institucional de grande parte das prefeituras brasileiras para estruturar projetos complexos e contratos de longo prazo. Abrucio (2005) destaca que a fragilidade administrativa dos municípios constitui um dos principais entraves à efetividade das políticas públicas descentralizadas. Esse cenário é agravado pela restrição fiscal enfrentada pelos entes locais, que, conforme observa Rezende (2010), limita a oferta de garantias contratuais capazes de reduzir a percepção de risco por parte do setor privado, comprometendo a sustentabilidade e a governança dos arranjos de parceria.

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) frequentemente operam sob uma tensão inerente entre a busca do parceiro privado pela eficiência econômica e a obrigatoriedade estatal de garantir a função social dos serviços. Enquanto o setor privado prioriza a otimização de custos e a maximização da rentabilidade para garantir a viabilidade do negócio, o poder público deve zelar pela universalização do acesso e pela qualidade inclusiva do atendimento. Essa divergência de interesses pode gerar conflitos, especialmente quando as metas de desempenho financeiro se sobrepõem à necessidade de atender populações vulneráveis em áreas menos lucrativas. Peci e Sobral (2011) ressaltam que a busca pela eficiência na gestão pública, quando alinhada com a iniciativa privada, pode comprometer a função social dos serviços prestados, caso não haja um equilíbrio adequado entre as metas financeiras e os objetivos de inclusão e justiça social.

Andrade (2018, p. 16) menciona que “a realidade da administração pública municipal no Brasil mostra que as demandas são muitas e os recursos são poucos”, evidenciando um descompasso estrutural entre responsabilidades atribuídas aos municípios e sua capacidade financeira e administrativa. Essa lacuna institucional impulsiona os gestores locais a buscarem alternativas que superem o modelo tradicional de contratação pública, com vistas à otimização da provisão de serviços essenciais. Nesse contexto, as Parcerias Público-Privadas emergem como um mecanismo estratégico para a atração de investimentos privados, permitindo que a restrição orçamentária não se converta em obstáculo absoluto ao desenvolvimento urbano e social.

A agenda ESG, embora consolidada no setor corporativo, ainda se apresenta como uma estrutura pouco sistematizada e fragmentada no âmbito da administração pública municipal brasileira. Frequentemente, os municípios desenvolvem ações pontuais nas áreas ambiental e social, sem integrá-las a um modelo de governança estratégica capaz de mensurar resultados de longo prazo. Peci e Sobral (2011) apontam que a ausência de estruturas de governança integradas e de indicadores padronizados compromete a transparência, a avaliação de desempenho e a capacidade do setor público de demonstrar impacto socioambiental, dificultando, conseqüentemente, a atração de investimentos sustentáveis e o acesso a fontes de financiamento diferenciadas.

A ausência de uma abordagem integrada de governança nas PPPs municipais amplia os riscos associados à execução contratual, especialmente em contextos marcados por assimetrias de informação e fragilidade institucional. Peci e Sobral (2011) argumentam que modelos de parceria público-privada demandam arranjos robustos de governança capazes de alinhar incentivos, reduzir conflitos de agência e assegurar que os objetivos públicos não sejam subordinados exclusivamente à lógica econômico-financeira. Nesse sentido, a incorporação de critérios ESG apresenta-se como um instrumento potencial de mitigação de riscos, ao estruturar mecanismos de monitoramento, transparência e responsabilização que fortalecem a capacidade estatal no acompanhamento de contratos complexos.

A efetividade da incorporação de critérios ESG nas PPPs municipais está diretamente associada à capacidade técnica e institucional dos agentes públicos envolvidos na formulação, gestão e fiscalização dos contratos. Abrucio, Filippim e Dieguez (2013) destacam que o fortalecimento da capacidade estatal nos municípios brasileiros passa, necessariamente, por investimentos contínuos em formação, qualificação profissional e aprendizagem organizacional. Assim, a educação administrativa e gerencial assume papel estratégico, não apenas como suporte operacional, mas como elemento estruturante da governança pública sustentável.

Para além da dimensão técnico-administrativa, a educação desempenha função central na consolidação de práticas de governança orientadas por critérios ESG, ao promover a participação social e o fortalecimento do controle democrático sobre a ação estatal. Freire (1996) enfatiza que processos educativos voltados à formação crítica dos cidadãos ampliam a capacidade de leitura da realidade social e de intervenção consciente nos espaços públicos. No contexto das PPPs municipais, essa dimensão educativa contribui para o acompanhamento social dos contratos, para a exigência de transparência e para a legitimação das decisões públicas, elementos indispensáveis à sustentabilidade institucional.

Deste modo, a educação pode ser compreendida como um eixo transversal capaz de articular as dimensões ambiental, social e de governança no âmbito das PPPs municipais. Demo (2015) sustenta que a educação orientada para a autonomia e a cidadania ativa fortalece a capacidade coletiva de avaliação crítica das políticas públicas e de seus resultados. Ao integrar ações educativas aos processos de planejamento, execução e avaliação das parcerias, os municípios ampliam as condições para institucionalizar práticas ESG de forma consistente, superando iniciativas fragmentadas e promovendo uma cultura de sustentabilidade de longo prazo.

Apesar do avanço normativo e do uso crescente das Parcerias Público-Privadas no âmbito municipal, observa-se que a incorporação de critérios ESG ainda ocorre de forma fragmentada, sem sistematização metodológica ou integração a modelos de governança capazes de orientar a tomada de decisão e a avaliação de resultados de longo prazo. Essa lacuna é particularmente sensível nos municípios brasileiros, onde limitações institucionais, fiscais e técnicas dificultam a consolidação de práticas sustentáveis alinhadas às dimensões ambiental, social e de governança nas PPPs.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a integração dos critérios ESG na avaliação e gestão das Parcerias Público-Privadas municipais no Brasil, considerando sua trajetória histórica, os desafios institucionais e o papel da educação como eixo estruturante da governança pública sustentável. Como objetivos específicos, busca-se: (i) examinar a evolução histórica e normativa das PPPs no contexto municipal; (ii) identificar limitações e riscos associados à ausência de uma abordagem integrada de ESG; e (iii) propor um modelo conceitual orientado por critérios ESG adaptado à realidade dos municípios brasileiros.

A escolha do caso pauta-se na relevância do estudo em contribuir para o aprimoramento da governança das PPPs municipais, oferecendo uma abordagem analítica e propositiva que ultrapasse a ênfase tradicional na eficiência econômico-financeira. Segundo, salvo melhor juízo, ao integrar critérios ESG e ações educativas à gestão das parcerias, o trabalho busca ampliar o debate acadêmico e fornecer subsídios conceituais para gestores públicos, órgãos de controle e formuladores de políticas, fortalecendo a sustentabilidade, a transparência e a legitimidade das decisões públicas no âmbito local.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, adequada à análise de fenômenos complexos que envolvem arranjos institucionais, governança pública e sustentabilidade no âmbito das Parcerias Público-Privadas municipais. A escolha por esse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de compreender os fundamentos teóricos, normativos e institucionais que estruturam a incorporação de critérios ESG na administração pública local, sem a pretensão de mensuração estatística, mas com foco na interpretação crítica e contextualizada do fenômeno estudado.

2.1 TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa tem seu caráter exploratório, uma vez que almeja aprofundar a compreensão sobre a integração do ESG nas PPPs municipais, tema ainda incipiente e pouco sistematizado na literatura nacional, especialmente no contexto da gestão pública local. Simultaneamente, assume caráter descritivo ao examinar a trajetória histórica, normativa e institucional das PPPs no Brasil, bem como os desafios associados à governança, à capacidade estatal e à dimensão educativa.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, conforme delineado por Minayo (2014), ao privilegiar a análise interpretativa de conceitos, marcos legais, arranjos institucionais e contribuições teóricas, permitindo apreender significados, relações e implicações que não seriam captados por métodos quantitativos.

2.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

No que se refere aos procedimentos técnicos, o estudo fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir da análise de obras clássicas e contemporâneas da administração pública, governança, sustentabilidade, educação e Parcerias Público-Privadas, com destaque para autores nacionais como Bresser-Pereira, Abrucio, Peci, Justen Filho, Bursztyn, Demo e Freire, entre outros, assegurando aderência ao contexto institucional brasileiro.

A pesquisa documental concentrou-se na análise de marcos normativos e institucionais relevantes, com ênfase na Lei Federal nº 11.079/2004, além de documentos oficiais, relatórios técnicos e publicações institucionais relacionadas à governança pública, à sustentabilidade e às PPPs no âmbito municipal. Segundo Gil (2019), esse tipo de procedimento permite examinar fontes primárias e secundárias capazes de revelar a lógica de funcionamento das políticas públicas e de seus instrumentos de implementação.

2.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu por meio de levantamento sistemático de literatura científica e documentos oficiais, selecionados com base em critérios de relevância temática, reconhecimento acadêmico e aderência ao objeto de estudo. As fontes analisadas foram organizadas de modo a permitir a identificação de categorias analíticas relacionadas às dimensões ambiental, social e de governança, bem como aos aspectos históricos, institucionais e educativos das PPPs municipais.

A análise dos dados foi conduzida por meio de análise qualitativa de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), possibilitando a interpretação crítica dos textos à luz do referencial teórico adotado. Esse procedimento permitiu identificar convergências, lacunas e tensões entre os modelos tradicionais de PPPs e as propostas contemporâneas de governança orientadas por critérios ESG, bem como o papel da educação na consolidação dessas práticas.

2.4 DELIMITAÇÃO DO CORPUS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O corpus da pesquisa é composto por livros, artigos científicos, legislações e documentos institucionais publicados prioritariamente no contexto brasileiro, com foco no período posterior à promulgação da Lei nº 11.079/2004. Tal delimitação justifica-se pela intenção de analisar a evolução das PPPs municipais à luz das transformações recentes da administração pública e da emergência da agenda ESG.

Como limitação, destaca-se que o estudo não contempla análise empírica de casos específicos de PPPs municipais, concentrando-se em uma abordagem teórico-conceitual e normativa. Contudo, essa escolha metodológica é coerente com o objetivo do trabalho, que busca propor uma reflexão estruturada e um modelo conceitual de integração do ESG aplicável à realidade municipal brasileira, podendo subsidiar pesquisas empíricas futuras.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A construção de um sólido referencial teórico e metodológico exige a articulação harmoniosa entre diferentes níveis de abstração e evidência. O processo inicia-se com a elaboração de sínteses analíticas que condensam o estado da arte, permitindo a emergência de categorias interpretativas capazes de dar significado

aos dados brutos. A partir dessas categorias, torna-se possível estruturar modelos conceituais que sistematizam as relações entre as variáveis estudadas, sempre em diálogo direto com os padrões identificados na literatura e nos marcos normativos, garantindo que a investigação esteja fundamentada tanto em evidências acadêmicas quanto nas diretrizes regulatórias vigentes.

3.1 LIMITAÇÕES ESTRUTURAIS DAS PPPS MUNICIPAIS SOB A ÓTICA DA GOVERNANÇA

A análise da literatura e dos marcos institucionais evidencia que as Parcerias Público-Privadas no âmbito municipal brasileiro operam em um contexto marcado por limitações estruturais que transcendem aspectos estritamente financeiros. Tais limitações estão fortemente associadas a fragilidades de governança, capacidade estatal e coordenação institucional, configurando um ambiente de risco elevado para a consecução dos objetivos públicos que orientam esses arranjos contratuais. Conforme destaca Abrucio (2005), a descentralização promovida pela Constituição de 1988 ampliou significativamente as responsabilidades dos municípios, sem que houvesse, na mesma proporção, o fortalecimento de suas capacidades administrativas, técnicas e gerenciais.

Um dos principais entraves à efetividade das PPPs municipais reside na assimetria de informação entre os entes públicos locais e os parceiros privados. A complexidade dos contratos de longo prazo, aliada à sofisticação técnica e financeira das empresas concessionárias, tende a colocar os municípios em posição de desvantagem na fase de modelagem, negociação e fiscalização contratual. Peci e Sobral (2011) argumentam que essa assimetria compromete a capacidade do poder público de alinhar incentivos, monitorar o desempenho e assegurar que os objetivos sociais e coletivos não sejam subordinados exclusivamente à lógica da rentabilidade privada.

Não obstante, a fragilidade fiscal dos municípios brasileiros intensifica os riscos associados às PPPs. Rezende (2010) observa que a limitada capacidade de geração de receitas próprias e a elevada dependência de transferências intergovernamentais restringem a possibilidade de oferta de garantias robustas, elemento frequentemente exigido pelos investidores privados para a mitigação de riscos contratuais. Esse cenário pode resultar em contratos desequilibrados, nos quais o setor público assume parcela significativa dos riscos, comprometendo a sustentabilidade financeira e a governança das parcerias no longo prazo.

Outro aspecto crítico refere-se à insuficiência de estruturas institucionais permanentes de governança voltadas à gestão das PPPs no nível municipal. Muitos municípios carecem de unidades técnicas especializadas, sistemas de monitoramento e indicadores de desempenho capazes de acompanhar a execução contratual de forma contínua e transparente. Segundo Peci, Pieranti e Rodrigues (2008), a ausência desses mecanismos fragiliza o controle público, dificulta a responsabilização dos agentes envolvidos e amplia o risco de desvios de finalidade, especialmente em contextos de baixa maturidade institucional.

A literatura também aponta que a pressão por eficiência econômica, frequentemente associada às PPPs, pode agravar essas limitações quando não acompanhada de mecanismos adequados de governança. Conforme discutido por Peci e Sobral (2011), a busca por redução de custos e maximização da eficiência, quando dissociada de critérios sociais e de transparência, tende a produzir resultados assimétricos, afetando negativamente a universalização do acesso e a qualidade dos serviços prestados à população, sobretudo em municípios com elevada vulnerabilidade social.

Nesse sentido, os resultados da análise indicam que os desafios enfrentados pelas PPPs municipais não decorrem apenas da escassez de recursos financeiros, mas, sobretudo, da ausência de arranjos de governança capazes de integrar planejamento, controle, transparência e participação social. Essas limitações estruturais evidenciam a necessidade de modelos que ultrapassem a abordagem tradicional centrada na eficiência econômico-financeira, incorporando dimensões institucionais e normativas que fortaleçam a capacidade estatal local. Tal constatação reforça a pertinência da agenda ESG como referencial analítico e normativo para a reestruturação da governança das PPPs municipais, tema que será aprofundado nas seções subsequentes.

3.2 CONTRIBUIÇÕES DA AGENDA ESG PARA A MITIGAÇÃO DE RISCOS NAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS MUNICIPAIS

A incorporação da agenda ESG nas Parcerias Público-Privadas municipais emerge, à luz da análise teórica e normativa, como uma resposta estratégica às limitações estruturais de governança identificadas no contexto da gestão pública local. Diferentemente de abordagens tradicionais centradas exclusivamente na eficiência econômico-financeira, os critérios ambientais, sociais e de governança oferecem um referencial integrado capaz de reorganizar a lógica decisória das PPPs, ampliando a capacidade do poder público de mitigar riscos institucionais, contratuais e sociais inerentes a esses arranjos.

No que se refere à dimensão ambiental, a agenda ESG contribui para a internalização de riscos de longo prazo frequentemente negligenciados nos modelos convencionais de PPPs. Bursztyn e Bursztyn (2012) argumentam que políticas públicas orientadas pela sustentabilidade demandam a incorporação de critérios que considerem impactos ambientais cumulativos, resiliência dos serviços e preservação de recursos naturais ao longo do ciclo de vida dos projetos. No âmbito municipal, a adoção de indicadores ambientais nos contratos de PPPs permite reduzir riscos associados à degradação ambiental, a passivos futuros e a conflitos regulatórios, promovendo maior previsibilidade e alinhamento com objetivos de desenvolvimento sustentável.

A dimensão social do ESG desempenha papel central na mitigação de riscos relacionados à legitimidade e à aceitação social das PPPs municipais. Conforme discutido por Peci e Sobral (2011), a tensão entre eficiência econômica e função social dos serviços públicos constitui um dos principais fatores

de instabilidade nesses contratos. A incorporação de critérios sociais — como universalização do acesso, equidade territorial, qualidade do atendimento e mecanismos de participação social — contribui para equilibrar interesses públicos e privados, reduzindo riscos de contestação social, judicialização e descontinuidade dos projetos, especialmente em municípios marcados por desigualdades socioeconômicas.

No eixo da governança, a agenda ESG apresenta contribuições particularmente relevantes para o fortalecimento da capacidade estatal local. A adoção de práticas de governança orientadas por transparência, accountability e controle institucional possibilita a redução de assimetrias de informação e conflitos de agência, conforme apontado por Peci, Pieranti e Rodrigues (2008). Mecanismos como indicadores de desempenho, relatórios periódicos, instâncias de fiscalização e critérios claros de responsabilização fortalecem o acompanhamento da execução contratual, ampliando a capacidade dos municípios de exercer controle efetivo sobre contratos complexos e de longo prazo.

Além disso, a agenda ESG favorece a padronização de práticas e métricas, elemento essencial para a redução da fragmentação institucional observada na administração pública municipal. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) destaca que a ausência de indicadores integrados de desempenho compromete a avaliação de políticas públicas e dificulta a tomada de decisão baseada em evidências. Ao estruturar critérios mensuráveis nas dimensões ambiental, social e de governança, o ESG contribui para a construção de modelos comparáveis e replicáveis, fortalecendo a transparência e a credibilidade das PPPs perante investidores, órgãos de controle e a sociedade.

Os resultados da análise indicam, portanto, que a incorporação da agenda ESG nas PPPs municipais não deve ser compreendida como um adendo normativo ou meramente reputacional, mas como um instrumento estruturante de governança capaz de mitigar riscos sistêmicos e fortalecer a sustentabilidade institucional dos contratos. Ao integrar dimensões ambientais, sociais e de governança aos processos de planejamento, execução e avaliação das parcerias, os municípios ampliam sua capacidade de alinhar eficiência econômica, justiça social e responsabilidade pública, criando condições mais favoráveis para a perenidade e a legitimidade das PPPs no âmbito local.

3.3 EDUCAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRUTURANTE DA GOVERNANÇA ESG

A análise teórica evidencia que a incorporação efetiva de critérios ESG nas Parcerias Público-Privadas municipais depende não apenas de instrumentos normativos e mecanismos formais de governança, mas, sobretudo, de processos educativos capazes de fortalecer a capacidade crítica, técnica e institucional dos agentes públicos e da sociedade. A educação, nesse sentido, configura-se como um elemento estruturante da governança pública sustentável, ao promover a internalização de valores, a qualificação da tomada de decisão e o fortalecimento do controle democrático sobre arranjos contratuais complexos.

No âmbito da administração pública municipal, a educação assume papel central na formação de gestores capazes de compreender e operacionalizar a lógica integrada do ESG. Demo (2015) sustenta que a educação orientada para a autonomia e a competência crítica é condição essencial para a produção de conhecimento aplicado e para a superação de práticas meramente reprodutivas. Aplicada ao contexto das PPPs, essa perspectiva indica que a capacitação técnica dos agentes públicos deve ir além do domínio procedimental, incorporando a capacidade de análise crítica dos impactos ambientais, sociais e institucionais dos contratos, bem como a avaliação contínua de seus resultados no longo prazo.

Para além da dimensão técnico-administrativa, a educação exerce função decisiva na ampliação da participação social e na legitimação das decisões públicas relacionadas às PPPs municipais. Freire (1996) enfatiza que processos educativos voltados à formação crítica dos sujeitos ampliam a capacidade de leitura da realidade e de intervenção consciente nos espaços coletivos. No contexto da governança das PPPs, essa abordagem contribui para o fortalecimento do controle social, ao capacitar cidadãos, conselhos e organizações da sociedade civil a acompanhar a execução dos contratos, exigir transparência e participar de forma qualificada dos processos decisórios que afetam a provisão de serviços públicos essenciais.

A articulação entre as contribuições de Freire e Demo permite compreender a educação como um eixo transversal capaz de integrar as dimensões ambiental, social e de governança do ESG no âmbito municipal. Enquanto Freire (1996) destaca a dimensão emancipatória e democrática da educação, Demo (2015) enfatiza seu papel na construção da autonomia intelectual e da competência técnica. Essa convergência teórica sustenta a compreensão de que a institucionalização de práticas ESG nas PPPs municipais exige investimentos contínuos em processos educativos que fortaleçam, simultaneamente, a capacidade estatal e o engajamento cidadão.

Os resultados da análise indicam, portanto, que a educação constitui um vetor estratégico para a consolidação de modelos de governança ESG nas PPPs municipais, ao transformar diretrizes normativas em práticas efetivas e socialmente legitimadas. Ao integrar ações educativas aos processos de planejamento, execução e avaliação das parcerias, os municípios ampliam suas condições de enfrentar limitações institucionais, reduzir riscos contratuais e promover uma cultura de sustentabilidade orientada ao interesse público e à justiça social no longo prazo.

3.4 PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE INTEGRAÇÃO ESG

A proposição de um modelo conceitual de integração dos critérios ESG nas Parcerias Público-Privadas municipais decorre da constatação de que, embora o arcabouço normativo das PPPs esteja relativamente consolidado no Brasil, sua operacionalização ainda permanece excessivamente orientada por critérios econômico-financeiros, em detrimento de uma visão ampliada de valor público. Nesse contexto, a

incorporação estruturada das dimensões ambiental, social e de governança apresenta-se como um caminho para reequilibrar a lógica contratual, alinhando eficiência, sustentabilidade e função social.

O modelo proposto parte do entendimento de que o ESG não deve ser tratado como um conjunto acessório de exigências, mas como um eixo estruturante da governança das PPPs, transversal a todas as fases do ciclo do projeto — planejamento, contratação, execução, monitoramento e avaliação. Tal abordagem dialoga com a perspectiva de governança pública contemporânea, que reconhece a necessidade de coordenação entre múltiplos atores, redução de assimetrias de informação e fortalecimento da capacidade estatal, especialmente no nível municipal.

Além disso, o modelo incorpora a educação como eixo transversal, compreendida tanto em sua dimensão técnico-administrativa quanto em sua função emancipatória e democrática. Inspirado em Freire (1996), entende-se a educação como prática social voltada à formação crítica dos sujeitos e à ampliação da participação cidadã. Complementarmente, Demo (2015) sustenta que a educação orientada para a autonomia e a cidadania ativa é condição essencial para o controle social qualificado e para a avaliação crítica das políticas públicas. No âmbito das PPPs municipais, essa dimensão educativa sustenta a institucionalização do ESG, evitando sua redução a um discurso formal ou meramente normativo.

Com base nesses pressupostos, o Quadro 1 apresenta a estrutura conceitual do modelo proposto, explicitando suas dimensões constitutivas e seus focos analíticos, de modo a evidenciar como o ESG se articula à governança das PPPs municipais.

Estrutura conceitual do modelo ESG aplicado às PPPs municipais

Dimensão	Finalidade no modelo	Foco analítico
Ambiental (E)	Assegurar sustentabilidade ecológica dos projetos	Uso eficiente de recursos, mitigação de impactos, inovação ambiental
Social (S)	Garantir a função social dos serviços	Universalização do acesso, qualidade do atendimento, inclusão social
Governança (G)	Fortalecer a capacidade estatal e o controle	Transparência, accountability, monitoramento e fiscalização
Educação (eixo transversal)	Sustentar a institucionalização do ESG	Capacitação técnica, participação social e aprendizagem organizacional

Elaborado pelo autor (2025)

A partir dessa estrutura conceitual, torna-se necessário avançar para a operacionalização do modelo, traduzindo seus princípios em instrumentos concretos aplicáveis à realidade municipal. Essa etapa é fundamental para evitar que o ESG permaneça em um nível abstrato ou retórico, sem efeitos práticos sobre a gestão contratual das PPPs. O Quadro 2 sistematiza os principais instrumentos propostos para cada dimensão do modelo, bem como os momentos do ciclo da PPP em que podem ser aplicados.

Instrumentos de operacionalização dos critérios ESG nas PPPs municipais

Dimensão	Instrumentos propostos	Momento de aplicação
Ambiental	Indicadores de desempenho ambiental; cláusulas de eficiência energética; metas de redução de impactos	Planejamento e execução
Social	Metas de universalização; indicadores de qualidade percebida; canais de participação social	Execução e avaliação
Governança	Matriz de riscos; comitês de acompanhamento; mecanismos de transparência ativa	Todas as fases do contrato
Educação	Programas de capacitação; educação cidadã; avaliação participativa	Transversal ao ciclo da PPP

Elaborado pelo autor (2025)

Esses instrumentos reforçam a ideia de que a governança das PPPs municipais deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo, no qual o alinhamento entre interesses públicos e privados é constantemente negociado e monitorado. Ao estruturar metas, indicadores e espaços de participação, o modelo contribui para a redução de conflitos de agência e para o fortalecimento da legitimidade das decisões públicas.

Por fim, o Quadro 3 sintetiza as principais contribuições do modelo conceitual de integração ESG proposto neste estudo em relação às práticas tradicionais de gestão das Parcerias Público-Privadas municipais. A comparação evidencia como a adoção estruturada dos critérios ambientais, sociais, de governança e do eixo educativo promove uma reconfiguração da lógica decisória e da gestão contratual, ampliando a geração de valor público.

Comparação entre a abordagem tradicional e o modelo ESG de PPPs municipais

Aspecto analisado	Abordagem tradicional de PPPs	Modelo ESG proposto
Critério decisório central	Eficiência econômico-financeira	Valor público sustentável
Gestão contratual	Foco reativo e fragmentado	Monitoramento integrado e preventivo
Dimensão social	Secundária ou residual	Centralidade da função social
Governança	Controle formal e limitado	Transparência, accountability e controle social
Participação social	Pontual ou inexistente	Participação estruturada e contínua
Educação	Ausente ou instrumental	Eixo transversal da governança

Elaborado pelo autor (2025)

Dessa forma, o modelo conceitual proposto não se limita a agregar novas exigências aos contratos de PPP, mas busca reconfigurar a lógica de governança, ampliando a capacidade dos municípios de planejar, gerir e avaliar parcerias orientadas por critérios de sustentabilidade, justiça social e responsabilidade institucional. Ao integrar ESG e educação como eixos estruturantes, o modelo oferece uma base analítica e propositiva capaz de subsidiar tanto a prática administrativa quanto futuras pesquisas empíricas sobre PPPs municipais no Brasil.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a integração dos critérios ESG na avaliação e gestão das Parcerias Público-Privadas municipais no Brasil, considerando sua trajetória histórica, os desafios institucionais e o papel da educação como eixo estruturante da governança pública sustentável. A partir de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e documental, buscou-se compreender as limitações do modelo tradicional de PPPs e propor um modelo conceitual capaz de ampliar a geração de valor público no âmbito local.

Os resultados evidenciaram que as PPPs municipais operam em um contexto marcado por fragilidades institucionais, assimetrias de informação, restrições fiscais e limitações de capacidade técnica, fatores que comprometem a efetividade da governança e a realização plena da função social dos serviços públicos. Verificou-se que a predominância de uma lógica econômico-financeira na gestão das parcerias tende a acentuar riscos contratuais e a fragilizar a legitimidade social desses arranjos, especialmente em municípios com elevada vulnerabilidade socioeconômica.

Nesse cenário, a agenda ESG revelou-se um referencial analítico e normativo relevante para a mitigação de riscos e o fortalecimento da governança das PPPs municipais. A incorporação integrada das dimensões ambiental, social e de governança permite reorganizar os processos decisórios, ampliar a transparência, fortalecer mecanismos de controle e alinhar interesses públicos e privados em uma perspectiva de longo prazo. Diferentemente de abordagens fragmentadas, o ESG, quando estruturado de forma sistêmica, contribui para a sustentabilidade institucional e para a legitimidade das parcerias.

Destaca-se, ainda, o papel central da educação como eixo transversal do modelo proposto. Conforme demonstrado, processos educativos voltados à formação crítica, à capacitação técnica e à participação cidadã são fundamentais para a institucionalização das práticas ESG nas PPPs municipais. A educação fortalece tanto a capacidade estatal quanto o controle social, promovendo uma governança mais democrática, transparente e orientada ao interesse público.

Como principal contribuição, o estudo apresentou um modelo conceitual de integração dos critérios ESG às PPPs municipais, articulando estrutura conceitual, instrumentos de operacionalização e impactos sobre a governança. Esse modelo oferece subsídios teóricos e analíticos para gestores públicos, órgãos de controle e formuladores de políticas, além de ampliar o debate acadêmico sobre sustentabilidade, governança e parcerias no nível local.

Por fim, reconhece-se como limitação a ausência de análise empírica de casos específicos, o que abre espaço para pesquisas futuras que testem e validem o modelo proposto em diferentes realidades municipais. Estudos comparativos, análises de desempenho e investigações empíricas poderão aprofundar a compreensão dos impactos da integração do ESG nas PPPs, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da governança pública sustentável no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Os desafios da descentralização na gestão pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 401–420, 2005.
- ABRUCIO, Fernando Luiz; FILIPPIM, Eliane Salete; DIEGUEZ, Rodrigo. Capacidades estatais e desenvolvimento: o papel dos governos subnacionais no Brasil contemporâneo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, n. 83, p. 1–18, 2013.
- ANDRADE, Rafael Lara Mazoni. Governança municipal no Brasil contemporâneo: crise, desafios e possibilidades. *Revista de Ciências do Estado*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 12–24, 2018. DOI: 10.35699/2525-8036.2018.5103. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revce/article/view/e5103>. Acesso em: 16 dez. 2025.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Democracia, estado social e reforma gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- BURSZTYN, Marcel; BURSZTYN, Maria Augusta. *Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- DEMO, Pedro. *Educação e qualidade*. Campinas: Papirus, 2015.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia de governança pública: orientações para a gestão de organizações públicas*. São Paulo: IBGC, 2015.
- JUSTEN FILHO, Marçal. *Parcerias público-privadas: comentários à Lei nº 11.079/2004*. São Paulo: Dialética, 2005.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia Maria. Parcerias público-privadas: análise crítica de experiências e tendências no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 957–982, 2008.
- PECI, Alketa; SOBRAL, Felipe de Souza. Governança pública e parcerias público-privadas: desafios institucionais e gerenciais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 399–421, 2011.
- REZENDE, Fernando. *Federalismo fiscal no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

UMA TRAJETÓRIA PECULIAR: O JORNALISTA MURILO E A EMPRESA RECOPLEX**A PECULIAR JOURNEY: JOURNALIST MURILO AND THE COMPANY RECOPLEX** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-006>**Kleriston Luis Rocha Neris**

Mestrando do PPGHIST

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

E-mail: kleristonluis@yahoo.com.brORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2320-1598>**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar, de forma breve, a história particular de um jornalista maranhense chamado Raimundo Murilo de Araújo, bem como a sua empresa de recortes de jornais chamada Recoplex. O objetivo é analisar, de forma breve, a trajetória do jornalista maranhense Raimundo Murilo de Araújo e da empresa de recortes de jornais Recoplex, destacando sua relevância para a história da imprensa e para a construção da história local na segunda metade do século XX e início do século XXI. Justifica-se a presente pesquisa em razão da relação entre Imprensa e História Local, na medida em que os recortes realizados pela empresa remontam a um contexto da segunda metade do século XX no Maranhão como em reportagem do Diário do Norte e um recorte sem data. A metodologia utilizada é a história da cultura material através do jornal impresso e da história oral, com enfoque na história local e da imprensa local. Para as fontes, fez-se uma pesquisa de campo em recortes de jornais no DPHAP (Departamento de Patrimônio Histórico Artístico e Paisagístico do Maranhão) e história oral sobre a empresa Recoplex. A pesquisa confirmou a relevância de estudar e conhecer a história da imprensa local, dos recortes da empresa e a trajetória do jornalista Murilo.

Palavras-chave: Imprensa local; História local; Jornalismo maranhense; Cultura material; História oral.

ABSTRACT

This article aims to briefly analyze the personal history of a journalist from Maranhão named Raimundo Murilo de Araújo, as well as his newspaper clipping company called Recoplex. The objective is to briefly analyze the trajectory of the Maranhão journalist Raimundo Murilo de Araújo and the newspaper clipping company Recoplex, highlighting its relevance to the history of the press and to the construction of local history in the second half of the 20th and beginning of the 21st centuries. This research is justified by the relationship between the press and local history, insofar as the clippings produced by the company date back to a context of the second half of the 20th century in Maranhão, as seen in a report from the Diário do Norte newspaper and an undated clipping. The methodology used is the history of material culture through the printed newspaper and oral history, focusing on local history and the local press. For the sources, field research was conducted on newspaper clippings at the DPHAP (Department of Historical, Artistic and Landscape Heritage of Maranhão) and oral history about the Recoplex company. The research confirmed the relevance of studying and understanding the history of the local press, the company's clippings, and the trajectory of the journalist Murilo.

Keywords: Local press; Local history; Journalism in Maranhão; Material culture; Oral history.

1 INTRODUÇÃO

Os jornais são um testemunho vivo e dinâmico da sua época, não sendo diferente no Maranhão Imperial. O primeiro jornal a circular no Maranhão foi o Conciliador do Maranhão (1821) no período antes da independência do Brasil, onde o editorial do jornal defendia conciliação entre Brasil e Portugal com base na Constituição Portuguesa de 1824, em que o Brasil seria parte do Reino de Portugal, status de colônia.

Assim, o conciliador nasce no ano da promulgação da lei de liberdade de imprensa (12 de julho de 1821), em que os jornais não são mais censurados ou empastelados, mas sabemos que não foi bem assim, houve várias censuras aos jornais do século XIX e XX, só que não era mais prévia, ou seja, antes de ser publicado ou impresso o jornal.

O problema deste artigo é: Como o trabalho de um jornalista e da empresa Recoplex contribuíram para a imprensa maranhense e a história local? A primeira hipótese é de que os recortes da empresa Recoplex fomentaram a comunicação na capital maranhense. Complementado a primeira, a segunda hipótese é que a história de vida do jornalista Murilo se entrelaça com a da imprensa Ludovicense. O ensino de história local é possível devido a história dos recortes retratados da empresa e do trabalho jornalístico de seu Murilo, como importante patrimônio imaterial da história da imprensa da capital.

O objetivo geral da pesquisa é analisar, de forma breve, a trajetória do jornalista maranhense Raimundo Murilo de Araújo e da empresa de recortes de jornais Recoplex, destacando sua relevância para a história da imprensa e para a construção da história local na segunda metade do século XX e início do século XXI. Tendo como objetivos específicos: investigar a trajetória, mesmo que breve, do jornalista Raimundo Murilo de Araújo no contexto da imprensa maranhense; compreender o surgimento, funcionamento e a importância histórica da empresa de recortes de jornais Recoplex; analisar os recortes de jornais como fontes da cultura material e como registros da história local do Maranhão; relacionar imprensa e história local a partir de recortes selecionados e preservados no DPHAP-MA; e valorizar a imprensa local como instrumento da memória histórica e cultural, por meio do uso de jornais impressos e da história oral.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar os estudos sobre a história da imprensa local maranhense, especialmente no que se refere à preservação da memória histórica e cultural do Maranhão na segunda metade do século XX. A trajetória do jornalista Raimundo Murilo de Araújo e a atuação da empresa de recortes de jornais Recoplex, integram importantes referências para a compreensão das práticas jornalísticas e dos modos de registro de acontecimentos locais em um período marcado por transformações políticas, sociais e culturais.

Os recortes de jornais produzidos e preservados pela Recoplex configuram-se como fontes relevantes da cultura material, na medida em que registram acontecimentos do cotidiano maranhenses, contribuindo para o fortalecimento da relação entre imprensa e história local. Além disso, a pesquisa de

campo realizadas no acervo do DPHAP (Departamento de Patrimônio Histórico e Artístico e Paisagístico do Maranhão), aliada a metodologia da história oral, garante uma valorização de documentos, muitas vezes, pouco explorados pela historiografia tradicional.

Dessa forma, o estudo contribui para a valorização da imprensa local, do jornal impresso como fonte histórica e da atuação de jornalistas e empresas que desempenharam papel fundamental na construção e preservação da memória cultural maranhense, ressaltando a importância de se conhecer e preservar tais registros para as futuras gerações.

A pesquisa fundamenta-se em referenciais teóricos que abordam a história da imprensa, a formação da opinião pública, a metodologia histórica e o ensino de História, estabelecendo um diálogo entre imprensa, memória e história local. Nesse sentido, os autores Martins e Luca (2015) abordam a imprensa no Brasil como agente histórico, político e cultural, onde os jornais impressos são fontes históricas para entender a construção da opinião pública e na mediação de acontecimentos, mesmo com suas especificidades e limites, tem potencialidades para a pesquisa histórica.

No campo da teoria e metodologia da História, Cardoso (2005) colabora para a reflexão sobre o uso de fontes históricas e os procedimentos metodológicos necessários à análise crítica dos documentos, inclui-se os impressos jornalísticos, contextualizando-os em cada época.

O ensino de História embasa teoricamente esta pesquisa, sobretudo no uso de fontes da imprensa como ferramenta pedagógica e valorização da história local, defendido por Ferreira (2011) para a formação de sujeitos críticos com o uso de diferentes linguagens e documentos históricos para este fim. Nessa mesma perspectiva, Gouvêa et al. (2014) destaca o potencial dos jornais como instrumentos pedagógicos para a história local.

Por fim, Luca (2008) contribui ao discutir a imprensa como objeto e fonte de pesquisa histórica, enfatizando sua relevância tanto para a produção do conhecimento acadêmico quanto para o ensino de História.

Esses aportes teóricos permitem compreender os recortes de jornais da empresa Recoplex não apenas como registros informativos, mas como documentos que expressam práticas jornalísticas, como a de Murilo, fortalecendo a relação entre imprensa, história local e memória cultural.

2 METODOLOGIA

O artigo se divide em 3 capítulos, antes do primeiro capítulo temos a introdução da temática com fontes e referenciais teóricos, objetivo gerais e específicos, a justificativa, o problema, as hipóteses e a metodologia. O primeiro capítulo analisa um pouco da história biográfica do jornalista, in memoriam, Raimundo Murilo de Araújo. O segundo capítulo enfatiza a empresa Recoplex, recortes e o ensino de história com esses recortes, assim como são importantes para serem usados para ensinar História e Imprensa

local. O terceiro capítulo aborda os resultados e discussão do presente estudo. Por fim, as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida.

A metodologia utilizada é a história da cultura material através do recorte impresso e da história oral, com enfoque na história local e da imprensa local. Para as fontes, fez-se uma pesquisa de campo com recortes de jornais no DPHAP (Departamento de Patrimônio Histórico Artístico e Paisagístico do Maranhão) da Empresa Recoplex.

A pesquisa é aplicada a um preenchimento de uma lacuna na história da imprensa local maranhense. É de caráter exploratória ao abordar um jornalista e uma empresa que era conhecida em um círculo muito restrito de clientes, jornalistas, artistas e intelectuais. A abordagem metodológica é qualitativa com a análise de fontes documentais e a história oral buscando esclarecer o trabalho de um jornalista e uma empresa de Recortes de jornais.

A história oral também foi usada como método para uma singela homenagem, via whatsapp, já que a “[...] uma das principais riquezas da História oral está em permitir o estudo das formas como pessoas ou grupos efetuaram e elaboraram experiências, incluindo situações de aprendizado e decisões estratégicas [...]” (Luca, 2008, pág. 165).

2.1 O JORNALISTA

As informações do jornalista **Raimundo Murilo de Araújo** (figura 01)¹ foram coletadas, através de conversas de Whatsapp, pelo seu cunhado José Raimundo Gaspar. Há alguns anos, Murilo fundou a Empresa Recoplex que possuía um grande acervo de recortes de jornais e outros objetos, segundo seu Gaspar, “o acervo dele, foi furtado, arrombaram o imóvel e levaram praticamente tudo. Coleção de recortes de jornais com vários assuntos, coleção de discos, livros, geladeira, máquina de datilografia, ficamos com poucas coisas” (fonte oral, 2024), o seu Murilo morreu em junho de 2024.

Este pesquisador chegou a seu Gaspar pelo número de venda na parede da antiga sede da empresa Recoplex, já descrito em nota na página anterior, onde expliquei meu objeto de estudo e a figura de Murilo. Com isso, as informações foram repassadas por ele para preservar seu trabalho e a memória do jornalismo maranhense.

¹ Nascido em 19/10/1939 e falecido em 12/06/2024, aos 85 anos. Filho de Raimundo Murilo de Araújo e Maria Tomásia de Araújo, Maranhense. Formado pela Universidade Federal do Maranhão em jornalista, exerceu a profissão de repórter. Foi sindicalizado pelo Sindicato dos Jornalistas profissionais de São Luís (Sindjor – SLZ). Teve contatos com a Associação dos Cronistas e Locutores Esportivos do Maranhão (ACLEM – MA). Relatos de quem o conheceu, o retratavam como muito receptivo e uma pessoa muito generosa.

Figura 01: Foto de Jornalista Murilo, já idoso.



Fonte: Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar.

Seu Gaspar trabalhou com o cunhado por vários anos, o mesmo não sabe quando foi extinta a empresa. Após extinta, o seu Murilo preservava o acervo. As informações tratadas aqui tem como base “a memória, a identidade e, do ponto de vista, metodológico, o recurso crescente à História Oral [...]” (Cardoso, 2005, pág. 18), esse testemunho oral, como do seu Gaspar, ajuda a reconstruir uma memória, uma memória histórica sobre coisas, pessoas e processos do passado que não vivenciamos (Cardoso, 2005).

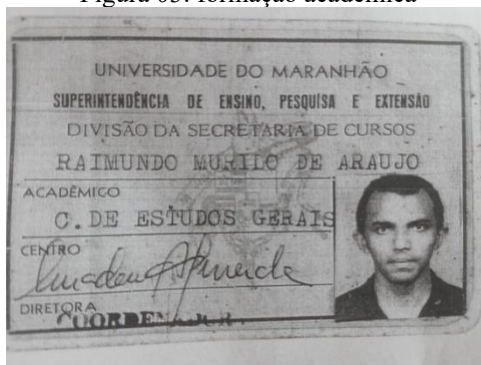
Na sua carreira, “Murilo fez dupla com o jornalista Pedro Freire na revisão d' O Imparcial, nas décadas de 60/70. Também trabalhou no Diário da Manhã” (seu Gaspar, 2024). Após deixar de trabalhar, sempre com registros (figura 02, 03, 04, 05), nos jornais impressos, “fundou a empresa RECOPLEX, que fornecia, para empresas, matérias de seus interesses publicadas nos jornais de São Luís, Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. Ou seja, os prints”. Foi por conta de dois recortes fotocopiados que fomentou esta pesquisa.

Figura 02: carteira de serviço



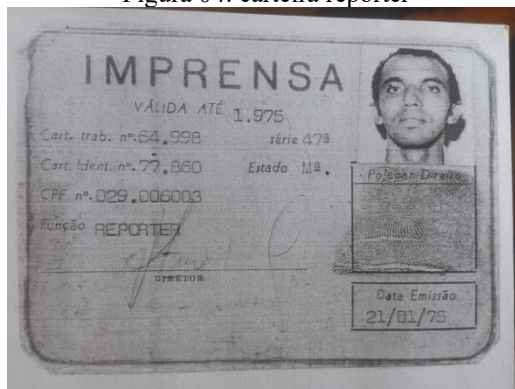
Fonte: Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar.

Figura 03: formação acadêmica



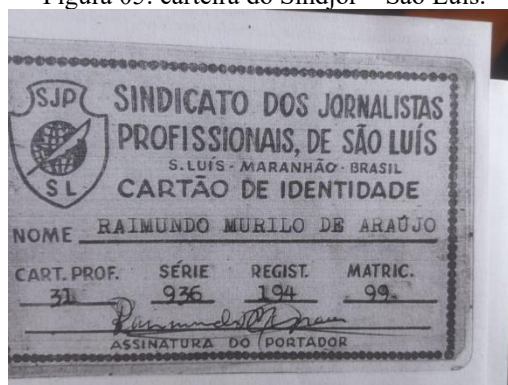
Fonte: Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar.

Figura 04: carteira repórter



Fonte: Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar.

Figura 05: carteira do Sindjor – São Luis.



Fonte: Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar.

Seu Murilo conheceu diversas pessoas do cenário maranhenses como o Fotógrafo Paulo Caruá, a radialista e folclorista Helena Leite (1952-2019), o jornalista Designer, graduando em psicologia Célio Sérgio. Assim como, conheceu a jornalista, roteirista e colunista Bruna Castelo Branco, o advogado Marcos Vinicius Boaes Macedo, o repórter fotográfico Lauro Vasconcelos, o técnico administrativo da UFMA Mariano Azevedo, o professor da Uema e auditor fiscal do Maranhão José de Ribamar Gomes e o jornalista, blogueiro e radialista da Difusora Joel Jacinto. Para finalizar as personalidades, conheceu o cantor João Batista do Vale (figura 6) e o professor de jornalismo da UFMA, Sebastião Jorge (figura 7). A seguir, uma

breve biografia dos dois últimos. Figuras de destaque na cultura maranhense que conheceram e conviveram com Murilo.

João Batista do Vale (1934-1996) é natural de Pedreiras. Foi um cantor e compositor, denominado “Poeta do Povo”. Foi garimpeiro em Minas Gerais e pedreiro no Rio de Janeiro, nesta cidade começou a mostrar sua veia de compositor. No histórico show “Opinião” (1965) ganha destaque nacional, tornando-se um ícone da Música Popular Brasileira ao lado de Chico Buarque, Nara Leão, Caetano Veloso, dentre outros. Seus grandes clássicos musicais abordam o Nordeste como “Carcará” (1981), “Pisa na Fulô” (1974) e “Peba na Pimenta” (1965).

Sebastião Barros Jorge (20/01/1939-) é natural de São Bento. Licenciado pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) em Geografia (1970). Na mesma instituição fez pós latu senso em Teoria e Técnica de Comunicação (1977) e bacharel em Ciências Jurídicas (1979). Atualmente, é professor emérito do Curso de Jornalismo da UFMA. Foi eleito e tomou posse em 2017 na Academia Maranhense de Letras (Fonte: <https://academiamaranhense.org.br/ocupantes/sebastiao-jorge>).

Figura 06: Sebastião Jorge e Murilo.



Fonte: Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar.

Figura 07: João do Vale e Murilo



Fonte: Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar.

Seu Murilo vinha enfrentando problemas de saúde e fez a viagem recentemente. Esta pesquisa é uma singela homenagem a essa pessoa que é considerado para quem o conheceu como “Memória viva do Jornalismo Maranhense”. “[...] As memórias, em função do próprio transcurso do tempo, não podem manter-se só como vivências individuais: seletivamente, acabam residindo em depósitos sociais (arquivos, monumentos, museus), naquilo que foi chamado de ‘lugares da memória’” (Cardoso, 2005, pág. 18).

Por fim, a história tem como um de seus papéis combater o esquecimento de pessoas comuns, que fizeram a diferença, fazem parte da historicidade do jornalismo da capital. Nosso agradecimento: Muito obrigado, Raimundo Murilo de Araújo. Trabalhou com comunicação para informar as pessoas e fazer história num seleto círculo de intelectuais, radialistas e jornalistas maranhenses.

2.2 A EMPRESA RECOPLEX

A empresa Recoplex era “voltada para recortes e clipping de jornais impressos. Começou em um Casarão na Rua da Paz, hoje funciona em uma casa na rua do Outeiro, 250, em frente ao muro do antigo Colégio Maristas [hoje, IEMA]” (seu Gaspar, 2024). A empresa já tinha mais de três décadas quando faliu, a data da falência é desconhecida pelo seu Gaspar. Atualmente, o imóvel, depois de saqueado, está a venda e o contato é do seu Gaspar. Um pouco da empresa foi divulgado em um periódico da UFMA no ano de 1996, relatado do segundo ao quarto parágrafo seguinte.

A empresa Recoplex fazia *clipping* (recorte) começou como um trabalho de pesquisa com recortes de jornais para ajudar amigos em trabalhos universitários, matérias jornalistas e outras atividades. Este trabalho foi dando lucro e o jornalista Murilo conheceu a empresa paulista Lux Jornal que fazia o mesmo

serviço. Com o sucesso da empresa, largou o emprego em jornais e iniciou um negócio próprio: A RECOPLEX (Recortes de Jornais Periódicos Ltda).

A empresa chegou a ter como clientes a Alumar, Companhia Vale do Rio Doce, Capitania dos Portos, Secretaria do Estado, Sesc e outras de bem importantes, numa época que não possuíam assessoria pública. Estas empresas grandes deixaram os serviços da Recoplex para contratar empresas maiores de assessorias de comunicação com maior rigor técnico, foi quando a empresa começou a ter dificuldades financeiras.

Assim, as consequências das dificuldades são atribuídas ao anonimato da empresa devido sua pouca divulgação no mercado, isso na década de 1990, como também a não reciclagem, coordenação e planejamentos futuros de ações da empresa.

Nesta época, o dono da empresa pensou em transformar a Recoplex numa espécie de Agência de Bando de Informações e Relíquias Históricas devido a ter um acervo de mais de 4.000 de charges, cartuns e desenhos da época do ex-presidente José Sarney, guardadas com orgulho pelo seu Murilo. Infelizmente, parte do acervo foi roubado, assim como outros objetos, depois que a empresa caiu no ostracismo e vivia da persistência do antigo dono em manter seu patrimônio.

Estes recortes da Recoplex de jornais podem educar nosso olhar, ter um caráter pedagógico, como objetos da cultural material e se modificam igualmente como a sociedade. Como “[...] dispositivo pedagógico, documento e objeto material, constituída de textos verbais escritos e imagéticos que lhe confere uma identidade [...]” (Gouvêa, 2014, pág. 21). Uma relação entre o escrito, projeto gráfico e o iconográfico.

A maioria dos jornais ou recortes possuem imagens, ou seja, faz-se uma alfabetização visual dos alunos (formas, cores, proporção, dentre outros). Dessa forma, ler jornais nas escolas com só alunos, mesmo de forma digital, aumenta seu repertório de leitura de mundo e amplia seu cabedal cultural.

Assim, “[...] o jornal também facilita a compreensão de que os acontecimentos são sucessivos e simultâneos a outros, ajudando a consolidar entre os alunos a noção de tempo histórico” (Ferreira, 2011, pág. 551). Com um bom plano de aula dar para o aluno entender que a História trabalha com permanência e mudanças ao longo do tempo, semelhante aos jornais.

Já o recorte 2 (Figura 08 e 09) relata que a igreja do Desterro foi reformada, no entanto sua praça não foi, restante apenas boi e o samba para os moradores das adjacências da igreja. A matéria exalta que a igreja foi tombada pelo Iphan, mas a área de convivência, também chamada de adro, ou melhor, a praça a frente da igreja não está em condições de fazer seu papel social, das pessoas se encontrarem para conversar.

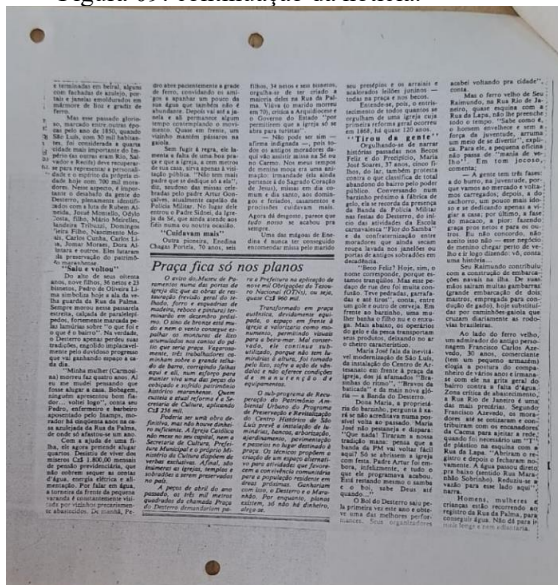
A notícia é uma denúncia para a execução dos serviços da praça para que volte a tradição de se sentar e conversar. Na continuação da notícia, ao centro temos o título “Praça, só nos planos”, traz relatos de moradores de diversas idades e suas impressões da Desterro de ontem e da Desterro da época da reportagem. Traz uma memória oral dos moradores, com isso a notícia tem mais força de convencimento e verdade, recurso bem executado pela notícia.

Figura 08: Recomplex, sem data.



Fonte: Documentos do DPHAN/MA na pasta 43 sobre a Igreja do Desterro.

Figura 09: continuação da notícia.



Fonte: Documentos do DPHAN/MA na pasta 43 sobre a Igreja do Desterro.

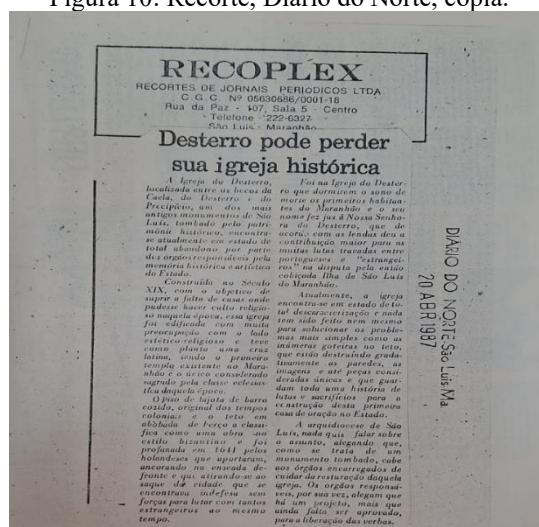
O recorte do Diário do Norte de 20/04/1987 (figura 10 e 11)², possui uma fotocópia fornecida pela extinta empresa Recomplex na figura 15 e o recorte original na figura 16. A notícia é uma denúncia do descaso das autoridades na manutenção do templo. A notícia começa com a localização da Igreja entre os bcos da Caela, do Desterro e do Precipício e que a mesma é um monumento tombado pelo patrimônio histórico, encontrando-se em total abandono pelas autoridades.

Relata, também, da sua construção ser do século XIX, que a igreja é uma das primeiras da cidade, afirma que seu estilo arquitetônico é bizantino (classificação errônea já explicado anteriormente) e

² A prefeita da capital era Gardênia Gonçalves (1986-1988). O Governador era Epitácio Cafeteira (1987-1990).

presenciou fatos importantes como a Invasão Holandesa (1641-1644), que os primeiros moradores da cidade descansam na igreja (túmulos dentro da igreja, muito comuns até 1855 em São Luís), mas sua estrutura física não está boa, como goteiras no teto, piso desgastado e outras avarias. Mesmo com uma importância histórica destacada pela matéria, não fugiu do descaso das autoridades que deveriam salvaguardar esse patrimônio. No Final da matéria, a reportagem tentou contato com a arquidiocese de São Luís, não obtendo nenhuma resposta. Como também os órgãos responsáveis disseram que há um projeto para restauração da igreja, mais precisa ser aprovado para liberação das verbas.

Figura 10: Recorte, Diário do Norte, cópia.



Fonte: Documentos do DPHAN/MA na pasta 43 sobre a Igreja do Desterro.

Figura 11: Recorte, Diário do Norte



Fonte: Documentos do DPHAN/MA na pasta 43 sobre a Igreja do Desterro.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa permitiu identificar a relevância histórica do jornalista maranhense Raimundo Murilo de Araújo e da empresa de recortes de jornais Recoplex para a preservação da memória da imprensa e da história local do Maranhão na segunda metade do século XX e início do XXI. A análise dos recortes de jornais localizados no acervo do DPHAP evidenciou que a Recoplex desempenhou um papel significativo na sistematização e conservação de informações veiculadas pela imprensa local, especificamente por meio de matérias publicadas em periódicos como o Diário do Norte, além de recortes sem data definida.

Os recortes analisados revelam temas relacionados à história das igrejas, especificamente da Igreja de São José do Desterro, relatando sua história, arquitetura, fatos históricos relacionados e o descaso das autoridades com a demora da restauração do templo. Assim, enquanto objetos da cultura material, esses recortes extrapolam a função informativa original, tornando-se documentos históricos que expressam escolhas editoriais, interesses sociais (denúncias) e a dinâmica da imprensa local, conforme abordado por Martins e Luca (2015) e Luca (2008).

A partir da metodologia da história oral, foi possível aprofundar a compreensão sobre o funcionamento da empresa Recoplex, sua organização e seus objetivos, bem como sobre a atuação profissional de Raimundo Murilo de Araújo. Os relatos orais complementam a fonte impressa (RP-Alternativo), contribuindo para a contextualização dos recortes e para a valorização de experiências individuais, muitas vezes ausentes dos registros oficiais, como afirmam as reflexões metodológicas de Cardoso (2005).

Os resultados também apontam para o potencial pedagógico dos recortes de jornais enquanto fontes históricas, sobretudo no ensino de História local. Conforme destacam Ferreira (2011) e Gouvêa et al. (2014), onde o uso de materiais da imprensa favorece a aproximação dos estudantes com a realidade histórica de sua comunidade, fomentando a construção do pensamento crítico. Nesse sentido, os recortes da Recoplex podem ser compreendidos como instrumentos didáticos que possibilitam novas abordagens no Ensino de História.

Em suma, a pesquisa confirma a importância de se estudar a imprensa local e seus agentes (jornalistas independentes), ressaltando a necessidade de preservação e valorização de acervos jornalísticos como o da Recoplex. A trajetória de Raimundo Murilo de Araújo e a atuação da empresa evidenciam a imprensa como espaço destacado para a produção da memória, reforçando sua contribuição para a história local e para a compreensão do passado maranhense.

4 CONCLUSÃO

A imprensa nasce no Brasil e no Maranhão, de forma sistemática, no século XIX. Torna-se um órgão de formação de opinião pública. Um quarto poder, diário nas ruas e nos estabelecimentos. Por mais que a sociedade brasileira à época, em sua maioria fosse analfabeta, o poder da imprensa se percebe até hoje, com o índice de alfabetização maior. Sua força foi transferida para as plataformas virtuais, com alguns casos de jornais ativistas ainda impressos (MST, MTST e UP).

Os métodos utilizados nesta pesquisa foram diversos (bibliográficos e referenciais), no entanto o que mais foi gratificante foram as fontes impressas e a fonte oral a empresa Recoplex que trabalhava com recortes de jornais na pesquisa de campo. Os dois últimos métodos enriqueceram bastante a pesquisa, uma relação entre o impresso/recorte, a biografia do jornalista e a história oral. Assim, a pesquisa reforça a importância de considerar a imprensa local como fonte histórica legítima e fundamental para os estudos de história local e regional.

O capítulo, in memoriam, para o jornalista Murilo, devido a sua empresa fornecer os recortes do acervo do DPHAN/MA e as notícias têm relação com a Igreja do Desterro foi um dos mais gratificantes da pesquisa. A utilização das fontes orais e de arquivo pessoal foram cruciais para a elaboração do capítulo. Foi uma singela homenagem, e um resgate histórico da memória, a esse jornalista que dedicou sua vida a imprensa maranhense. Na mais que um resgate da trajetória de jornalistas e de iniciativas como da Recoplex, que foram essenciais para a preservação da memória cultural e para o fortalecimento da historiografia da imprensa maranhense, ressaltando a necessidade de continuidade de pesquisas que aprofundem o estudo de outros acervos e de seus protagonistas.

Portanto, o recorte é um vestígio da cultura material e um excelente objeto de pesquisa, de maneira sistematizada e com objetivo pedagógico propiciará o aprendizado histórico. Nessa perspectiva, ao articular imprensa, cultura material e ensino, a pesquisa amplia as possibilidades do uso de jornais impressos ou digitais tanto na produção do conhecimento histórico quanto no contexto educacional. Assim, comprovou-se que um periódico é um recurso metodológico indispensável para a pesquisa em História, bem a história oral como fonte fundamental na História, uma pesquisa interdisciplinar.

FONTES

RECORTE DO JORNAL DIÁRIO DO NORTE DE 20 DE ABRIL DE 1987. Documentos do DPHAP/MA.

RECORTE DE JORNAL SEM DATA 2. Documentos do DPHAP/MA.

CARTEIRAS PROFISSIONAIS DE JORNALISTA, DE SINDICATO E ACADÊMICA. Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar, cunhado de Murilo.

FOLHA DE ORÇAMENTO DE RESTAURAÇÃO DE JULHO DE 1986. Documentos do DPHAP/MA.

FOTOGRAFIAS DE RAIMUNDO MURILO DE ARAÚJO. Arquivo pessoal de José Raimundo Gaspar, cunhado de Murilo.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, C. F. Um historiador fala de teoria e metodologia. Bauru: EDUSC, 2005.

FERREIRA, Raquel França dos Santos. Ensino de História com o uso de jornais: construindo olhares investigativos. *Travessias*, v. 5, n. 1, 2011, p. 531-560.

GOUVÊA, Guaracira; PIMENTA; Melanie; CASARI, Isadora Scheer. “JORNAL PAPEL”: documento e dispositivo pedagógico. *Cad. Cedes*, Campinas, v. 34, n. 92, p. 17-33, jan.-abr. 2014.

LUCA, Tania Regina de. História dos, nos e por meio dos periódicos. In: PINSKY, Carla Bassanezi (org). *Fontes Históricas*. 2 ed. São Paulo: Contexto: 2008, p. 111-153.

MARANHÃO. Secretaria de Estado da Cultura. Serviço Técnico de Apoio. Catálogo de jornais maranhenses do acervo da Biblioteca Pública Benedito Leite: 1821-2007. São Luís, MA: Edições SECMA, 2007. 226 p.

MARTINS, Ana Luísa; LUCA, Tania Regina (Orgs.). *História da imprensa no Brasil*. 2ed. São Paulo: Contexto, 2015.

RP-ALTERNATIVO. BOLETIM INFORMATIVO SEMESTRAL DA DISCIPLINA REDAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS II. nº 07. 1º Semestre de 1996. São Luís: UFMA, 1996. Disponível em: <https://online.fliphtml5.com/csowl/qff/#p=4>. Acesso em 02 dez. 2025.

OS JORNAIS MARANHENSES E SEUS HOMÓGRAFOS: ESTUDO EVOLUTIVO E COMPARATIVO**NEWSPAPERS FROM MARANHÃO AND THEIR HOMOGRAHS: AN EVOLUTIONARY AND COMPARATIVE STUDY** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-007>**Kleriston Luis Rocha Neris**

Mestrando do PPGHIST

Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

E-mail: kleristonluis@yahoo.com.brORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2320-1598>**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar a história de três jornais maranhenses e seus homógrafos: O Imparcial, O Estado do Maranhão e o Diário do Norte. Justifica-se a presente pesquisa em razão da relação entre Imprensa e História Local, na medida em que os jornais analisados remontam a contextos históricos diferentes, possibilitando uma comparação evolutiva do mesmo jornal. A metodologia utilizada é a história da cultura material através do jornal impresso e da história comparada, com enfoque na história local e da imprensa local. Para as fontes, fez-se uma pesquisa de campo na Hemeroteca (impressa e virtual) da Biblioteca Pública Benedito Leite. Os jornais impressos ou sua digitalização, até mesmo o registro fotográfico, enriqueceram a presente pesquisa. A pesquisa confirmou a relevância de estudar e conhecer a história dos jornais impressos locais, confirmando estes periódicos como patrimônios materiais maranhenses.

Palavras-chave: Imprensa local; História local; Jornais do Maranhão; Cultura material; História comparativa.

ABSTRACT

This article aims to analyze the history of three newspapers from Maranhão and their homographs: O Imparcial, O Estado do Maranhão, and Diário do Norte. This research is justified by the relationship between the press and local history, as the newspapers analyzed date back to different historical contexts, allowing for an evolutionary comparison of the same newspaper. The methodology used is the history of material culture through the printed newspaper and comparative history, focusing on local history and the local press. For the sources, field research was conducted at the Hemeroteca (printed and virtual) of the Benedito Leite Public Library. The printed newspapers or their digitization, even the photographic record, enriched this research. The research confirmed the relevance of studying and understanding the history of local printed newspapers, confirming these periodicals as material heritage of Maranhão.

Keywords: Local press; Local history; Journalism in Maranhão; Material culture; Oral history.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil como colônia não produzia uma imprensa nitidamente nacional, há alguns relatos de prelos no século XVI de forma esporádica (livros impressos, folhetos anônimos de festejos, acontecimentos, dentro outros). “[...] Nas Américas a atividade impressora (embora escassa) surge no século XVI, décadas após a chegada dos europeus [...]” (Martins e Luca, 2015, pág. 17). Os prelos ou a imprensa sistemática no Brasil nasce com a vinda da família real Portuguesa em 10 de dezembro de 1808, com a criação do Jornal público “Gazeta do Rio de Janeiro” (precursor dos atuais Diários Oficiais de governos).

Os primeiros jornais ou gazetas da América do Norte e Sul-americanos traziam, “[...] além das notícias sobre a metrópole – informações comerciais (datas de chegada e partida de navios, preços vigentes de tais e tais mercadorias em tais e tais portos), decretos políticos coloniais, casamentos de pessoas ricas e assim por diante [...]” (Anderson, 2008, págs. 102-103). Este jornal era editado pelo frei Tibúrcio José da Rocha (1776-1840) e redigido por Manuel Ferreira de Araújo Guimarães (1777-1838) na imprensa Régia.

O Brasil elevado a Reino, Reino de Portugal, Brasil e Algarves, as notícias eram locais, foco no exterior e principalmente ações da corte Portuguesa. Na mesma época da Gazeta do Rio de Janeiro, foi redigido por Hipólito José da Costa Pereira Furtado de Mendonça (1774-1823) e impresso em Londres, mas distribuído no Brasil e Portugal, o Correio Braziliense (de 01 de junho de 1808). Com relação as datas, o Correio Braziliense foi o primeiro jornal. Em termos de ser o impresso em terras brasileiras, foi a Gazeta do Rio de Janeiro. “[...] Os primeiros periódicos iriam assistir a transformação da colônia em Império e participar intensamente do processo [...]” (Martins e Luca, 2015, pág. 08).

Uma cultura imaginada e nacionalista surge, juntamente, com a imprensa na língua vernácula do português de Portugal (Anderson, 2008) no Brasil, essa criação de uma cultura de letrados tinha um impeditivo: a maioria da população brasileira era analfabeta, como solucionar esse problema? Por várias décadas, até chegar na primeira metade do século XX, os jornais eram lidos em público, os próprios textos dos jornais tinham pontos de exclamação e outros sinais ortográficos para leitura. “[...] A nação brasileira nasce e cresce com a imprensa. Uma explica a outra. Amadurecem juntas [...]” (Martins e Luca, 2015, pág. 08). Os jornais, no Brasil, tiveram em suas redações jornalistas, poetas, romancistas, comunistas, conservadores e ativistas, desempenharam um papel de formadores ou manipuladores da opinião pública.

Os jornais são um testemunho vivo e dinâmico da sua época, não sendo diferente no Maranhão Imperial. O primeiro jornal a circular no Maranhão foi o Conciliador do Maranhão (1821) no período antes da independência do Brasil, onde o editorial do jornal defendia conciliação entre Brasil e Portugal com base na Constituição Portuguesa de 1824, em que o Brasil seria parte do Reino de Portugal, status de colônia.

Assim, o conciliador nasce no ano da promulgação da lei de liberdade de imprensa (12 de julho de 1821), “a censura prévia aos impressos era exercida, no âmbito dos territórios pertencentes à nação portuguesa, pelo poder civil (Ordinário e Desembargo do Paço) e pelo eclesial (Santo Ofício) [...]” (Martins

e Luca, 2015, pág. 17), em que os jornais não são mais censurados ou empastelados, mas sabemos que não foi bem assim, houve várias censuras aos jornais do século XIX e XX, só que não era mais prévia, ou seja, antes de ser publicado ou impresso o jornal.

O problema deste artigo é: Como foi a evolução de alguns jornais maranhenses de mesmo nome? A primeira hipótese é de que dar para estudar e analisar os periódicos e suas determinadas épocas. Complementado a primeira, a segunda hipótese é que a história destes jornais chegou até a contemporaneidade, onde todos estão ativos, só que on line. O ensino de história local é possível devido a história dos jornais e das mudanças de diagramação ao longo do tempo. Em suma, os jornais analisados são patrimônios materiais da Imprensa Maranhense.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a trajetória histórica dos jornais homógrafos maranhenses O Imparcial, O Estado do Maranhão e Diário do Norte, considerando seus diferentes contextos de produção, circulação e materialidade, a fim de compreender a evolução da imprensa local e sua relação com a história e a imprensa do Maranhão. Nessa perspectiva, temos como objetivo específicos: identificar os contextos históricos, políticos e sociais nos quais cada um dos jornais foi produzido; comparar as características editoriais, gráficas e materiais dos periódicos ao longo do tempo; investigar o papel desses jornais na construção da memória e da identidade local; analisar os jornais como fontes históricas, patrimoniais materiais e para o ensino de História local; e valorizar a Hemeroteca da Biblioteca Pública Benedito Leite como espaço de preservação e acesso à história da imprensa maranhense.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a história da imprensa local maranhense, compreendendo os jornais como importantes agentes da mediação entre os acontecimentos históricos e a sociedade. Quando analisamos os três jornais (O Imparcial, O Estado do Maranhão e Diário do Norte) e seus homógrafos em diferentes contextos históricos, o estudo possibilita uma comparação evolutiva das práticas jornalísticas, das formas materiais dos impressos e de seus discursos ao longo do tempo.

Nesse sentido, a abordagem adotada pela pesquisa contribui para a valorização da história local, que era até a segunda metade do século XX negligenciada, mas nos últimos anos é ampliada por pesquisas como esta que procuram compreender a imprensa como fonte histórica fundamental para a compreensão das dinâmicas políticas, sociais e culturais do Maranhão. Além disso, ao utilizarmos acervos da Hemeroteca da Biblioteca Pública Benedito Leite, a pesquisa destaca a importância da preservação desses periódicos enquanto patrimônios materiais e documentais maranhenses, fortalecendo iniciativas de memória, identidade e conservação histórica.

2 METODOLOGIA

O artigo se divide em um capítulo e três subcapítulos, antes do primeiro capítulo temos a introdução da temática com fontes e referenciais teóricos, a justificativa, o problema, as hipóteses e a metodologia. O primeiro capítulo, juntamente com os subcapítulos, aborda os jornais maranhenses homógrafos e as subdivisões são os jornais, num total de três e como são importantes para serem usados para ensinar História e Imprensa local. Por fim, as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida.

A pesquisa fundamenta-se nos pressupostos da história da cultura material, compreendendo o jornal impresso não somente como veículo de informação, mas como objeto material carregado de significados históricos, sociais e culturais. Nesse sentido, os periódicos são analisados a partir de seus aspectos físicos, editoriais e discursivos, permitindo entender as relações entre imprensa, sociedade e contexto histórico no âmbito local.

Adotou-se também a metodologia da história comparada, entendida como uma ferramenta analítica capaz de estabelecer diálogos entre diferentes realidades históricas. Conforme Assis (2018), essa abordagem possibilita observar semelhanças e diferenças entre contextos distintos, evitando hierarquizações e ampliando a compreensão dos processos históricos. Tal método foi fundamental para analisar e comparar os três jornais objetos do estudo, produzidos em períodos diversos, mas vinculados pelo nome do periódico no mesmo Estado.

No campo da história da imprensa e opinião pública, a pesquisa dialoga com autores como Martins e Luca (2015), Siqueira (2015) e Sodré (1981; 2013), cujas contribuições permitem depreender o desenvolvimento da imprensa brasileira, suas funções sociais e seu papel na formação da opinião pública. Esses autores oferecem subsídios para situar os jornais maranhenses dentro de um panorama mais amplo da imprensa nacional, mantendo o foco nas especificidades locais.

Do ponto de vista teórico-metodológico, a pesquisa apoia-se em Cardoso (2005), que contribui para a reflexão sobre os métodos de análise histórica, especificamente no tratamento das fontes. Além disso, dialoga com a bibliografia que trata do Ensino de História e o uso de fontes jornalísticas como ferramentas pedagógicas, como Ferreira (2011), Gouvêa et al. (2014), Luca (2008) e Valle et al. (2010), reforçando a importância dos jornais enquanto instrumentos de aprendizagem histórica e preservação da memória.

Dessa forma, a revisão teórica sustenta a análise dos jornais impressos ou digitalizados como patrimônios materiais maranhenses e como fontes privilegiadas para o estudo da história e da imprensa local.

2.1 OS JORNAIS MARANHENSES E SEUS HOMÓGRAFOS

O título tem como referência as palavras homônimas da Língua Portuguesa, mais especificamente as palavras homógrafas, que têm a mesma grafia, mesma pronúncia, mas significados diferentes. Neste

caso, os jornais têm o mesmo nome, mesma grafia, mesmo local de origem que é São Luís do Maranhão, no entanto tem donos e temporalidades diferentes. Demonstra a dinâmica e transformação de um espaço público para discussões e sociabilidade.

Das Ágoras gregas, passando pelos fóruns romanos, das feiras medievais, as assembleias na Europa moderna e aos espaços virtuais, todos são exemplos de esferas públicas, percebe-se que são só espaços físicos, mas abrangem o conceito de espaço público que “[...] não se apresenta como espaço fisicamente construído, mas como ambiente socialmente edificado” (Siqueira e Ferreira, 2015, pág. 226). São espaços sociais para debates, divulgação e convivência de diversas classes sociais.

Os jornais fazem parte da esfera pública, mudando, manipulando ou afirmando a opinião pública, os editoriais mesmo no período colonial, imperial e república, havendo muitos leitores analfabetos, direcionava a opinião das pessoas na transmissão de uma notícia. Assim, a imprensa assume “[...] seu papel de produtora e divulgadora dos debates acerca do interesse comum ganha forte centralidade, ao mesmo tempo que em que promove um novo lugar de ‘conversação’ capaz de amplificar e difundir as discussões do tempo presente [...]” (Siqueira e Ferreira, 2015, pág. 235). Na noção moderna de esfera pública temos os jornais, o rádio, a TV, a internet e as redes sociais, os ambientes virtuais criaram verdadeiras Ágoras virtuais livres do caráter mediado pelas antigas mídias (Siqueira e Ferreira, 2015).

2.1.1 Jornal “O Imparcial”

O primeiro jornal chamado **O Imparcial**¹ (figura 01, 02, 03 e 04), circulou em 13 e 14 de junho de 1899 de forma semanal, cujo registro de um único número foi digitalizado na Hemeroteca virtual da Biblioteca Benedito Leite, a instituição tem um amplo e diverso acervo² de jornais do século XIX ao século XXI, quando os exemplares ainda eram impressos. O nº 2 do Jornal homenageia o literato caxiense Henrique Maximiano **Coelho Netto** (1864-1934).

¹ Armário 02, O Imparcial (Localização: 177M/ R 153), São Luís do Maranhão, 1899. Em papel o nº 01, 02 de maio e junho de 1899. Em microfilme o nº 1 de maio de 1899. Conf. Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

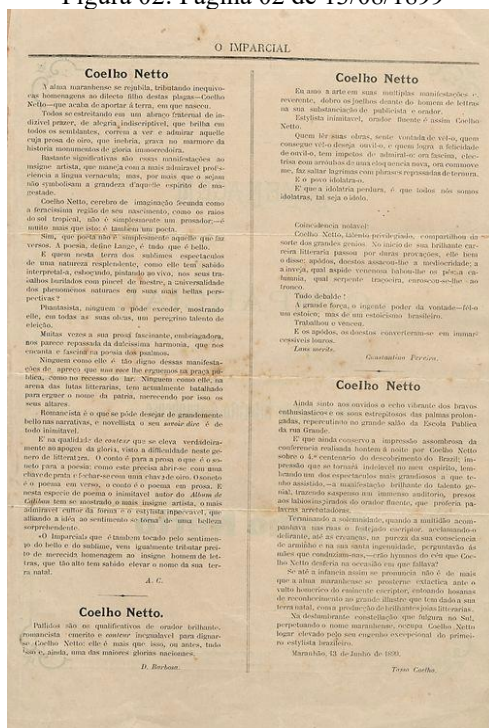
² Existe um catálogo dos jornais para consulta, a mesma organização tem em um livro de acesso livre na Biblioteca Benedito Leite. Conf. Catálogo de jornais maranhenses do acervo da Biblioteca Pública Benedito Leite: 1821-2007. São Luís, MA: Edições SECMA, 2007. 226 p.

Figura 01: Capa d' O Imparcial



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Figura 02: Página 02 de 13/08/1899



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Figura 03: Terceira página com imagem.



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Figura 04: Página 04.



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

O **Imparcial** de 1899 era um jornal crítico, noticioso e literário, de propriedade de Anísio Palhano de Jesus (1877-1932) com diversos redatores. Podemos verificar no jornal uma página de abertura emoldurada com formas geométricas, ao centro lê-se “HOMENAGEM D’ O IMPARCIAL Ao eminente literato maranhense Coelho Netto Lyt. D’ O Imparcial Typ. Alfaiataria Teixeira”. Na terceira página, lê-se todos em Caixa Alta “ MARANHÃO IMPARCIAL IMPARCIAL. PROPRIEDADE DE ANISIO PALHANO DE JESUS COELHO NETTO HOMENAGEM DO IMPARCIAL”, com três tipos ou letras. Esta página possui uma ilustração de um homem lendo e uma do poeta. A última página tem o nome imparcial ao centro centralizado, tipos diferentes para subtítulos e texto, e um autor (A. Reis). Todas estas características descritas são um exercício de leitura visual e textual de um periódico do Maranhão República.

Em 1914 surge outro **O Imparcial**³, cujo subtítulo é “hebdomadário⁴ literário, noticioso de anúncios e informações”. Era um jornal noticioso que trazia como lema “Tudo pela verdade”, em grande parte apresentava anúncios e tinha como diretor Nery Medeiros.

Figura 05: Jornal O Imparcial de 21/11/1914



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

³ Localizado no REG 298. Exemplares em papel do nº 01-05 nov - dez de 1914. Do nº 06 -12 de jan., fev. e maio de 1915. Conf. Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

⁴ Do latim hebdomadarius, que significa "aquele que é de uma semana" ou publicado semanalmente.

Em 1926 surge o atual e quase centenário **O Imparcial**⁵. Com o subtítulo “Diário Matutino e Independente”. Fundado em 1º de maio de 1926, como diretor João Pires Ferreira. Foi o primeiro a introduzir a linotipia⁶, com a máquina de escrever na redação, e em 1974, aderiu à impressão off-set⁷. Segundo seu fundador, as ruas de São Luís teriam um jornal apartidário. Em 1944 tornou-se mais tarde parte dos Diários Associados de Assis Chateaubriand. O Jornal apoiou, em seu editorial, o golpe cívico-militar, nas suas páginas era tratado como “A Revolução de 1964”. O jornal possui vários cadernos e seções desde sua fundação. Há quase um século, é um dos grandes jornais de circulação na capital Maranhense com notícias variadas.

Figura 06: O Imparcial de fevereiro de 1929.



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

2.1.2 Jornal “Diário do Norte”

O jornal Diário do Norte⁸ surge em 14 de abril de 1937 (em pleno Estado Novo - 1937-1945) de tiragem diária, na época um jornal noticioso, provinciano como elemento de cooperação para o progresso

⁵ Periódico diário. Localização: REG 420 M/ R 294 – 355, 389 e 510. Exemplares em papel de 1929, 1938, 1945, 1947, 1950, 1957, 1958, 1961, 2007. Em microfilme de 1926 – 1946, 1948, 1951 – 1960. Conf. Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

⁶ É um processo de impressão feito através de um tipo de máquina de composição de tipos (letras e sinais gráficos) e chumbo, chamada Linótipo (ou Linotype), inventada em 1884 em Baltimore, nos Estados Unidos, pelo alemão Ottmar Mergenthaler.

⁷ Consiste em uma impressão indireta – a figura não é impressa diretamente no papel. Na prática, ocorre a interação entre a água e a gordura da tinta (que possui essa consistência). Além disso, a imagem é transferida da chapa offset (em metal) para um rolo de impressão e, posteriormente, é transferida para o papel.

⁸ Localização REG 393. Exemplares em papel de 1937-1945. Conf. Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

do Maranhão, julgava-se o maior jornal em circulação do Maranhão e do Piauí. Teve como diretor Antônio Lopes⁹ que tinha livre trânsito e boas relações pessoais e profissionais com a administração Estatal. Foi um dos únicos jornais a não ser preconceituoso com as religiões de matriz africana, chegando a anunciar e convidar para o Tambor de Mina do Maranhão em 1938. Em 1943 como o subtítulo “Matutino dos Diários Associado” (Seu último número foi impresso em 1945) sob a direção de Assis Chateaubriand, fazendo parte deste conglomerado que tem jornais em vários estados do Brasil.

Figura 07: Jornal Diário do Norte de Abril de 1937.



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

2.1.3 Jornal “O Estado do Maranhão”

O primeiro jornal a se chamar **Estado do Maranhão**¹⁰ surge em 12 de dezembro de 1891 com o subtítulo “Diário Político, Literário e Noticioso”, publicado 6 vezes por semana. Trazia notícias comerciais, assim como publicações diversas, cujo objetivo, segundo o próprio jornal, o compromisso com a verdade.

⁹ Ao lado de Fulgêncio Pinto, Antônio Lopes da Cunha (1899-1950) era o mais respeitado estudioso das chamadas tradições populares e do folclore maranhenses no período do Estado Novo. Lopes foi o primeiro secretário-geral da Comissão Maranhense de Folclore. Atuou, também, como redator também da “Pacotilha” e do “Imparcial”.

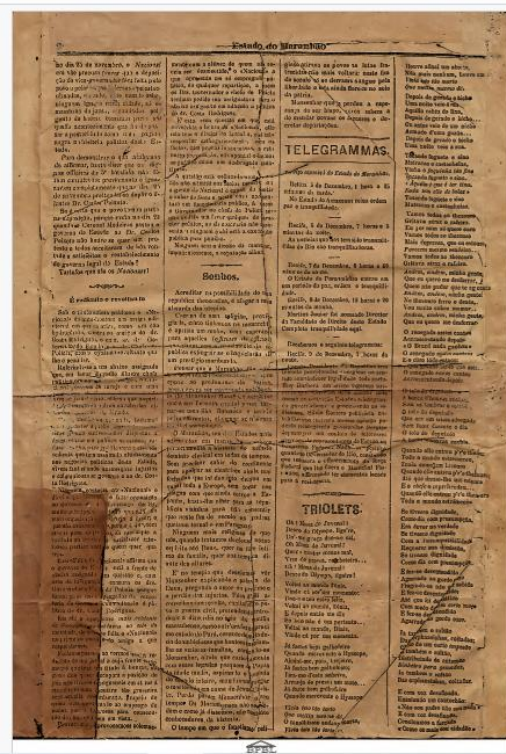
¹⁰ Localização REG 226. Exemplares em papel do nº 01 de 14 dez de 1891. Conf. Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Figura 08: Estado do Maranhão de 12/12/1891



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Figura 09: página 02



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Figura 10: página 03



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Figura 11: página 04

Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Em 1953 surgia um periódico impresso 6 vezes por semana, noticioso e independente de agremiações partidárias em defesa dos oprimidos, a serviço da verdade e dos interesses coletivos chamado “**Jornal do Dia**”¹¹ dirigido primeiro por Arimathéa Athayde e como gerente Renato Carvalho. Tinha o subtítulo de “Um órgão a serviço da verdade” e nos seus primeiros anos, o jornal tinha oito páginas e funcionava na rua Joaquim Távora, número 105-B. Em 1955 muda o título para “Jornal do dia: alma e pensamento da cidade”. Possuiu vários diretores de 1960 a 1966, mas a partir de 1967 é dirigido pelo Senador Clodomir Millet, em 1968 José Sarney se torna societário com Bandeira Tribuzi, a convite de Sarney, para ser diretor. Em 1969, também, é dirigido pelo deputado Arthur Carvalho, onde trazia inúmeras reportagens sobre o governo José Sarney (1966-1970). O governo Sarney põe fim ao Vitorinismo (influência na política de Vitorino Freire de 1946-1965). O jornal do Dia assume um caráter político para propaganda de governo, na mesma linha de progresso e desenvolvimentista do período civil e militar.

Figura 12: Capa do Jornal O Dia de 1953.



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

O segundo jornal, e atual, com o nome **O Estado do Maranhão**¹² surge para substituir o Jornal do Dia em 01 de maio de 1973, fundado por José Sarney (1930-) e pelo poeta Bandeira Tribuzi (1927-1977), um periódico de grande circulação no Estado, que segundo seu fundador, veio para modernizar a imprensa

¹¹ Localização REG 414. Exemplares em papel de 1953 – 1958; 1960 – 1973. Possui uma edição especial intitulada “Festejos de três anos do Governo Sarney” em 1969. Foi comprado e substituído pelo Jornal o Estado do Maranhão em 1973. Conf. Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

¹² Localização REG 418 M/R 406-509. Exemplares em papel de 1973-2007. Em microfilme de 1973-1990. Conf. Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

maranhense nas artes gráficas (abandona o linotipo, para incluir o off-set e um sistema de composição eletrônica, a mais moderna da época) na dimensão cultural e social, possuindo diversos encartes ou seções. Um jornal, essencialmente, político para publicar o que interessava os donos do periódico, de diferente somente as notícias do Esporte. A família Sarney influenciou a escolha de governadores, desde a eleição ao governo de Sarney, ora sendo da oligarquia Sarney, ora apoiados por ela. José Reinaldo rompeu durante seu mandato de 2003-2006, mas o rompimento, definitivo, veio em 2015 com a eleição de Flávio Dino.

Figura 09: O Estado do Maranhão de 1973.



Fonte: Hemeroteca da Biblioteca Benedito Leite.

Foi perceptível com as imagens ilustrativas como os jornais mudaram e evoluíram com o tempo. Esses jornais são bens públicos, sendo prioridade para a preservação de nossa memória e nossa história da imprensa. A evolução técnica e visual é marcante em todos, principalmente nos mais antigos como as versões do O Imparcial e do Estado do Maranhão. Por fim, a importância dos jornais para aprender nossa história, dos jornais e da localidade é imprescindível. Demonstra como os jornais podem ser uma ferramenta para ensinar História.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa evidenciam que os jornais “O Imparcial”, “O Estado do Maranhão” e o “Diário do Norte”, apesar de compartilharem com suas denominações homógrafas, foram produzidos em

contextos históricos distintos e apresentaram características editoriais, políticas e materiais próprias, refletindo as transformações sociais, econômicas e culturais do Maranhão ao longo do tempo. A análise comparada permitiu identificar permanências e rupturas na forma de fazer jornalismo, bem como nas funções atribuídas à imprensa local em diferentes períodos.

No que tange à cultura material, observou-se que os aspectos físicos dos jornais com formato, tipografia, organização as seções, uso de imagens e a qualidade do papel, acompanharam as mudanças tecnológicas e econômicas de cada época. Essas transformações revelam não só avanços técnicos, mas também alterações no público leitor e nas estratégias de comunicação adotadas pelos periódicos. A materialidade do jornal, portanto, mostrou-se um elemento central no entendimento de sua inserção histórica e social.

A pesquisa de campo realizada na Hemeroteca da Biblioteca Pública Benedito Leite ressaltou a relevância desse espaço como guardião da memória da imprensa maranhense. O acesso aos exemplares impresso, às versões digitalizadas e a realização dos registros fotográficos possibilitou uma análise mais aprofundada das fontes, enriqueceu a pesquisa acadêmica, como também a preservação e valorização destes documentos jornalísticos.

Do ponto de vista histórico e discursivo, os jornais analisados atuaram ativamente na construção da opinião pública, expressando interesses políticos, debates sociais e visões de mundo característico de seus contextos. Da mesma forma, a comparação entre os periódicos demonstrou como a imprensa local se adaptou às demandas de cada período histórico, mantendo, contudo, sua função central de informar, interpretar e intervir na realidade social maranhense.

Em conclusão, os resultados confirmam a pertinência do uso da História comparada e da história da cultura material como metodologias eficazes para o estudo da imprensa local. Nesta lógica, ao analisarmos os jornais e seus homógrafos em diferentes momentos históricos, a pesquisa contribuiu para um entendimento mais amplo da evolução da imprensa maranhense e reafirmou a importância desses periódicos como fontes históricas fundamentais e como patrimônios culturais do Maranhão.

4 CONCLUSÃO

A imprensa nasce no Brasil e no Maranhão, de forma sistemática, no século XIX. Torna-se um órgão de formação de opinião pública. Um quarto poder, diário nas ruas e nos estabelecimentos. Por mais que a sociedade brasileira à época, em sua maioria fosse analfabeta, o poder da imprensa se percebe até hoje, com o índice de alfabetização maior. Sua força foi transferida para as plataformas virtuais, com alguns casos de jornais ativistas ainda impressos.

Os métodos utilizados nesta pesquisa foram diversos (bibliográficas e referenciais), no entanto o que mais foi gratificante foram as fontes impressas digitalizadas ou registradas em fotos da Hemeroteca da

Biblioteca Pública. É uma viagem na imprensa maranhense. As fotos enriqueceram bastante a pesquisa, complementando o que se debateu no texto do artigo.

Quando falamos sobre os jornais homógrafos, emprestando um conceito eminentemente da Língua Portuguesa, podemos verificar que jornais de mesmo nome e de temporalidade diferentes, contam histórias diferentes, de formas diferentes. O mesmo jornal, passados mais de 50 anos, modifica-se. Os casos analisados do Jornal O Estado do Maranhão, O Imparcial e o Diário do Norte nos deram uma amostra da dinâmica que a imprensa passa através dos tempos. “Trata-se de entender a Imprensa como linguagem constitutiva do social, que detém uma historicidade e peculiaridades próprias” (Cruz e Peixoto, 2009, pág.258).

Além do uso da abordagem da História Local com ênfase na História das Religiões e História da Arte, História do Maranhão e da cidade de São Luís, foi utilizada a abordagem da história comparada de forma relacional na origem e na passagem do tempo dos jornais selecionados, até mesmo os acontecimentos históricos abordados por esses periódicos.

Na abordagem dos jornais homógrafos, foi demonstrado como o jornal pode ser usado para ensinar a história local, nas pesquisas acadêmicas e nas escolas, para isso as imagens foram cruciais para a análise e demonstração. Pois, “[...] na área da História, no ensino e na investigação sobre os mais variados temas e problemáticas, a utilização de materiais da Imprensa hoje está cada vez mais generalizada [...]” (Cruz e Peixoto, 2009, pág. 254).

Em suma, o jornal é um vestígio da cultura material e um excelente objeto de pesquisa, de maneira sistematizada e com objetivo pedagógico propicia o aprendizado histórico. Assim, comprovou-se que um periódico é um recurso metodológico indispensável para o ensino de História local, ao utilizarmos o método comparativo histórico.



FONTES

HEMEROTECA DIGITAL E IMPRESSA DA BIBLIOTECA PÚBLICA BENEDITO LEITE.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Benedict. Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- ASSIS, R. A. L. História Comparada: por que usar e como usar. Boletim Historiar, v. 05, n. 03, jul./set. 2018, p. 54-63. Disponível em: <http://seer.ufs.br/index.php/historiar>. Acesso em 02 jul. 2024.
- CARDOSO, C. F. Um historiador fala de teoria e metodologia. Bauru: EDUSC, 2005.
- COSTA, Ramon Bezerra; CONCEIÇÃO, Francisco Gonçalves da. As origens do jornal O Estado do Maranhão. In: X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – São Luís, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br>. Acesso em: 30 dez. 2024.
- CRUZ, H. de F.; PEIXOTO, M. do R. da C. (2009). NA OFICINA DO HISTORIADOR: conversas sobre história e imprensa. *Projeto História: Revista Do Programa De Estudos Pós-Graduados De História*, 35(2). Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/2221>. Acesso 22 nov. 2024.
- FERREIRA, Raquel França dos Santos. Ensino de História com o uso de jornais: construindo olhares investigativos. Travessias, v. 5, n. 1, 2011, p. 531-560.
- GOUVÊA, Guaracira; PIMENTA; Melanie; CASARI, Isadora Scheer. “JORNAL PAPEL”: documento e dispositivo pedagógico. Cad. Cedes, Campinas, v. 34, n. 92, p. 17-33, jan.-abr. 2014.
- LUCA, Tania Regina de. História dos, nos e por meio dos periódicos. In: PINSKY, Carla Bassanezi (org). Fontes Históricas. 2 ed. São Paulo: Contexto: 2008, p. 111-153.
- MARANHÃO. Secretaria de Estado da Cultura. Serviço Técnico de Apoio. Catálogo de jornais maranhenses do acervo da Biblioteca Pública Benedito Leite: 1821-2007. São Luís, MA: Edições SECMA, 2007. 226 p.
- MARTINS, Ana Luísa; LUCA, Tania Regina (Orgs.). História da imprensa no Brasil. 2ed. São Paulo: Contexto, 2015.
- SILVANA, Glenda Alexandre. NARRATIVA HISTÓRICA DA IGREJA DO DESTERRO EM SÃO LUÍS-MA. Uema, FAPEMA: 2016. p. 01-24. Disponível em: https://patronage.fapema.br/anexos/ACC-PROD_0072020SECID-1236-20.pdf. Acesso em 17 fev. 2024.
- SIQUEIRA, Maria da Penha Smarzarro e FERREIRA, Gilton Luis. O lugar da opinião. A cidade e os espaços de produção social da opinião pública. Cadernos Metrópole [online]. 2015, v. 17, n. 33, p. 225-242.
- SODRÉ, Nelson Werneck. História da Imprensa no Brasil. 4 ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1999, p. 251-287. A primeira edição é de 1966.
- VALLE, Hardalla Santos do; ARRIADA, Eduardo; CLARO, Lisiane Costa. A utilização de fontes no ensino de História: a imprensa na construção do conhecimento. Momento, Rio Grande, 20 (1): 59-72, 2010.

O SENTIDO DA HISTÓRIA E A ÉTICA DA RESPONSABILIDADE EM RAYMOND ARON**THE MEANING OF HISTORY AND THE ETHICS OF RESPONSIBILITY IN RAYMOND ARON** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-008>**Romário Ney Rodrigues de Souza**

Formação: Doutorando pelo Programa de Pós-Graduação em História Social (USP) (2021), possui mestrado em Letras: Linguagem e Identidade (2017) e graduação em história (2013) pela Universidade Federal do Acre (UFAC) e Sociologia (2025) pela UniCV.

E-mail: romarioney.souza@gmail.comORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6260-9864>**RESUMO**

O presente artigo objetiva apresentar dois temas desenvolvidos em Raymond Aron (1905 – 1983): o sentido da história e a ética da responsabilidade. Esses temas, ainda que se apresentem como conteúdos diferentes e distantes, estão imbricados no modo como Aron os concebe. Se, por um lado, o sentido da história não se reduz à criação de etapas de desenvolvimento para alcançar, por meio de leis da história, uma teleologia final, como Aron via no marxismo e na *intelligentsia francesa*, por outro, a ética da responsabilidade põe em relevância os atos dos indivíduos tecidos na história.

Palavras-chave: Ética; Sentido da história; Marxismo; Religião secular.

ABSTRACT

This objective article presents two themes developed by Raymond Aron (1905 – 1983): the meaning of history and the ethics of responsibility. These themes, although they appear as different and distant contents, are intertwined in the way Aron conceives them. If, on the one hand, the meaning of history is not reduced to the creation of stages of development in order to achieve, by means of the laws of history, a final teleology, as Aron saw in Marxism and the French *intelligentsia*, on the other hand, the ethics of responsibility highlights the acts of individuals developed in history.

Keywords: Ethic; Sense of history; Marxism; Secular religion.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo traçar alguns aspectos do pensamento e do itinerário de Raymond Aron (1905 – 1983), filósofo, sociólogo e historiador francês. Não intencionamos explorar, exaustivamente, as obras e as múltiplas facetas do pensamento desse autor, pois, além das credenciais que o tornam uma figura importante na configuração da intelectualidade francesa, sobretudo como docente, Aron exerceu o papel de analista político num momento bastante conturbado na Europa. Enquanto jornalista, além dos muitos artigos que foram escritos como frutos das percepções e do pensamento forjados na crítica à intelectualidade francesa, pôs-se a analisar àquela que se punha na tradição da esquerda marxista.

Dessa forma, selecionamos dois temas que nos parecem fundamentais no pensamento de Aron, a saber: *uma ética da responsabilidade*¹ e *o sentido da história*. Estes dois temas, que não estão distantes um do outro, compõem dois recortes das ideias de Raymond Aron e estão inseridos em duas de suas principais obras: *L'opium des intellectuels*² e *Introduction à la philosophie de l'histoire*³.

Consideramos pontual destacar que, para Aron, o ato historiográfico – e os dois temas fazem parte dessa compreensão teórica – deve ser pensado para além de instâncias fechadas, o que o coloca em confronto direto com qualquer tipo de dogmatismo.

Nesse sentido, Raymond Aron produziu um material denso dentro das perspectivas da história, da sociologia e da filosofia. No entanto, apesar das variadas facetas e perspectivas teóricas desse autor, Aron ainda é pouquíssimo estudado pelos historiadores. Ao falar dos estudos da tradição francesa e alemã (o historicismo alemão), José Carlos Reis se refere a Aron como um autor que ficou “isolado na França” cujas obras são mais “mencionadas do que de fato discutidas” (REIS, 2006, p. 216).

Dessa forma, a problemática que orienta este artigo é levantada a partir da seguinte forma: de que maneira a recusa que Raymond Aron impetra a um sentido teleológico da história fundamenta a produção de uma ética da responsabilidade centrada na decisão individual? Parte-se da hipótese de que, ao recusar as possibilidades de qualquer filosofia da história cujo fundamento redunde em leis necessárias ou em uma teleologia última, Raymond Aron desloca o eixo da compreensão histórica para a ação e a responsabilidade dos indivíduos, concebendo a história como um campo aberto, plural e marcado por limites epistemológicos e morais.

¹ Esse conceito é fruto das nossas leituras e compreensões. Não há, nas obras lidas de Aron, essa expressão. Portanto, *ética da responsabilidade* é uma nomeação advinda das leituras da obra de Raymond Aron.

² O *Ópio dos intelectuais* é uma das principais obras de Raymond Aron. Escrita em 1955, a obra reflete um manifesto de Aron à esquerda marxista que se colocava ao lado das ações do regime soviético. Nestes termos, Aron analisa a categoria social “intelligentsia” para designá-la com as características de uma “religião secular”.

³ A tese de doutorado, defendida em 1938.

2 RAYMOND ARON: UM INTELLECTUAL DAS IDEIAS E DA CRÍTICA

Raymond Aron nasceu em 1905 (mesmo ano do nascimento de Sartre) no seio de uma família judia e morreu em 1983. A vida de Aron e o que produziu enquanto intelectual liberal foi marcada pela história das violências das guerras e das ideologias do século XX. Era adolescente no período da Primeira Guerra Mundial e, já na Alemanha, em 1930, conheceu o terror da ascensão do nazismo, o que combateu de forma veemente, inclusive com armas. Vale ressaltar que, em relação aos totalitarismos, Raymond Aron é um dos primeiros autores, “ao lado de Élie Halévy, a comparar o estalinismo e o hitlerismo” (BAVEREZ, 2021, p. 18).

Assim, Aron se destaca como um árduo defensor das liberdades, razão pela qual, enquanto intelectual e produtor de inúmeras análises políticas, está filiado a uma escola francesa que abriga grandes autores da tradição de uma sociologia política como Montesquieu e Tocqueville. Aliás, nesses termos, é o próprio Aron quem afirma ser essa:

Uma escola de sociólogos pouco dogmáticos, interessados antes de tudo na política, que, sem desprezar a infraestrutura social, aceitam a autonomia da ordem política e tem ideias liberais (ARON, 1999, p. 264).

Como acadêmico dedicado que era, tendo obtido extraordinário sucesso nas etapas dos seus estudos, Aron frequentou as aulas de elite do *Lycée Condorcet*, foi admitido na *École Normale Supérieure* em 1924, em uma circunstância em que ela era a principal “*grande école*” da França; fez o exame de *agrégation* nacional em filosofia em 1928, ocupando o primeiro lugar nas posições (JUDT, 2014, p.194).

No tempo em que residiu em Berlim, de 1930 a 1933, em contato com as leituras de Max Weber e a fenomenologia de Husserl e Heidegger, Aron marcará seu completo distanciamento em relação às teorias idealistas e positivistas que dominavam a Sorbonne do seu tempo. Essas leituras darão o impulso para que o autor introduza, na França, o pensamento de Weber e os fenomenólogos citados.

Durante o tempo em que defendeu a tese de doutorado, a explosão da Segunda Guerra suspendeu temporariamente alguns de seus projetos acadêmicos, o que o impulsionou para o campo do jornalismo e para a elaboração de inúmeros artigos editoriais para o jornal *Le Figaro e L'Express*, além de outros jornais no período que marcou o pós-guerra.

Em 1954 foi nomeado para a cátedra na Sorbonne, para trabalhar com a sociologia. Em 1971, Aron foi eleito para uma cátedra no *Collège de France*. Desde então, nas palavras do historiador Tony Judt,

O progresso de Aron foi sempre bloqueado por uma aliança de facto de adversários de esquerda e de direita, mas foi mesmo assim eleito membro da *Académie des Sciences Sociales* (JUDT, 2014, p. 195).

Mesmo com os eventos traumáticos ocasionados pelo nazismo, Aron não se deixou abater na sua trajetória acadêmica⁴. A escrita de duas obras voltadas para a filosofia e a sociologia introduziram o pensamento e as ideias de grandes pensadores na França, tais como: Max Weber, Simmel, Husserl, Heidegger, e as obras são: *Essai sur une théorie de l'histoire dans l'Allemagne contemporaine (Ensaio sobre uma teoria histórica na Alemanha contemporânea)* e a sua tese de doutorado, *Introduction à la philosophie de l'histoire (Introdução à filosofia da história)*; as duas obras foram escritas em 1938.

Ao construir a tese de doutorado sobre seu *Introduction à la philosophie de l'histoire*, Aron está reagindo a uma forma de pensamento que é predominante no cenário intelectual francês: o *positivismo*. Havia outros que, à maneira de Aron, estavam elaborando outras formas de pensar a história sem as amarras do positivismo, como Marc Bloch (1886-1944) e Lucien Febvre (1878-1956), autores e fundadores dos *Annales*. No entanto, o que diferenciava Aron de outros pensadores de sua época era, precisamente, que este não estava se desvencilhando de antigas escolas de pensamento, “mas envolvendo-as e desmontando-as no próprio terreno delas” (JUDT, 2014, p. 198).

Raymond Aron lançava seu argumento a partir das concepções de que o conhecimento histórico não pode ser desvinculado da posição e dos limites de quem o produziu, ou seja, há limites – epistemológicos – na objetividade histórica, e esses limites ocorrem pelas posições em que estão situados os indivíduos que se lançam nos estudos dos objetos. Nesse caso, “a consciência do lugar da pessoa no processo que ela tenta descrever e explicar tanto aprofunda quanto restringe o escopo de toda essa explicação” (JUDT, 2014, p. 197). Tais ideias foram de grande importância para o contexto, uma vez que a filosofia acadêmica na França não soava com tanta importância, se comparada com a Alemanha e a Áustria.

Ao apontar os limites da objetividade história e as posições da pessoa no processo, Aron buscava certo equilíbrio entre a razão e o conhecimento sobre o passado. Contudo, essa razão não é teleológica, com um fim último – *nem absoluto* – sobre a qual não se devem empreender energias. Dessa forma, sobre a dualidade do passado, Aron afirma:

Assim, um duplo conhecimento do passado seria possível, um lidando diretamente com a mente tal como é inscrita no mundo material, o outro com a consciência de uma pessoa ou grupo acessível por meio de tais objetivações; uma alternativa derivada não só da situação do historiador, mas também da estrutura essencial da realidade (ARON, 1986, p. 91).

Um dos fatores que redimensionou o seu olhar, enquanto intelectual, era a maneira displicente como se lia Marx, que, no olhar de Aron, fez com que o marxismo se tornasse objeto de intensos estudos e

⁴ Com a chegada de Hitler ao poder, Aron, que era estudante e lecionava na Alemanha, retornou à França e tentou convencer alguns de seus colegas, dentre eles, Sartre, sobre os últimos acontecimentos que o inquietava. Numa comparação, Judt aponta que a década de 1920, no caso francês, foi um período em que os intelectuais eram despolitizados. Já a década de 1930, os intelectuais demonstram um “engajamento frenético” (JUDT, 2014, p. 62).

investigações durante boa parte da sua vida enquanto pesquisador. É justamente por perceber que o marxismo agrupa um conjunto de problemas em relação às análises sociais que Aron se dedicou de forma ávida aos estudos sobre Marx.

Não se deve, na perspectiva de Aron, aplicar um sistema político ou social a uma adequação generalizante pelo simples fato de tê-lo localizada em um determinado contexto social e histórico, razão pela qual se opõe veementemente ao modelo político soviético que se apresentava “como um dispositivo para salvar a Razão-na-História ao preço da própria razão” (JUDT, p.207).

Raymond Aron só obteve certo reconhecimento depois de sua morte. Essa informação nos vem pela escrita do historiador Tony Judt, que, na obra *O peso da responsabilidade* e, especificamente no capítulo em que aborda o pensamento e a trajetória de Aron (*O insider periférico: Raymond Aron e as recompensas da razão*), destaca que as opiniões e os textos de Aron, quando da sua morte, foram elevados à “posição quase canônica em uma ampla faixa de opinião acadêmica, intelectual e pública” (JUDT, 2014, p. 193).

Enquanto pensador filiado a uma tradição liberal, “um incorrigível liberal” (ARON, 2016, p. 248), Aron expôs suas ideias e convicções “contra todas as tentações totalitárias da época” (JUDT, p. 193). É evidente que a exposição de tais ideias, especialmente diante de grupos que integravam a esquerda sartriana, o establishment acadêmico e a intelectualidade francesa, seria suficiente para que Aron fosse excluído pelos grupos de intelectuais dominantes, sobretudo quando este se mostra contrário aos atos desencadeados pelos manifestantes no maio de 1968.

Em muitos aspectos, tanto a esquerda quanto a direita, desprezaram as posições de Aron. No entanto, é pelo fato da esquerda ser dominante e possuir parte do monopólio da vida cultural na França, especialmente durante os tumultos entre os intelectuais dos anos 1950 e 1960, que Aron:

Foi uma espécie de exilado interno em seu próprio país; depois, a partir da década de 1960, quando suas previsões e análises sobre o comunismo, a URSS e seus países satélites se confirmaram, foi sendo reconhecido até obter com suas *Memórias* (1983) um êxito quase que unânime (LLOSA, 2019, p. 138).

A oposição de Aron às utopias revolucionárias que tomaram as massas do maio de 1968 passou a ser interpretada, sobretudo, entre grupos da esquerda, como uma filiação ideológica com o poder gaullista. No entanto, ao escrever *La Révolution introuvable: Réflexions sur les événements de mai* (A revolução indetectável: reflexões sobre os acontecimentos de maio), Aron deixa claro que, “além de não ser um gaullista, continuava não tendo as simpatias e as considerações do general De Gaulle” (LLOSA, p. 140).

Ao que parece, as preocupações de Aron estavam concentradas num entendimento de que era necessário manter a estabilidade e a ordem na França, ou seja, Aron não compactuava com as ideias que os revolucionários carregavam. Com isso, não se quer afirmar, como alguns desejam interpretar, que a manutenção da estabilidade civil venha significar a manutenção de qualquer regime político; ao contrário,

mesmo tendo simpatia geral com as críticas dos estudantes ao ensino superior, por exemplo, e sua repulsão às políticas autoritárias gaullistas, Aron “adotou uma linha absolutamente intransigente contra o movimento estudantil, seus apoiadores intelectuais e a perturbação pública que ele provocou” (JUDT, p. 212).

As análises de Aron estão imbricadas em um contexto do século XX denominado por Tony Judt como o “século do intelectual” (JUDT, 2011, 20). Esse contexto representa uma parte da história francesa onde os intelectuais da academia, homens e mulheres, autores em atividade, exerciam grande influência na formação da opinião pública, do espaço acadêmico e da política. A esse respeito, deve-se considerar, igualmente, que as filiações dos intelectuais ao engajamento político estão ligadas tanto aos dogmas políticos como ao domínio do discurso no espaço público. Nas palavras de Judt,

Enquanto essas generalizações abrangentes, fossem políticas ou éticas, balizavam o debate das políticas públicas, os intelectuais formulavam — e em alguns países dominavam — o discurso público. Nos Estados onde a oposição pública e a crítica eram (são) reprimidos, intelectuais assumiram de facto, individualmente, o papel de porta-vozes do interesse público e do povo, contra a autoridade e o Estado. Mesmo nas sociedades abertas o intelectual do século XX adquiriu certo status público, beneficiando-se não apenas do direito à livre expressão, como também da escolaridade praticamente universal nas sociedades avançadas, que lhe garantia um público (JUDT, 2011, p. 20).

É nesse aspecto que Aron demonstra certa inquietação com alguns intelectuais do seu tempo⁵. Para Aron, alguns intelectuais demonstravam pouco conhecimento e domínio daquilo que se propunham a falar. Quando falavam de “responsabilidade”, por exemplo, os intelectuais (da direita e da esquerda) se mostravam bastantes irresponsáveis na maneira como debatiam temas políticos e militares, especialmente quando se lançavam aos extremismos dogmáticos. Dentre esses intelectuais Sartre é, certamente, um dos mais figurativos nos embates com Aron.

Quando da publicação do *L’opium des intellectuels* (1955), onde o autor faz duras críticas à maneira como a esquerda engendrava e incorporava os seus mitos e ilusões, “o expuseram à réplica cruel e dolorosa de Sartre, que danificou severamente sua credibilidade perante a esquerda intelectual (...) e minou permanentemente sua autoconfiança pública” (JUDT, 2011, p. 105).

3 O SENTIDO DA HISTÓRIA E A ÉTICA DA RESPONSABILIDADE

Para Aron, uma elaboração teórica deve incitar a consciência da pluralidade, de objetivos e metas. Aron critica qualquer aparato teórico que, não levando em conta essas compreensões, favoreça

⁵ Para Aron, a intelectualidade francesa demonstrava grandes preocupações com a ideia de revolução, razão pela qual estavam sempre falando em revolução — “cristã, socialista, gaullista, comunista, existencialista” (ARON, p. 55). Além de Aron, outro autor que analisa o contexto dos intelectuais franceses é François Furet. Furet, na sua obra *“L’atelier de l’histoire”* (A oficina da história), destaca que o poder que os intelectuais exerciam sobre a sociedade francesa era tão extenso que o processo Dreyfus, a Frente Popular e a expansão do comunismo depois da guerra não podem ser compreendidos “sem o brilho que lhes deu a intervenção dos intelectuais” (FURET, 1980, p. 42).

interpretações únicas, absolutas, arbitrárias e partidárias – uma vez que tais caracterizações de modelos teóricos sucumbem os atos de escolhas das pessoas, além de construir uma perspectiva de mundo onde as coisas são determinadas, inclusive o passado.

Dessa noção de escolha, os indivíduos passam a responder pelos seus atos e ações, o que os vincula, na ótica de Aron, ao horizonte da responsabilidade, o que estamos denominando de a *ética da responsabilidade*. Tais ideias ficam claras nas suas próprias palavras, a partir da obra *Études politiques* (Estudos políticos) (1972):

A elaboração teórica, a meu ver, deve aguçar a consciência da pluralidade (de objetivos e motivações) e não favorecer a inclinação para a interpretação monoconceitual, sempre parcial e arbitrária (ARON, 1972, p. 196).

Os argumentos de Aron, sobre o que designamos de a *ética da responsabilidade*, que é também uma compreensão antimetafísica, não são sucumbidos nem por uma forma niilista de ser ou relativista no contato com o mundo. O indivíduo que é tecido na história e na produção da história é movido pela incondicional decisão de ser, ele mesmo, responsável pela história que assume. Nas palavras de Aron:

Pelo contrário, afirmamos assim o poder do homem que constrói a si próprio por meio da avaliação de seu lugar no mundo e da tomada de decisões. Só assim o indivíduo pode superar a relatividade através da incondicionalidade da decisão, e só assim ele pode tomar posse da história que carrega dentro de si e que se torna a sua própria (ARON, 1986, p. 420-421).

Esse horizonte da *ética aroniana* tem ressonâncias nas experiências e nas decisões que o autor assume diante dos debates que acaloraram o ambiente francês, especialmente no que tange à Guerra Fria. Mesmo em meio à comunidade intelectual da esquerda francesa, sendo Jean-Paul Sartre (1905-1980) seu principal representante, Aron não se diferencia tanto por suas ideias políticas, mas pela forma como traça o itinerário até elas.

Aron fez parte, por exemplo, do conselho editorial da *Les Temps modernes* juntamente com Sartre, Simone de Beauvoir e outros. Ou seja, Aron não foi um autor distante da comunidade de esquerda, no entanto, suas posições divergentes com esses intelectuais refletem a maneira como escolheu um itinerário diferente, sobretudo, calcado na visão teórica construída nos anos da sua formação⁶.

⁶ Durante a República de Weimar (1930-1933), nos anos finais, período em que faz seus estudos na Alemanha, e até que se voltasse para os estudos de Tocqueville e Montesquieu, Raymond Aron foi influenciado ativamente pelos autores alemães. Da leitura de Husserl, ele derivou a forma de sua filosofia da história. De Max Weber, sobre quem ele escreveu em alguns ensaios, desenvolveu sua visão complexa da relação entre entendimento e ação. Em desacordo com a variedade (durkheimiana) dominante da teoria social, sobretudo, com suas identificações de leis e processos “científicos”, Aron foi tocado pelo pensamento de Weber, especialmente sobre o tema da relação entre consciência e *escolha*, bem como a *responsabilidade* do cientista social quanto ao seu tema e a sua época. Conf. Judt, 2014, p. 203-204. É evidente que além desses autores, Aron investigou e foi influenciado por muitos outros.

A questão da ética, neste caso, significa que os indivíduos, ao tomarem posse, eles mesmos, de sua história, de seu destino, se oporiam à ideia que daria a certo grupo ou comunidade as chaves de compreensão do destino da história. É a essa visão totalitária da história que o autor se opõe. O que significa que a oposição à visão não arbitrária da história, ou o domínio do “coletivo”, como chaves que abrem os “segredos” da história, se reafirma contrária à universalização de qualquer história, sobretudo àquela que promete o futuro.

Essa ideia ética da responsabilidade dos indivíduos no modo como se inscrevem dentro da história e o que fazem com esta, para Aron, é fruto de sua compreensão de que a história é imperfeita, marcada por limites, ou seja, “toda causa histórica carrega consigo iniquidades” (ARON, 2016, p. 111).

Aron afasta, assim, qualquer lampejo de determinismo ou previsão dentro dos variados sentidos que a história possa carregar. Ao apontar a pluralidade nos acontecimentos e realidades humanas, o autor se insurge contra qualquer conhecimento que, ao se afirmar válido, intenciona constituir um caminho inevitável nas determinações dos destinos humanos. Não há leis que possa organizar a vida das sociedades rumo a uma conclusão radiosa.

A ética, que estamos denominando aqui de *ética da responsabilidade*, pretende deslocar a ideia de “missão escatológica do coletivo”, para afirmar as ações dos indivíduos na história. Aron chama essa atitude de *decisão*. Nessa lógica, os indivíduos não estão aferrados a atingir metas como produto de um determinismo histórico. Razão pela qual, para Aron, a decisão “deve ser tomada com referência à conjuntura histórica e não ao profetismo marxista” (ARON, 2016, p. 71).

A ética da responsabilidade exigia, segundo Aron, uma *decisão política* em relação às ideologias soviéticas. Isso demonstra a clara compreensão que autor tem de que os indivíduos são envolvidos nas circunstâncias históricas que eles não escolheram, no entanto, tal constatação não os faz se curvar diante de um determinismo histórico, uma vez que é impossível, pela imperfeição e os limites que os marcam, determinarem um sentido final para a história.

O autor opõe a noção de “consciência histórica” à ideia de “idolatria da história”. Enquanto a primeira nos remete ao respeito pelas incoerências e imperfeições, aos inúmeros fatos e às pluralidades que ocorrem no desenrolar da história, a segunda, como uma espécie de caricatura da primeira, se mostra com as pretensões de, aos poucos, “substituir os fatos brutos por significados ligados a um sistema de interpretação pretensamente definitivo” (ARON, 2016, p. 153).

Sobre as filosofias da história do tipo marxista, Aron faz as seguintes ressalvas:

As filosofias da história do tipo marxista ordenam o caos dos acontecimentos vinculando-o a alguns princípios simples de explicações. Situam no final de um movimento inevitável o cumprimento do destino humano. As classes obedecem aos seus interesses próprios, os indivíduos às suas paixões, mas as forças e as relações de produção fazem surgir, dessa mistura confusa, a procissão dos regimes, inexorável, mas também salutar, pois a sociedade sem classes marcará a sua conclusão (ARON, 2016, p. 153).

São esses pressupostos, os de achar que um grupo, classe ou partido, de posse dos segredos futuros, possam desvelar as etapas de desenvolvimento das ações humanas que leva Aron a criticar a esquerda francesa.

Tais motivos – o que justifica as reações da esquerda ao seu pensamento - estão bem localizados: Aron aponta que o conceito de esquerda, assim como o de revolução, não cairia em desuso, uma vez que os dois conceitos, de maneira similar, espelham uma “nostalgia que vai durar enquanto as sociedades forem imperfeitas e os homens quiserem reformá-las” (ARON, 2004, p. 50).

A aventura da revolução, nessa análise aroniana, tem como base o uso excessivo do otimismo. Por essa razão a ideia de revolução se constitui um mito. Um mito alimentado pela violência e pelo desejo de modificar as estruturas sociais e políticas. Assim, mito e utopia se entrelaçam, criam fascínios em torno do que pode e deve ser moldado e transformado.

A compreensão de Aron sobre a noção dos mitos engendrados pela esquerda – *o mito da revolução e o mito do proletariado* – está calcada na leitura do mito judaico-cristão sobre a salvação ligada ao povo eleito⁷. Nesse caso, a religião, eivada de paixões, é transposta para a política, a fim de que seja concluída com a salvação final por meio da evolução histórica.

Essa tese é sustentada igualmente por Karl Popper (1902-1994). Sobre as doutrinas historicistas, Popper afirma que não são exclusividades de Marx. O autor as encontra em Platão, Hegel, Stuart Mill e, quando se refere à antiguidade, Popper faz seguinte afirmação: “são ideias que parecem ter tido origem no Oriente; de fato, a concepção judaica do povo eleito é uma típica ideia historicista – a história tem um enredo cujo autor foi Jeová, enredo que os profetas podem em parte decifrar” (POPPER, 2008, p. 369).

Assim como há uma noção cristã da escatologia em relação à redenção daqueles que, não somente seriam salvos por causa do sofrimento e agruras da existência, mas deveriam levar a salvação para outros indivíduos há, no pensamento aroniano, uma identificação das semelhanças com o marxismo do seu tempo,

⁷ A noção de um “povo eleito” é muito explorada em outros autores. Isaiah Berlin (1909-1997), por exemplo, aponta que quando a história foi vista como uma sucessão de acontecimentos movidos por leis de desenvolvimento assumiu todas as formas totalitárias e violentas do século XX. As concepções de que por meio da realização das lutas pelos atores a história faria emergir as suas próprias soluções, culminando numa sociedade harmônica, Berlin nomeia de “*otimismo metafísico*”, para as qual não se encontram evidências na experiência histórica” (BERLIN, 2016, p. 43). O historiador francês François Furet (1927-1997), em seu texto *Le passé d’une illusion (O Passado de uma ilusão)* (1995), ao estudar o comunismo russo, aproxima as suas perspectivas de estudo com os autores anteriores, inclusive, na medida em que enxerga na ideologia comunista, além da “Razão histórica”, um componente religioso: a fé. Esta transforma a política numa crença. A questão levantada por Furet é a crença ou o mito de que existe uma espécie de missão para calcular as transformações sociais pelos atores em cena, e o suporte que sustenta o mito é justamente a crença no “imbricamento de épocas históricas sucessivas” (FURET, p. 15).

além dos sentimentos que sedimentavam as utopias daquilo que o autor designa de “*religião secular*” (ARON, 2016, p. 205).

Aron não intenciona desqualificar o marxismo, uma vez que o aparecimento e ressurreição das crenças seculares como molduras científicas são absorvidas facilmente pelos os “espíritos de fé” (...) “o mito se transfigura em verdade” (ARON, 2004, p. 51). O que seduz nesse pensamento é o fato de que, dentre outras coisas, o marxismo produz um conjunto de crenças com feições científicas, razão pela qual atrai inúmeros indivíduos nutridos de fé. Essa assertiva é muito bem explicitada na obra “*O marxismo de Marx*”. Aron enxerga nos textos do jovem Marx (1841-1847-48) – o que lhe parece essencial – não somente a história como portadora de uma missão, mas “a relação entre um devir necessário e a ação humana” (ARON, 2005, p. 69).

Nesses termos, Aron observa dois fatos importantes que caracterizavam a esquerda do seu tempo: 1) a exaltação do proletariado não se constitui um fenômeno de caracterização universal, mas parte de um provincianismo francês; 2) nos espaços onde dominava a “Nova Fé”, o culto é dirigido mais ao partido do que ao proletariado. A isso, soma-se outra constatação: nas fábricas, onde ocorria a ascensão de operários à condição de melhorias (pequeno-burgueses), estes deixavam de ser objetos de interesse dos intelectuais “e não se interessavam mais por ideologias. A melhoria das suas condições de vida tira deles o prestígio da desgraça e os afasta da tentação da violência” (ARON, 2004, p. 51).

As conclusões de Aron em relação aos “proletários” – *os redentores do coletivo* -, por exemplo, é que havia muitos indivíduos que não se identificavam com as classes, razão pela qual as noções revolucionárias partiam mais dos dirigentes, em vez dos proletários.

Nesses termos, é importante ressaltar o ceticismo de Aron em relação à composição da *filosofia da história marxista*, uma vez que as noções que circundam a teoria de Marx transbordam numa compreensão do destino humano, marcado por uma teleologia, ou, nas palavras de Aron, “*les théologies sécularisées de l'histoire*” (as teologias secularizadas da história) (ARON, 2004, p. 153).

Fica clara, na crítica de Aron, a distância entre o modo como Marx era lido e interpretado na França e as teorias do próprio Marx, e que, tais pressupostos desembocavam na inevitabilidade da composição interpretativa que emoldura o pensamento da esquerda francesa. Esse composto de ideias é criticado por Aron justamente quando este percebe que a história passa a ter um sentido último. A história passa a ser calculada pelos grupos que entendem possuir as chaves do seu destino. Um destino moldado por uma filosofia que pretende ordenar o caos, movido por leis históricas de desenvolvimento. Aron nega, peremptoriamente, a existência de leis que possibilitem o salto para um futuro glorioso.

Fanáticos por esperança ou por desespero, os revolucionários continuam a raciocinar sobre um futuro inevitável, um futuro que eles são incapazes de descrever e que pretendem anunciar. Lei nenhuma, humana ou inumana, organiza o caos rumo a um resultado, radioso ou horrível (ARON, 2004, p. 178).

A crítica que Raymond Aron levanta volta-se ao modo como o sentido (unívoco) da história passa a ser dominado como horizonte hermenêutico ideal, em vez de atribuir à pluralidade de sentidos como limites do saber e da incapacidade de redimensionar a história (com toda a sua complexidade) dos indivíduos – ainda mais quando tais sentimentos são alimentados por grupos partidários ou por ideólogos que mantinham estreita relação com as ideias do Partido Comunista⁸.

Esse discurso, alimentado pelos sentimentos e paixões que atravessavam a linguagem da esquerda francesa, é descrito por Aron da seguinte forma:

Seguros de conhecer antecipadamente o segredo da aventura inacabada, eles veem a confusão dos acontecimentos de ontem e de hoje com a pretensão do juiz que domina os conflitos e soberanamente distribui louvores e censuras. A existência histórica, tal como autenticamente vivida, opõe indivíduos, grupos e nações em confrontos pela defesa de interesses ou de ideias incompatíveis. Nem o homem contemporâneo nem o historiador podem, sem reservas, afirmar que a posição de uns e de outros é certa ou errada. Não que ignoremos o bem e o mal, mas ignoramos o futuro, e toda causa histórica carrega consigo iniquidades (ARON, 2004, p.129).

O caráter indissociável da posição sociológica com o “homem de ação” é, na análise aroniana, elemento fundamental do pensamento de Marx, sobretudo pela perspectiva contraditória que o capitalismo tende a demonstrar, bem como de sua autodestruição – razão pela qual os indivíduos são incitados a fazer alguma coisa em função do destino já traçado (ARON, 2004, p.130).

Na interpretação aroniana, as observações que Marx fez do presente são resultados das contradições do seu tempo e, ao fazer a transposição para todo o desenrolar da história passada, absolutiza a própria história, uma vez que o historiador, o jurista ou o sociólogo não descobrem o sentido holístico da história, tão pouco a apreendem no seu sentido último (ARON, 2004, p. 100).

Aliás, entre a distância que marca as experiências dos indivíduos e a “ressurreição estabelecida pelo historiador”, aparece o risco da arbitrariedade, uma vez que, nas concepções aronianas, a reconstituição histórica comporta um caráter inacabado, pois não referencia todas as relações nem absorve todos os significados.

Para Aron, as condições de possibilidades da constituição de um sentido para a história é um empreendimento inútil. Não há nenhum mecanismo, exceto os sentidos que serão interpretados a partir das instâncias das leis e das instituições, ou seja, como frutos dos atos dos indivíduos, que possibilite o

⁸ Além de Sartre, Aron travará alguns embates com Merleau-Ponty. Ainda que posteriormente, ao contrário de Sartre, tenha voltado atrás quanto às validações de atos de terror praticados pelo sistema jurídico soviético, Merleau-Ponty, em seu livro *Humanismo e terror*, foi conivente com esses atos em nome da “verdade essencial” da luta de classes e do Partido Comunista como representante e vanguarda do proletariado. Conf. Llosa, 2019, p. 144.

assentamento de um sentido último para a história. Uma vez que os acontecimentos se modificam, assim como os atos dos indivíduos no interior de cada sociedade, os sentidos, inapreensíveis como são, acompanham as modificações a partir dos conjuntos dos acontecimentos, impossibilitando, assim, a atribuição determinante à *totalidade* histórica.

O apego ao idealismo da história, de cunho dogmático, rejeita os papéis específicos que os indivíduos exercem dentro das sociedades complexas. Nessa lógica, é inimaginável que o historiador esgote os múltiplos sentidos que atravessam as sociedades nas suas conjunturas particulares e a condensação dos fatos sobrepostos. Há, no pensamento aroniano, o entendimento de que existe uma reciprocidade entre os elementos que constituem as diversas sociedades – que as entrecruzam num conjunto das relações - no entanto, não como totalidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista do exposto, procuramos mostrar, num primeiro momento, o lugar de importância que assume o historiador Raymond Aron, autor de ideias plurais e variadas no seio da intelectualidade francesa. Contudo, um autor que, pelas ideias que defende e as críticas erguidas à intelectualidade da esquerda francesa, especialmente no período do Pós-Guerra, sofreu o peso da excomunhão de parte dos seus antigos colegas da Universidade.

O contexto histórico europeu vivia um clima de tensões, fraturas políticas e incertezas. Contudo, em meio a essas incertezas havia um horizonte de interpretação elaborado pelos simpatizantes do modelo soviético que estrapolavam, na perspectiva de Aron, as linhas da racionalidade. Essas interpretações davam à história um sentido último, radioso e messiânico.

Das ideias de Aron, destacamos com maior ênfase dois temas: o *sentido da história*, que é um tema explorado pelo autor, e o que, a partir das nossas percepções, designamos, neste trabalho, de *a ética da responsabilidade*. Como dito no início, entendemos que os dois temas estão interligados, pois, ao negar qualquer sentido unívoco e teleológico para a história, como uma espécie de linguagem mágica, Aron atribui aos indivíduos a responsabilidade pelas suas ações numa clara contraposição aos ideais coletivistas.

A crítica de Aron é, notadamente, dirigida à intelectualidade francesa que dava à história um sentido teleológico. Nesse caso, o proletariado eleito, tendo em vista o estado de opressão, tinha a missão de converter a história na grande aventura que culminaria na redenção final. Ao designar de “*escatologia marxista*”, Aron afirma que a missão atribuída ao proletariado como salvador coletivo tem origens judaico-cristãs, uma vez que tal missão resultaria na irrupção do reino da liberdade (ARON, 2016, p. 61).

A partir dessas considerações, os campos que buscamos demarcar neste estudo são os seguintes: a) “os homens de igreja e homens de fé” – uma designação de Aron aos grupos que imaginavam deter o domínio do desenrolar da história – absolutizavam a história, dando a ela um sentido final. Aron parte da

crítica de que os indivíduos não podem captar o sentido último da história, uma vez que as contingências e as imperfeições que marcam os atos dos indivíduos em circunstâncias não dimensionadas lhes obstruem tal conhecimento. Sendo as dimensões humanas plurais, o que impede qualquer tentativa de delimitar as linhas futuras da humanidade, “o sentido é inapreensível, pois muda de acordo com o conjunto considerado” (ARON, 2016, p. 113).

b) Nessa configuração, onde “os atos dos indivíduos se inserem em incotáveis conjuntos” (ARON, 2016, p. 120), Aron reafirma a pluralidade dos sentidos derivados de um ato, o que significaria os limites do nosso saber e a complexidade da realidade. Os sentidos que os acontecimentos históricos carregam não podem ser traduzidos num único sentido, como fruto de previsões ou determinismos, como apareciam no sistema hegeliano, por exemplo.

Os resultados deste estudo permitem entender, como um recorte epistemológico, o modo como Raymond Aron concebe e demarca o seu entendimento sobre a história. Diante desse entendimento, Aron postula uma atitude ética - que estamos chamando neste trabalho de a *ética da responsabilidade (decisão)* – com extensões políticas e epistemológicas.

No campo político, tomar uma atitude favorável e empática diante das experiências traumáticas soviéticas significa, para Aron, abrir mão da racionalidade. No aspecto epistemológico, Aron corroborava com o pensamento de Sartre a respeito de que se possa dar sentido à história, no entanto, pela incapacidade de determinar valores universais, o conhecimento histórico que os indivíduos possuem é insuficiente para dar um sentido/significado final à história, especialmente recorrendo à crença de um grupo eleito.

A partir dessas leituras, buscamos estabelecer um percurso de análise para compreender o modo como Aron entende a história, os seus sentidos e como as decisões que os indivíduos tomam diante das circunstâncias históricas. Na medida em que os indivíduos assumem suas ações como decisão no mundo, tal atitude os impossibilita de fazer previsões que determinem uma meta ou fim dentro da história. Eles podem, diante das incertezas e imperfeições, criar sentidos, no entanto, os limites que os circunscrevem, além de os tornarem responsáveis pelo que fazem, desabilitam qualquer tentativa de direcionar o desenrolar da história.

REFERÊNCIAS

- ARON, Raymond. **Études politiques**. Paris, Gallimard, 1974
- ARON, Raymond. **Introduction à la philosophie de l'histoire**: essai sur les limites de l'objectivité historique (1938). Paris, Gallimard, 1986.
- ARON, Raymond. **As etapas do pensamento sociológico**. – 5.ed. – São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- ARON, Raymond. **O ópio dos intelectuais**. São Paulo: Três Estrelas, 2016.
- ARON, Raymond. **O marxismo de Marx**. São Paulo: Arx, 2005.
- BERLIN, Isaiah. **Uma mensagem para o século XXI**. Editora Ayiné, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2016.
- BAVEREZ, Nicolas. O pensamento de Raymond Aron, ensaios e interpretações. In: **Raymond Aron, filósofo e combatente pela liberdade**. Editora Aster, 2021, Porto.
- FURET, François. **A oficina da história**. Gradiva, Lisboa, 1980.
- FURET, François. **Le passé d' une illusion**: Essai sur l'idée communiste au XX siècle, Éditions Robert Laffont, S.A., Paris 1995.
- JUDT, Tony. **Reflexões sobre um século esquecido - 1901-2000**; Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- JUDT, Tony. **O peso da responsabilidade**: Blum, Camus, Aron e o século XX francês. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.
- LLOSA, Mario Vargas. **O chamado da tribo**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.
- POPPER, Karl. **Conjecturas e refutações**. Tradução de Sérgio Barth. – 5°.ed. – Brasília: Editora universidade de Brasília, 2008.
- REIS, José Carlos. **História & teoria**: historicismo, modernidade, temporalidade e verdade. – 3. ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2006.

OS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS COMO NORTE PARA O ATENDIMENTO NO SETOR PÚBLICO**ADMINISTRATIVE PRINCIPLES AS A GUIDE FOR SERVICE IN THE PUBLIC SECTOR** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-009>**Antonio Ismael Lopes de Sousa**

Doutorando em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-UFNT. Mestre em Letras pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. Especialista em Literatura Brasileira pela Faculdade Focus-FF. Graduado em Letras (Português/Inglês e Literaturas) pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA. Atualmente é Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA) / Centro de Ciências de Balsas-CCBL (MA)

E-mail: antonio.ismael@ufma.brOrcid: <https://orcid.org/0000-0002-6550-3931>**RESUMO**

Procurando traçar uma interface entre os princípios da administração pública e o serviço de atendimento ao público, o presente trabalho tem como objetivo analisar como esses princípios podem operar como base para que essa prestação de serviços se dê com qualidade, eficiência, eficácia e, sobretudo, de modo digno e humanizado. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, realizei uma abordagem comparativa entre aquilo que é expresso na lei e suas eventuais consequências práticas (durante o ato de atender ao público). Nesse sentido, os resultados demonstrados têm a ver com o fato de que a aplicação prática dos princípios administrativos produz efeitos significativamente positivos no cotidiano, uma que à atenção às normas que garantem a prestação de serviços públicos, tais como saúde, educação, transporte, segurança pública, água e energia elétrica, asseguram a convivência harmônica entre o serviço público e seus usuários, resultando em um atendimento que é diretamente proporcional ao interesse da coletividade.

Palavras-chave: Legislação; Atendimento; Princípios; Serviços Públicos.**ABSTRACT**

Seeking to establish an interface between the principles of public administration and public service, this work aims to analyze how these principles can serve as a basis for providing quality, efficient, effective, and, above all, dignified and humane service. Through bibliographic and documentary research, I conducted a comparative approach between what is expressed in the law and its potential practical consequences (during the act of serving the public). In this sense, the results shown relate to the fact that the practical application of administrative principles produces significantly positive effects in daily life, since attention to the norms that guarantee the provision of public services, such as health, education, transportation, public safety, water, and electricity, ensures harmonious coexistence between the public service and its users, resulting in service that is directly proportional to the interest of the community.

Keywords: Legislation; Service; Principles; Public services.

1 INTRODUÇÃO

Em que pese os muitos esforços de modernização da Administração Pública nos últimos anos, um dos maiores desafios que ainda persiste nesse âmbito é justamente o de viabilizar ao usuário/cidadão um atendimento de qualidade, isto é, aquele que é realizado em conformidade com a demanda de cada usuário e que está em melhoria contínua. Ante o fato de que o atendimento ao público é o principal ponto de contato entre o Estado e o cidadão, influenciando diretamente a avaliação dos serviços governamentais, destaca-se a importância de que os agentes envolvidos nesses processos sejam preparados, ágeis, competentes, motivados e dotados de uma boa capacidade de comunicação.

Nas últimas décadas, em razão das diversas transformações políticas, econômicas e sociais no Brasil, surgiu um grande esforço em favor da Nova Administração Pública¹ (NAP), que introduziu novas formas de organizar o Estado e gerir a economia nacional, bem como uma maior preocupação em agregar qualidade, eficiência e eficácia à prestação dos serviços públicos. Essas ações são, por sua vez, resultados do esforço do Estado para enfrentar as crises gerenciais e tanto agregar maior eficiência administrativa quanto proporcionar maior qualidade na prestação dos serviços públicos. Nesse contexto, Baldo (2009, p. 90) explica que, com o objetivo de resolver tais problemas gerenciais, essa nova “gerência pública” foi criada pela “Escola de Negócios” para incorporar alguns conceitos básicos de administração de empresas privadas à esfera pública. Ainda de acordo com Baldo (2009, p. 91), essa corrente salienta que as “decisões estatais devem atender os aspectos como visão estratégica, jogo de atores, preferências do cidadão-usuário, enfim, toda a discussão trazida pela teoria da “Nova Administração Pública”.

Nesse contexto, no intuito de traçar uma interface entre os princípios da administração pública e o serviço de atendimento ao público, o presente trabalho tem como objetivo analisar como esses princípios pode operar como base para que essa prestação de serviços se dê com qualidade, eficiência, eficácia e, sobretudo, de modo digno e humanizado.

Inicialmente, apresento uma abordagem breve sobre os princípios básicos da administração, com especial atenção aos tópicos que mais se vinculam ao atendimento ao público. Na sequência, exploro o vínculo entre os princípios administrativos e os efeitos de sua aplicação/prática no serviço público, destacando o fato de que, para além do alinhamento com a legislação, o atendimento de qualidade ao público resulta diretamente na confiança dos usuários/cidadãos nas instituições públicas, na efetividade das políticas públicas e na própria legitimidade do Estado.

¹ De acordo com Seabra (2021, p. 19), “no que tange às mudanças intraorganizacionais, a principal tônica da NAP tem sido o restabelecimento da primazia de princípios gerenciais (baseados em conceitos modernos de administração do setor privado) sobre o modelo burocrático tradicional”. Agora, ao invés da burocracia, o foco recai em quesitos como eficiência e resultados e o centro passa a ser o cidadão/usuário dos serviços públicos.

2 OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No Inciso I, do seu Art. 37 (Capítulo VII – Da Administração Pública), a Constituição Federal do Brasil (1988) afirma que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. A ideia é, portanto, garantir que os serviços públicos ofertados aos usuários/cidadãos ocorram em conformidade com a legislação e, conseqüentemente, ir além dos aspectos técnicos ligados aos procedimentos e à legislação, incorporando também o desenvolvimento de habilidades interpessoais, técnicas comunicativas e competências para a gestão de conflitos.

Conforme explicam Medeiros et al. (2013, p. 11), a função administrativa consiste no exercício de poderes pelo Estado e seus agentes, e tem duas finalidades principais: a) a primeira tem a ver com o atendimento dos “interesses essenciais da coletividade, também designados como interesses públicos primários, os quais, em última instância, justificam a concessão de poderes às autoridades públicas e igualmente sua submissão a diversas limitações”. Já a segunda, refere-se ao ato de “promover a organização e o funcionamento dos órgãos e entidades estatais mediante tarefas restritivas da vida particular ou prestativas”. Na esteira dessas funções administrativas, apresento a seguir a descrição sintética dos principais princípios da administração pública:

- **Princípio da Legalidade** (Art. 37, CF 88): esse princípio dispõe que a Administração Pública só pode atuar conforme a lei autoriza, sendo um guia para evitar arbítrio e proteger o interesse público. Essas ações do setor público devem sempre ser guiadas na direção do interesse coletivo e o servidor público deverá agir de acordo com aquilo que está expressamente escrito no texto da lei. Sobre esse princípio, Medeiros et al. (2013, p. 13), na Administração Pública não há real liberdade nem vontade pessoal, mas sim ações vinculadas às finalidades públicas de cada instituição e, em casos muito específicos, a legislação “cria espaços de discricionariedade, ou seja, dá margens de escolha para o administrador, mas mesmo nessas situações há que se observar os princípios gerais e as finalidades públicas”.
- **Princípio da Moralidade** (Art. 37, CF 88): o princípio da moralidade diz respeito às condutas no âmbito da administração, devendo tal conduta ter como norte a ética, a honestidade, a boa-fé, a probidade e a lealdade, não bastando apenas seguir a lei, mas também os valores morais e éticos da sociedade. Para Almeron (2010, p. 66), a inserção do princípio da moralidade na CF/88 é coerente com a evolução do princípio da “legalidade ocorrida no sistema jurídico de outros países, evolução essa que levou à instituição do Estado de Direito e do Estado Democrático de Direito, consagrado no preâmbulo da Constituição e em seu artigo 1º”. Ainda de acordo com Almeron (2010, p. 66), o princípio serve como base para bem gerir serviços públicos como os de agir “impessoalmente, garantir a ampla publicidade de seus atos, pautar-

se com razoabilidade, motivar seus atos e decisões, agir com eficiência e observar a compatibilidade entre o objetivo de suas ações e o ato praticado para operacionalizar tal objetivo ou finalidade”. Também nesse contexto, Medeiros et al. (2010, p. 13) alertam que a moralidade se vincula ao princípio da razoabilidade, pelo qual os atos do “administrador público devem ser adequados para se atingir a finalidade pública, devem ser brandos nas restrições que causam aos particulares e os inconvenientes que causam devem ser compensados por benefícios à coletividade”. Isso significa que os atos administrativos devem ser adequados para alcançar o interesse público, evitar restrições excessivas aos direitos dos particulares e assegurar que eventuais sacrifícios impostos aos cidadãos sejam justificados por benefícios reais à coletividade. Em outras palavras, a Administração deve agir com bom senso, evitando medidas arbitrárias, desnecessárias ou desproporcionais.

- **Princípio da Impessoalidade** (Art. 37, CF 88): trata-se de um princípio cujo conceito é complexo. De modo geral, tem a ver com a neutralidade e a objetividade na administração pública, como forma de preservar que tais ações ocorram sempre em benefício da coletividade. Medeiros et al. (2013, p. 14) definem esse princípio como aquele que “exige que o ato seja praticado sempre com finalidade pública. O administrador não pode buscar outro objetivo ou praticá-lo com interesse próprio ou de terceiros”. Ainda conforme Medeiros et al. (2013, p. 14), o interesse coletivo pode “coincidir com o de particulares, como ocorre nos atos administrativos negociais e nos contratos públicos, casos em que é lícito conjugar a pretensão do particular com o interesse coletivo”, no entanto, é vedado praticar ato administrativo visando unicamente “a satisfazer interesses privados, por favoritismo ou perseguição dos agentes governamentais”. Nesse caso, o administrador público deve agir como um gestor do patrimônio social, sendo nulo qualquer ato que desvie do interesse público para satisfazer interesses privados.
- **Princípio da Publicidade** (Art. 37, CF 88): por sua vez, o princípio da publicidade, que não deve ser confundido com propaganda (disseminação de informações com o intuito de influenciar a alguém a fazer ou não fazer algo), diz respeito à imperativa transparência que deve ser adotada no setor público, isto é, a transparência é a regra e o sigilo a exceção. Assim, devem ser divulgados todos os atos públicos, excetuando-se apenas aqueles protegidos por sigilo. Sobre esse tema, Medeiros et al. (2013, p. 14) explicam que “todo cidadão tem o direito de conhecer as informações que a Administração possua a seu respeito, e as que dizem respeito ao bem-estar da coletividade” e que o princípio da publicidade abrange toda a atuação estatal, “não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos mas, também, para conhecimento da conduta interna de seus agentes”. Medeiros et al. (2013, p. 14) também alertam que os “atos e contratos administrativos que omitirem ou desatenderem à publicidade necessária não só deixam de

produzir seus regulares efeitos como se expõem à invalidação”.

- **Princípio da Eficiência** (Art. 37, CF 88): com o princípio da eficiência, a Administração Pública pretende, dentre outras coisas, garantir melhores resultados e economizar recursos. A esse princípio estão relacionados assuntos como qualidade, celeridade, produtividade e boa relação custo-benefício na prestação de serviços públicos. De acordo com Leite (2001, p. 262), esse princípio se insere no contexto da reforma do Estado, também chamada de reforma administrativa, “tendo por finalidade a busca da qualidade no serviço público, evitando-se os desperdícios”, bem como também visa a “atender a interesses das ideias neoliberais, moldando o Estado às exigências desta política”. Ainda de acordo com Leite (2001, p. 262), a eficiência na “Administração Pública deve ter em vista, primordialmente, a efetivação da cidadania e o atendimento do interesse público, através da prestação de um serviço público cada vez mais qualificado e voltado para as necessidades sociais”. Leite (2001, p. 262) continua destacando que, apesar das controvérsias envolvendo tal princípio, a verdadeira mudança no serviço público deve considerar as questões culturais “que visem efetivamente a direcionar o serviço público para o cidadão”.
- **Princípio da Segurança Jurídica**: o foco desse princípio é garantir estabilidade, previsibilidade e coerência. Para Medeiros et al. (2013, p. 15), a “atuação da Administração não deve gerar instabilidade desnecessária. Assim, a segurança jurídica impõe o respeito à boa-fé e à confiança dos administrados”. Isso significa que os atos administrativos não devem retroagir, salvo quando for para beneficiar o cidadão, e nem “violar as expectativas legítimas das pessoas”.
- **Princípio da Motivação**: esse princípio traz a ideia de que todo ato administrativo deve ser motivado. Deve haver, portanto, um motivo claro e coerente para que seja praticado um determinado ato administrativo. Como destacam Medeiros et al. (2013, p. 15), por meio “da exteriorização dos motivos de um ato pode-se verificar se o funcionário buscou atender à finalidade daquele ato ou se, ao contrário, buscou um fim ilegal ou imoral”. A motivação, nesse caso, serve para confrontar se determinado ato é realmente compatível com o efeito prático (para os cidadãos) que ele vai suscitar.
- **Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público**: a ideia desse princípio é a de que o interesse público prevalece sobre vontades particulares ou do próprio agente público, impondo um poder-dever de agir por parte da Administração. A esse respeito, Medeiros et al. (2013, p. 15) destacam que o servidor público “deve cuidar dos interesses da coletividade e da entidade pública a que presta seus serviços, não se desviando desse caminho” e que “as finalidades públicas não são disponíveis e não podem ser deixadas de lado pelos agentes públicos”.

- **Princípio da Supremacia do Interesse Público:** esse princípio se justifica pelo fato de que os interesses dos cidadãos devem preponderar sobre os interesses privados. Medeiros et al. (2013, p. 16) explicam que “como o interesse da coletividade é mais importante que o de cada indivíduo, a Administração Pública está numa relação de superioridade em relação à particular, respeitando-se, é claro, os direitos individuais consagrados na Constituição e o princípio da legalidade”. Assim, a administração deve agir sempre em prol do bem comum.
- **Princípio da Continuidade do Serviço Público:** esse princípio estabelece que os serviços públicos essenciais à coletividade, como saúde, educação, água e energia, não podem ser interrompidas, garantindo sua prestação constante. Medeiros et al. (2013, p. 16) destacam que o “Estado presta serviços públicos, pois eles constituem atividades consideradas essenciais ao bem-estar da coletividade. Sendo assim, os serviços públicos devem ser contínuos, não devem ser interrompidos”. A ideia é que, salvo em casos devidamente justificados, os serviços públicos não devem ser interrompidos.

A partir da leitura dos princípios anteriormente citados, é possível observar ao menos três noções centrais: 1) todos os princípios convergem na direção do bem-estar coletivo, quando o assunto é a relação entre cidadãos e serviços públicos; 2) todo ato público deve obedecer àquilo que está expressamente escrito na lei; e 3) o atendimento de qualidade ao público no âmbito da administração pública não deve ser interpretado como uma mera gentileza ou boa vontade dos servidores que o prestam, mas também um dever legal e irrenunciável.

3 OS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS COMO NORTE PARA O ATENDIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Em meados da década de 1980, a noção de administração de pessoal no Brasil começou a ser substituída pela administração de recursos humanos. Na gestão pública, esse tipo de administração tem sido descrito como a função de planejar, coordenar e controlar a obtenção de mão de obra necessária à organização pública. De acordo com Saldanha (2006, p. 98), o homem certo, no lugar certo e no momento certo é o conceito claro de recursos humanos. Ao mesmo tempo, precisa buscar quanto antes uma efetiva coordenação de suas responsabilidades, por meio da criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de servidores, treinando-os e motivando-os para realizar objetivos organizacionais. Ainda segundo o autor, a função dos recursos humanos, basicamente, “atém-se a todos os problemas associados à eficiente aquisição de mão de obra e ao uso dos recursos humanos disponíveis para manter ou ampliar as atividades de uma organização pública”.

A redação do Plano Diretor do Governo do Brasil, instituído pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, em 2002, demonstrava preocupação com o assunto Recursos Humanos (RH),

frente aos processos de mudanças, e com o intuito de agregar melhorias ao serviço público. A ideia seria, portanto,

modernizar a administração burocrática, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho (BRASIL, 2002).

Segundo o MARE, os objetivos da nova política de recursos humanos seriam: integrar os cidadãos à ação pública; definir indicadores de desempenho para avaliar resultados e níveis de satisfação de clientes (internos e externos); e estimular a criatividade, o trabalho em equipe, a cooperação e a participação entre os servidores públicos. O fim seria, portanto, a busca pelo aperfeiçoamento contínuo e compromisso com a satisfação dos clientes internos e externos da organização. É por esse motivo que Bergue (2010, p. 17-18) afirma que gestão é “executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo” e que as pessoas seriam “os insumos dos quais se utiliza o aparelho do Estado, para a produção de bens e serviços públicos, genericamente classificados como: recursos humanos”. Também nessa direção, Chiavenato (2009, p. 2-3) afirma que “a expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de dinamizar os recursos organizacionais” e que, “hoje, as pessoas deixaram de ser recursos ou ativos da organização para se transformarem em seus parceiros capazes de proporcionar a vida e o sucesso organizacional”.

Chiavenato (2009, p. 46) entende que não há organização sem pessoas e que toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Ainda de acordo com Chiavenato (2009, p. 46), a área de RH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). Nesse caso, a área de RH deve tratar as pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos, transformados os agentes em ativos na organização.

Também abordando sobre a importância do capital humano no setor público, Bergue (2010, p. 18) defende que se trata de um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. A ideia do autor reforça a necessidade desse processo ocorrer em conformidade com os princípios administrativos. Para Bergue (2010, p. 72), as organizações são organismos sociais, e nessa condição, define-se como uma estrutura aberta “em contínuo processo de transformação em face da interação constante que estabelece com o ambiente no qual se insere,

que se efetiva mediante a sistemática troca de energia, informações, recursos, etc.”. Eis porque é fundamental que os agentes envolvidos nesses processos sejam preparados, ágeis, competentes e motivados, para que a administração consiga alcançar as metas com qualidade, eficiência e eficácia.

O fato é que diante das transformações ocorridas no âmbito da administração pública, somadas à globalização e aos avanços tecnológicos, fizeram emergir uma nova forma de tratar a gestão pública, ampliando o papel dos agentes públicos frente à busca pela qualidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Por esses motivos, a administração pública de qualidade, segundo Freitas apud Maffini (2010, p. 134), deve ser

eficiente e eficaz, proporcional, cumpridora de seus deveres, com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas; a tal direito corresponde o dever de a administração pública observar, nas relações administrativas, a cogência da totalidade dos princípios constitucionais que a regem.

Esses pressupostos têm relação direta com os princípios da eficiência, da moralidade, da publicidade, da legalidade, da impessoalidade e da supremacia do interesse público. Merece destaque também, nesse contexto, os dispostos no Art. 116 (e seus incisos) da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais) que, de modo taxativo, determina que são deveres do servidor público:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
 - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
 - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
 - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar ao conhecimento da autoridade superior as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo;
- VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração;
- VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- X - ser assíduo e pontual ao serviço;
- XI - tratar com urbanidade as pessoas;
- XII - representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder.

Esse rol de deveres previstos na lei acima citada são desdobramentos dos princípios que norteiam a Administração Pública. Assim sendo, à medida que essas determinações legais forem atendidas, o atendimento e a prestação de serviços ao público se aproximarão do modelo preconizado. Nesse contexto,

Peixoto (2008, p. 3) explica que a administração pública deve considerar os anseios e necessidades dos usuários como fator elementar para a tomada de decisão. Eis porque Paula (2005, p. 170) defende que, para a gestão pública hoje, não é mais suficiente o desenvolvimento de técnicas e a formulação de sofisticados programas administrativos. Isso, segundo a autora, se apresenta como uma “complexidade que requer uma visão mais estratégica, cooperativa, participativa e solidária”.

Kanaane et al. (2010, p. 82) explicam que, nessas circunstâncias, é de suma importância “para o processo de adaptação organizacional às mudanças do mundo atual. Para isso, precisa estar preparado estrategicamente, além do ‘saber escutar’, dar e receber feedbacks e principalmente ter uma comunicação eficaz”. Também a esse respeito, Chiavenato (2009, p. 46) defende que toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade, e que a área de RH tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas: as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional). Assim, a ideia é tratar as pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos, transformados os agentes em ativos na organização.

Nessa seara, vale a pena destacar os resultados do estudo de Novaes et al. (2015, p. 120-121), que concluiu que o fato de

ter servidores bem treinados e cumprir os princípios da lei, artigo 37 da Constituição Federal a legalidade (obediência a lei), a impessoalidade (não fazer acepção de pessoas), a moralidade (valores de aceitação pública), a publicidade (ser transparente) e a eficiência (fazer o que precisa ser feito com a máxima qualidade e menor custo possível) dá ao cidadão uma percepção que o serviço público é de qualidade.

Desse modo, o cumprimento integral dos princípios administrativos, muito mais do que uma forma de garantir a segurança jurídica das instituições (estabilidade, previsibilidade e coerência), é imprescindível para atingir o objetivo nuclear do atendimento ao público, isto é, solucionar demandas individuais e coletivas, sempre com base naquilo que dispõe a lei, fato que contribui diretamente para o fortalecimento da democracia, a legitimidade das instituições públicas e a efetividade das políticas públicas.

4 CONCLUSÃO

Os novos desafios de um mundo cada vez mais globalizado e em constantes transformações impuseram a necessidade de haver uma nova forma de tratar a coisa pública, se afastando de um modelo mais burocrático e se aproximando de soluções mais objetivas, trazendo para o centro os interesses dos usuários, cidadãos e contribuintes do serviço público. Por esse motivo, emergiu a necessidade de colocar em prática as ideias e metas introduzidas pela Nova Administração Pública (NAP), deixando clara a

importância do papel que os agentes públicos deveriam desempenhar suas funções de acordo com os princípios administrativos. É nesse contexto que o serviço de atendimento ao público se configura como um dos principais setores para que o cidadão/usuário tanto solucione suas demandas como também estabeleça uma relação de confiança para com a administração pública.

Nessa seara, este trabalho traçou uma interface entre os princípios da administração pública e o serviço de atendimento ao público, com o mote de analisar como esses princípios podem operar como base para que essa prestação de serviços se dê com qualidade, eficiência, eficácia e, sobretudo, de modo digno e humanizado. Com base em Mainardes et al. (2015), foi possível concluir que, de fato, o cumprimento integral dos princípios administrativos tanto conferem qualidade ao atendimento como também despertam nos cidadãos a sensação de confiança no serviço público. Ainda de acordo com Mainardes et al. (2015, p. 121), as iniciativas que contemplem o respeito aos princípios administrativos também contribuem para a “compreensão do cidadão a respeito da qualidade dos serviços prestados no setor público”. Além disso, foi possível notar que todos os princípios administrativos compartilham a ideia de que o cidadão/usuário e o bem comum são centrais diante de qualquer ato administrativo.

Novos rumos para favorecer um atendimento de qualidade devem sempre associar os princípios administrativos às ideias de melhoria contínua, naquilo que se refere às ações praticadas no âmbito dos serviços de atendimento ao público.

REFERÊNCIAS

- ALMERON, Vanessa Manganaro de Araújo. Da importância da aplicação do princípio da moralidade na administração pública. *Revista do Direito Público*, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 55–68, 2010. DOI: 10.5433/1980-511X.2010v5n2p55. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/7376>, acesso: 18 dez. 2025.
- BALDO, Rafael Antonio. *Novos Horizontes para a Gestão Pública*. Curitiba: Juruá, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul, RS: EducS, 2010.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm, acesso: 18 dez. 2025.
- BRASIL. *LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990* – Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm, acesso: 18 dez. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas (org.)*. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEITE, Rosimeire Ventura. O princípio da eficiência na Administração Pública. *Revista de Direito Administrativo*, [S. l.], v. 226, p. 251–264, 2001. DOI: 10.12660/rda.v226.2001.47245. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47245>, acesso em: 18 dez. 2025.
- MAFFINI, Rafael Da Cás. Administração pública dialógica (proteção procedimental da confiança): em torno da Súmula Vinculante nº 3 do Supremo Tribunal Federal. In: SCHWARZ, Rodrigo Garcia (org.). *Direito Administrativo Contemporâneo: administração pública, justiça e cidadania*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRASIL. *Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado*. MARE, 2002.
- MEDEIROS, Lu. et al. *Princípios básicos da Administração Pública: poderes, deveres, direitos e responsabilidade*. FEAUSP, São Paulo, 2013.
- NOVAES, Cristina, LASSO, Sarah; MAINARDES, Wagner Emerson. Percepções de Qualidade do Serviço Público. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. 2015;9(1):107-123. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742856008>, acesso: 18 dez. 2025.
- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por Uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEIXOTO, João Paulo M. (org.). *Governando o Governo: modernização da administração pública no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SALDANHA, Clezio. *Introdução à Gestão Pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.



SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-43, jul./ago. 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6394>, acesso: 18 dez. 2025.

SEI: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES DO GOVERNO FEDERAL**SEI: AN INTEGRATIVE REVIEW OF THE FEDERAL GOVERNMENT'S ELECTRONIC INFORMATION SYSTEM** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-010>**Antonio Ismael Lopes de Sousa**

Doutorando em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-UFNT
Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão -UEMA. Assistente em
Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: antonio.ismael@ufma.br

Lucas Arruda Santiago

Mestrando em Educação nas Ciências pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande
do Sul (UNIJUÍ). Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL),
Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: lucas.santiago@ufma.br

Maria da Consolação Coelho Rocha

Mestranda em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-UFNT
Bibliotecária Documentalista na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), no Centro de Ciências de
Balsas (CCBL/MA)
E-mail: consolacao.maria@ufma.br

Rafael Ramos Campos

Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Maranhão, UFMA. Pedagogo na Universidade
Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: rafael.rc@ufma.br

Gilliard Ribeiro dos Santos

Especialista em Informática na Educação pelo Instituto Federal do Maranhão-IFMA. Bacharel em Ciência
e Tecnologia pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA. Assistente em Administração na
Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: gilliard.ribeiro@ufma.br

RESUMO

Desde 2013, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é a solução oficial do Governo Federal para a produção e a gestão de documentos e processos administrativos em meio eletrônico, tendo sido desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF-4) e disponibilizado gratuitamente às instituições públicas, com a finalidade de promover maior eficiência administrativa. Nesse contexto, o presente trabalho busca identificar, por meio de revisão integrativa de literatura, as abordagens realizadas sobre o sistema em questão, e com relação direta com atos e/ou práticas desenvolvidas no âmbito do serviço público federal. Para tanto, pesquisou-se por trabalhos científicos envolvendo o tema, nas bases de dados do Periódicos CAPES e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), entre novembro de 2025 e janeiro de 2026. A pesquisa foi norteada por dois descritores associados: “Sistema Eletrônico de Informações (SEI)” e “Governo Federal”, com o intuito de localizar e selecionar trabalhos escritos apenas

em Língua Portuguesa e que cuja realização não decorresse de revisão de literatura. Após a seleção e a análise dos dados, concluiu-se que há um consenso entre os trabalhos pesquisados no reconhecimento da significativa contribuição do uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para práticas que vão desde a transparência, perpassando pela gestão de documentos, até a promoção de maior eficiência administrativa.

Palavras-chave: Informação; Sistema; Transparência; Processos; Eficiência.

ABSTRACT

Since 2013, the Electronic Information System (SEI) has been the official solution of the Federal Government for the production and management of administrative documents and processes in electronic format. It was developed by the Federal Regional Court of the 4th Region (TRF-4) and made available free of charge to public institutions, with the aim of promoting greater administrative efficiency. In this context, this work seeks to identify, through an integrative literature review, the approaches taken regarding the system in question, and its direct relation to acts and/or practices developed within the scope of the federal public service. To this end, scientific works involving the topic were searched in the CAPES Periodicals and the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) databases, between November 2025 and January 2026. The search was guided by two associated descriptors: "Electronic Information System (SEI)" and "Federal Government", with the aim of locating and selecting works written only in Portuguese and whose execution did not result from a literature review. After selecting and analyzing the data, it was concluded that there is a consensus among the researched works in recognizing the significant contribution of the use of the Electronic Information System (SEI) to practices ranging from transparency and document management to the promotion of greater administrative efficiency.

Keywords: Information; System; Transparency; Processes; Efficiency.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os esforços de modernização e a busca por maior eficiência na prestação de serviços públicos despertaram para a necessidade de sistemas gerenciais mais robustos e com melhor desempenho. Nessas circunstâncias, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) surge como uma das soluções mais significativas implementadas até então pelo Governo Federal, naquilo que se refere à gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos.

Nessa seara, o presente trabalho busca identificar, por meio de revisão integrativa de literatura, as abordagens realizadas sobre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), e com relação direta com atos e/ou práticas desenvolvidas no âmbito do serviço público federal. Para tanto, pesquisou-se por trabalhos científicos envolvendo o tema, nas bases de dados do Periódicos CAPES¹ e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações² (BDTD), entre novembro de 2025 e janeiro de 2026.

Com norte na seguinte questão: “quais as principais abordagens já realizadas acerca do SEI, relacionadas diretamente a ações do Governo Federal?”, buscou-se, nas bases de dados acima citadas, por trabalhos publicados sobre o assunto, escritos em Língua Portuguesa (Brasil). A pesquisa teve como base dois descritores associados: “Sistema Eletrônico de Informações (SEI)” e “Governo Federal”, com o intuito de localizar e selecionar trabalhos escritos apenas em Língua Portuguesa e que cuja realização não decorresse de revisão de literatura. Após a seleção e a análise dos dados, concluiu-se que há um consenso entre os trabalhos pesquisados no reconhecimento da significativa contribuição do uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para práticas que vão desde a transparência, perpassando pela gestão de documentos, até a promoção de maior eficiência administrativa.

2 O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES DO GOVERNO FEDERAL

Implementado em 2013, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) vem se consolidando como um dos sistemas mais promissores do Governo Federal (e das demais esferas da Administração Pública), exatamente por apresentar um alto desempenho e uma boa performance naquilo a que se propõe. Conforme definição do Manual do Usuário³ (Brasil, s/d, p. 7), o SEI é

¹ Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/>, acesso: 30 dez. 2025.

² Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>, acesso: 30 dez. 2025.

³ Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/acesso-a-informacao/sei/manual_do_usuario_sei.pdf, acesso: 29 dez. 2025.

um sistema de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho. Uma das suas principais características é a libertação do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. O é um dos produtos do projeto Processo Eletrônico Nacional⁴ (PEN), iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da Administração Pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. Coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o PEN proporciona a integração de diferentes esforços que já estavam em curso no âmbito do Governo Federal e possibilita melhorias no desempenho dos processos da Administração Pública, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência e satisfação do público usuário e redução de custos. A intenção do projeto é disponibilizar uma solução flexível o bastante para ser adaptada à realidade de órgãos e entidades da Administração Pública de diferentes áreas de negócio. A solução será disponibilizada no Portal do Software Público do Governo Federal. O SEI é uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades.

A ideia do PEN é, portanto, implementar, nas várias esferas da administração pública (federal, estadual e municipal) um sistema capaz de levar agilidade à tramitação de processos, ao passo que também reduz gastos com os materiais que seriam utilizados na versão física desses processos. Como explica Saraiva⁵ (2018, p. 1), além de permitir maior agilidade ao trâmite dos processos, uma vez que prescinde do papel como suporte físico para documentos institucionais, o SEI também gera economia em termos “de aquisição e guarda de papéis e documentos, serviços de postagem, material de escritório como um todo; além de melhorar substancialmente a gestão dos processos e garantir maior transparência aos registros administrativos”.

O estudo de Saraiva (2018) também mediu o desempenho do SEI durante o período de 2014 e 2015, concluindo que, em todos os órgãos nos quais o sistema foi implementado, houve uma significativa economia. Além disso, Saraiva (2018, p. 9) destaca que

⁴ De acordo com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o Processo Eletrônico Nacional – PEN “é uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, que visa à obtenção de substanciais melhorias no desempenho da gestão processual, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos. A gestão do PEN é da competência da Secretaria de Gestão e Inovação, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, coordenado pela Diretoria de Informações, Serviços e Sistemas de Gestão (DTGES), conforme o disposto no art. 20, do Decreto nº 12.102, de 8 de julho de 2024, e é resultado da integração de diferentes esforços que estavam em curso no âmbito do Governo Federal” (BRASIL, s/d). Ainda de acordo com o MGI, o uso desses serviços de inovação são aplicáveis a Órgãos e entidades da Administração direta, autárquica e fundacional; Estatais Federais; Estados; Municípios; Distrito Federal; Consórcios Intermunicipais. Para aprofundar sobre esse tema, cf. BRASIL. **Processo Eletrônico Nacional – PEN**, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/informacoes-sistemas-e-servicos-de-gestao/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen/processo-eletronico-nacional-pen>, acesso: 30 dez. 2025.

⁵ Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>, acesso: 2 jan. 2026.

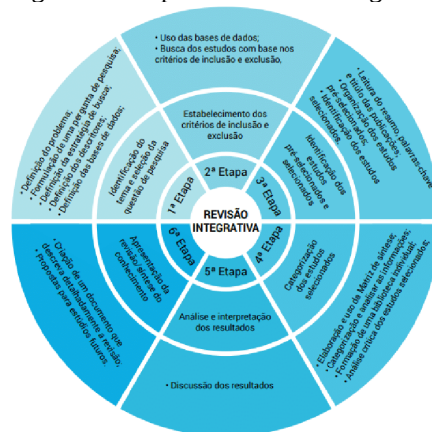
a iniciativa de um processo eletrônico nacional tem como meta alcançar estados e municípios, contudo, isso exige um esforço de maior monta, o que consequentemente demanda um aumento de equipe, para dar conta do processo. Hoje já é feita uma articulação junto aos estados, mas de forma ainda não prioritária. Ainda há muito a ser feito no que se refere à implantação do SEI na administração pública federal. É necessário não apenas continuar a expandir o seu uso até chegar a 100% de cobertura, como também é fundamental que se mantenha bem coordenado o processo de aprimoramento do software, incorporando novas funcionalidades, sempre adotando uma estratégia colaborativa entre os desenvolvedores e o TRF4.

Também em sentido semelhante, em relação à implementação do SEI em uma universidade federal, Farias et al. (2020, p. 198-199) chegaram à conclusão de que a maioria dos servidores da área de gestão de pessoas aprova/apoia a utilização do Sistema Eletrônico de Informações e que ficou “evidenciado que, apesar de apresentar significativas mudanças na forma de trabalho e nas rotinas da área, a implantação do SEI e a consequente informatização dos processos foi benéfica”. Outras mudanças benéficas, como mais agilidade e controle nos processos, acompanhamento em tempo real dos processos, maior controle do trabalho aos servidores da área de gestão de pessoas, bem como maior segurança na execução do trabalho e na rastreabilidade do processo, também foram constatadas no estudo de Farias et al. (2020). Tal fato demonstra que, em todas as áreas para as quais foi projetado, o SEI mostrou desempenho adequado.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma Revisão Integrativa de Literatura que, conforme definem Sousa, Silva e Carvalho (2010, p. 102), é “um método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática”. Realizada sob tema: “SEI: uma revisão integrativa sobre o Sistema Eletrônico de Informações do Governo Federal”, procurou-se por pesquisas em dois bancos de dados: Periódicos CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). As etapas desta pesquisa foram desenvolvidas com base nas orientações apresentadas por Souza; Silva e Carvalho (2010). Para alcançar os resultados, seguiu-se os caminhos indicados na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: Adaptado de Souza, Silva e Carvalho, 2010.

A busca pelos trabalhos se deu com a utilização de dois descritores, dispostos de modo associado, no campo de pesquisa das plataformas citadas anteriormente, na seguinte ordem: “Sistema Eletrônico de Informações (SEI) + Governo Federal”. A pesquisa ocorreu entre novembro de 2025 e janeiro de 2026.

Foram incluídos nesta pesquisa, todos os trabalhos que estava de acordo com os seguintes requisitos:

- i. Realizados via pesquisa de campo ou bibliográfica no Brasil;
- ii. Escritos em Língua Portuguesa (Brasil); e
- iii. Que contemplavam integral ou majoritariamente o tema: “Sistema Eletrônico de Informações (SEI) + Governo Federal”.
- iv. No formato de Artigos, Dissertações e Teses.
- v. Cuja publicação tenha ocorrido a partir de 2013.

Acerca dos critérios de exclusão, os seguintes parâmetros foram adotados:

- i. Trabalhos de Revisão Integrativa de Literatura;
- ii. Cuja publicação tenha ocorrido antes de 2013; e
- iii. Realizados no Brasil, mas apenas com o resumo escrito em Português (Brasil) e as demais partes escritas em outros idiomas.

Já no que se refere à recusa, ignorou-se todos os trabalhos encaixados nas seguintes circunstâncias:

- i. Que não abordavam, integral ou majoritariamente, assuntos envolvendo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), associado a ações do Governo Federal;
- ii. Realizados nos formatos de revisão sistemática e resenhas e Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação;
- iii. Realizados no Brasil, mas escritos em outros idiomas distintos do Português.
- iv. Cuja associação entre o SEI e Governo Federal não tenha sido vislumbrada por ocasião da leitura do Resumo, da Introdução e do Sumário do Trabalho.

Por último, importa destacar que nos eventuais casos em que um determinado trabalho constasse em ambas as plataformas e que foram, por algum motivo, duplicados, a listagem ficou restrita apenas à descoberta inicial, isto é, o trabalho que foi listado primeiro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No banco de dados do Periódicos CAPES, a pesquisa utilizando os descritores “Sistema Eletrônico de Informações (SEI) + Governo Federal” localizou 17 (dezessete) trabalhos que abordavam o tema de forma direta ou indireta. Desse total, 5 (cinco) foram selecionados para análise (todos na modalidade artigo científico) e 12 (doze) foram ignorados, pelo fato de que não abrangiam o SEI em correlação com alguma instituição do Serviço Público Federal.

Já na BDTD, com os mesmos descritores acima citados, a busca retornou 27 (vinte e sete) resultados. Desses, 11 (onze) foram selecionados e 16 (dezesesseis) foram ignorados. Dos trabalhos selecionados, 9 (nove) se trata de Dissertação de Mestrado e 2 (dois) de Tese de Doutorado.

No Quadro 1 (abaixo), estão listadas as quantidades de Referências Localizadas e/ou Ignoradas, no Periódicos CAPES e na BDTD.

Quadro 1 – Quantidade de Referências Localizadas e/ou Ignoradas

Quantidade Localizada	Plataforma	Quantidade Ignorada	Quantidade Excluída
27	BDTD	16	0
17	Periódicos CAPES	12	0

Fonte: Periódicos CAPES e BDTD (2025/2026).

Já no Quadro 2 (abaixo), estão apresentadas as referências encontradas no Periódicos CAPES, acrescidas de link de acesso e palavras-chave. Destaca-se, ainda, que os trabalhos estão disponibilizados na mesma ordem em que foram localizados, listados com uma letra e um número, que indicam a modalidade de trabalho e a ordem de localização. Nesse caso, “D” indica Dissertação e “T”, Tese.

Quadro 2 – Referências incluídas pela BDTD

Nº	Referências / BDTD
D1	FARIAS, Dailton Albuquerque de. Avaliando os fatores de sucesso de um sistema de governo eletrônico : um estudo empírico sob a ótica dos servidores de uma universidade. 2022. 100 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/43786 . Palavras-chave: Governo Eletrônico; Sistema Eletrônico de Informações (SEI); Sucesso de Sistema de Informação; Adaptação de Escala.
T1	SANTOS, Nathália de Melo. Governo eletrônico : relação entre inovação e desempenho no serviço público. 2019. 304 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/37648 . Palavras-chave: e-gov. Inovação em Serviços. Administração Pública. Serviço Público. eserviço.
D2	ROMARO, Ubirajara Costabile. Os efeitos da adoção do processo eletrônico na Anatel sob a ótica dos custos de transação . 2019. 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia e Mercados) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019. Disponível em: http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26428 . Palavras-chave: Governo Eletrônico. SEI. Processo Eletrônico Nacional.
D3	COSTA, Arlene Xavier Santos. Pen-sei : a implantação do processo eletrônico nacional através do sistema eletrônico de informações na Universidade Federal de Juiz de Fora. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Paraíba, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18194 . Palavras-chave: PEN-SEI. IFES. UFJF. Políticas públicas da educação. Governança. Políticas públicas de informação. Documentos digitais. Processo eletrônico. Gestão arquivística de documentos digitais. Arquivologia.
D4	TAMEGUSHI, Mirele Lie. Inovação no setor público : percepção de uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) por servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSCar. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de

	São Carlos, São Carlos, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/handle/20.500.14289/13882 . Palavras-chave. Inovação organizacional, Gestão Eletrônica de Documentos, Universidade Federal de São Carlos.
D5	LEGEMANN, Tais Dias. Adoção do sistema eletrônico de informações em universidades : uma análise a partir da teoria da estruturação. 2019. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande. Disponível: http://repositorio.furg.br/handle/1/10447 . Governo Eletrônico, Teoria da Estruturação, Modelo de Estruturação da Tecnologia, Sistema Eletrônico de Informações.
D6	PERONIO, Henrique Garcia. Fatores críticos para a implementação do sistema eletrônico de informações em organizações públicas : um estudo sob a ótica conceitual da technology, organization and environment (TOE). Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração da Unipampa. Santana do Livramento: Unipampa, 2023. Disponível em: https://repositorio.unipampa.edu.br/handle/riu/8387 . Palavras-chave: Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema de Informação (SI), Difusão da Inovação (DOI), Aceitação e uso de Tecnologia, Technology, organization and environment (TOE).
D7	SILVESTRO, Rudinei. Adoção de um sistema de governo eletrônico em uma universidade pública : uma exploração de fatos, percepções e eficácia da implantação. 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2020. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/5210 . Palavras-chave: Sistemas de informação gerencial. Tecnologia da informação. Programa. Governo Eletrônico (Brasil). Comunicação nas organizações. Administração pública.
D8	SILVA, Rodrigo Barbosa da. Processo eletrônico no Brasil : um estudo sobre facilitadores, inibidores e benefícios da sua adoção. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Administração, Instituto de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018. Disponível em: http://repositorio.furg.br/handle/1/7907 . Palavras-chave: Facilitadores, Benefícios, Processo eletrônico, Adoção, PLS, TI, SI.
T2	PAIVA, Liz Denize Carvalho. Avaliação Institucional e os Desafios da Avaliação Formativa no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia . 2018. 266 f.. Tese (Doutorado em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares) - Instituto de Educação e Instituto Multidisciplinar, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica - RJ, 2018. Disponível em: https://rima.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/9950 . Palavras-chave: Avaliação Institucional, Avaliação Formativa, Sinaes, Instituto Federal.
D9	SILVA, Priscila Marcondes da. O patrimônio documental como fonte de conhecimento : para a conservação do acervo do LabDoc/UFRRJ. 2019.175 f. Dissertação (Mestrado em Patrimônio, Cultura e Sociedade) - Instituto Multidisciplinar de Nova Iguaçu, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu, 2019. Disponível em: https://rima.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/14378 . Palavras-chave: Patrimônio documental; Digitalização; LabDoc – UFRRJ.

Fonte: BDTD (2025/2026).

O Quadro 3 (a seguir), apresenta as referências localizadas e selecionadas a partir do Periódicos CAPES. No referido banco de dados, o uso dos descritores “Sistema Eletrônico de Informações (SEI) + Governo Federal” retornou 17 (dezessete) resultados, mas somente 5 (cinco) foram selecionados. As referências selecionadas (todas na modalidade artigo, indicadas com a letra “A”) estão listas no Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 – Referências incluídas pelo Periódicos CAPES

Nº	Referências / Periódicos CAPES
A1	GAMA, JR e RODRIGUES, GM. . Transparência e acesso à informação: um estudo da demanda por informações financeiras nas universidades federais brasileiras. Transinformação , 28 (1), 47–57, GM, 2016. https://doi.org/10.1590/2318-08892016002800004 . Palavras-chave: Acesso à informação; Informação contábil; Informação pública; Transparência; Universidades Públicas Federais.
A2	ANGELI, Alzira Ester. TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO: QUEM É O CIDADÃO QUE DEMANDA A ABERTURA DE INFORMAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL?. Revista Eletrônica de Ciência Política , [S. l.], v. 7, n. 2, 2016. DOI: 10.5380/recp.v7i2.48648. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/48648 . Palavras-chave: Governo Aberto, Transparência, Acesso à Informação, Abertura de Informações, Lei de Acesso à Informação.
A3	MALIN, Ana Maria Barcellos et. al. Covid-19: acesso à informação pública no Brasil – Relatório de Pesquisa. Liinc , v. 16, n. 2, 2020. Disponível em: https://revista.ibict.br/liinc/article/view/5370 . Palavras-chave: COVID-19, Lei de Acesso à Informação, Auxílio Emergencial, Transparência, Brasil.
A4	FERREIRA RESENDE JÚNIOR, S.; LOPES LEITE, L. Uma investigação de questões de usabilidade no Software de Gestão de Processos Administrativos do Governo Federal do Brasil. iSys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação , [S. l.], v. 1, pág. 6:1 – 6:39, 2024. DOI: 10.5753/isys.2024.4141. Disponível em: https://journals-sol.sbc.org.br/index.php/isys/article/view/4141 . Palavras-chave: Governo eletrônico, Sistema eletrônico de informação, Usabilidade, Escala de usabilidade do sistema, Avaliação heurística.
A5	COSTA, J. C. S. da; SOUZA, C. G. de. O Modelo e-ARQ Brasil e os Sistemas de Informações Utilizados pelas Instituições Federais de Ensino no País. Cadernos de Prospecção , [S. l.], v. 14, n. 3, p. 768, 2021. DOI: 10.9771/cp.v14i3.36213. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/36213 . Palavras-chave: e-ARQ Brasil, Sistema informatizado de informações, Método Survey.

Fonte: Periódicos CAPES (2025).

Como indicam os quadros acima, nos últimos 12 anos, houve um considerável aumento nos estudos que abordam os sistemas de informações no setor público. As abordagens em questão apresentam várias perspectivas, que vão desde a avaliação da efetividade do sistema SEI, perpassando por ideias sobre inovação na Administração Pública, até a transparência e o perfil do usuário do sistema em questão. De fato, conforme definido no Manual do Usuário (Brasil, s/d, p. 8-9), o SEI é uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, “proporcionando a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades”, e tem como principais facilidades:

- a. **Portabilidade:** 100% Web e pode ser acessado por meio dos principais navegadores do mercado: Internet Explorer, Firefox e Google Chrome;
- b. **Acesso Remoto:** em razão da portabilidade já mencionada, pode ser acessado remotamente por diversos tipos de equipamentos, como microcomputadores, notebooks, tablets e smartphones

de vários sistemas operacionais (Windows, Linux, IOS da Apple e Android do Google). Isto possibilita que os usuários trabalhem a distância;

- c. **Acesso de usuários externos:** gerencia o acesso de usuários externos aos expedientes administrativos que lhes digam respeito, permitindo que tomem conhecimento do teor do processo e, por exemplo, assinem remotamente contratos e outros tipos de documentos;
- d. **Controle de nível de acesso:** gerencia a criação e o trâmite de processos e documentos restritos e sigilosos, conferindo o acesso somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos;
- e. **Tramitação em múltiplas unidades:** incorpora novo conceito de processo eletrônico, que rompe com a tradicional tramitação linear, inerente à limitação física do papel. Deste modo, várias unidades podem ser demandadas simultaneamente a tomar providências e manifestar-se no mesmo expediente administrativo, sempre que os atos sejam autônomos entre si;
- f. **Funcionalidades específicas:** controle de prazos, ouvidoria, estatísticas da unidade, tempo do processo, base de conhecimento, pesquisa em todo teor, acompanhamento especial, modelos de documentos, textos padrão, sobrestamento de processos, assinatura em bloco, organização de processos em bloco, acesso externo, entre outros;
- g. **Sistema intuitivo:** estruturado com boa navegabilidade e usabilidade.

Também nessa direção, o estudo de Legemann (2019, p. 132) acerca da implantação do SEI em universidades federais chegou à conclusão de que, dentre os principais benefícios proporcionados pelo sistema, os mais comentados pelas instituições “foram referentes à celeridade dada aos processos – com a possibilidade de acessá-los a qualquer momento – e à economia de recursos, principalmente, em relação à impressão e ao transporte de documentos”, bem como as questões relacionadas acerca da transparência e da “ampliação do acesso às informações, as quais facilitam o andamento dos processos de trabalho”. Ainda de acordo com Legemann (2019, p. 133), as consequências mais destacadas por ocasião da implantação do sistema “foram em relação ao processo de mudança de cultura, ao aumento do controle organizacional, à reestruturação do trabalho e à segurança das informações cadastradas no SEI”.

Em sentido semelhante, acerca dos benefícios do SEI para as instituições públicas, Santos (2019, p. 175) destaca que os principais são: “Segurança de processos e trâmites administrativos, Tramitação em múltiplas unidades, Acesso remoto e portabilidade, Acesso de usuário externo, Qualidade do serviço, Níveis de acesso, Prazo para pendências, Espaço físico, Compartilhamento do conhecimento, Satisfação do usuário e Críticas”.

Feitas essas considerações, o Quadro 4 (abaixo), apresenta-se as principais temáticas em destaque nos trabalhos selecionados, bem como a(s) referência(s) em que é (são) mais recorrente(s).

Quadro 4 – Temáticas em destaque em “Sistema Eletrônico de Informações (SEI) + Governo Federal” e referências sugeridas

Temáticas	Referências sugeridas
Inovação, sucesso e adaptação institucional a partir do SEI	D1, D2, D3, D4, D5, A3 e A4
Adoção, implementação e avaliação do SEI	T1, D2, D3, D5, D7, D8, T2, A3, A4 e A5
O SEI como instrumento estratégico para a modernização administrativa, a digitalização de processos, a redução de custos e o aumento da eficiência e da transparência na gestão pública	D1, D4, D6, D7, A1, A2 e A5
Os impactos institucionais e econômicos do processo eletrônico	D2, D5, D8 e A1
Gestão arquivística, à preservação documental e às políticas públicas de informação	T1, T2, A4 e A5
Demanda social por transparência e acesso à informação	A1, A2, D1, D5 e D9
Acesso à informação pública em contexto de crise	A3
Dimensão tecnológica e operacional do governo eletrônico	A4
Aderência dos sistemas de informação utilizados pelas Instituições Federais de Ensino ao modelo e-ARQ Brasil	A5
O SEI como facilitador dos processos administrativos no serviço público	Todas as referências

Fonte: Periódicos CAPES e BDTD (2025).

Para além das temáticas específicas citadas no quadro acima, importa destacar que todas as referências incluídas neste trabalho tratam o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como uma das iniciativas que mais agregaram valor, celeridade, eficiência, economia e uma série de fatores relevantes para a Administração Pública que, por extensão, resultam também em benefícios aos cidadãos. Além disso, do reconhecimento da robustez do sistema SEI, outro fator que chama a atenção, e que realça ainda mais a sua importância para o serviço público, é o fato de que todas as abordagens acerca desse sistema sempre atrelam essa ferramenta à ampliação do controle social e ao aumento da transparência, inclusive com funcionalidade semelhante a outras plataformas robustas e inovadoras e de fundamental importância para a transparência pública, como é o caso da plataforma Fala BR⁶ e o Portal da Transparência do Governo Federal⁷ e as ações que integram o Processo Eletrônico Nacional (PEN), a exemplo do Protocolo Integrado, Tramita Gov.Br, Número Único de Protocolo, e Protocolo Gov.Br.

5 CONCLUSÃO

A Administração Pública brasileira, frente aos desafios do mundo moderno e globalizado, tem envidado esforços no sentido de conferir maior eficiência e mais qualidade aos serviços públicos prestados

⁶ O Fala.BR é a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação do Governo Federal brasileiro, criada pela CGU, que unifica os sistemas e-Ouv e e-SIC, permitindo que cidadãos enviem manifestações (elogios, denúncias, reclamações, sugestões) e pedidos de acesso à informação a órgãos públicos de forma centralizada, acompanhando tudo em um só lugar, visando transparência e melhoria dos serviços públicos. Para mais informações, cf. BRASIL. **Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação**. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>, acesso: 30 dez. 2025.

⁷ O Portal da Transparência é “um site de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil. Desde a criação, a ferramenta ganhou novos recursos, aumentou a oferta de dados ano após ano e consolidou-se como importante instrumento de controle social, com reconhecimento dentro e fora do país”. Para mais informações, cf. BRASIL. **Portal da Transparência - Controladoria-Geral da União**. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/>, acesso: 30 dez. 2025.

aos cidadãos. Na esteira desses esforços, inovações como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) assomaram-se a outras iniciativas e, conseqüentemente, contribuíram para um serviço público mais robusto, sólido, mais fluido e com mais qualidade e eficiência.

Neste trabalho, apresentou-se uma pesquisa bibliográfica, no formato de revisão integrativa de literatura, sobre o tema “Sistema Eletrônico de Informações (SEI) + Governo Federal”. Com buscas realizadas nos bancos de dados do Periódicos CAPES e na BDTD, foi possível elencar um número razoável de trabalhos acerca do tema. Merece destaque o fato de que a totalidade dos trabalhos incluídos apresentam avaliações majoritariamente sobre o sistema SEI, isto é, trata-se de uma inovação produtiva no âmbito da Administração Pública.

Outro fator que merece destaque é o fato de que todas as referências incluídas neste trabalho tratam o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como uma das iniciativas que mais agregaram valor, celeridade, eficiência, economia e uma série de fatores relevantes para a Administração Pública que, por extensão, resultam também em benefícios aos cidadãos. Acredita-se, por fim, que à medida que é implantado, utilizado e atualizado, o SEI se configura, em potencial, como umas das ferramentas mais promissoras no serviço pública, acrescentando benefícios vários não somente à Administração Pública, como também, e especialmente, aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Processo Eletrônico Nacional – PEN**, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/informacoes-sistemas-e-servicos-de-gestao/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen/processo-eletronico-nacional-pen>, acesso: 30 dez. 2025.

BRASIL. **Sistema Eletrônico de Informações - Manual do Usuário** – Versão 2.5.1, S/D. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/sei/manual_do_usuario_sei.pdf, acesso: 29 dez. 2025.

FARIAS, L. A., DE OLIVEIRA, L. C., DE OLIVEIRA, J., & Michaloski, A. O. Implantação do sistema eletrônico de informações em uma Universidade Pública Federal: percepção dos servidores da área de gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, 11(4), 189-199. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.004.0015>. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2020.004.0015/2357>, acesso: 2 jan. 2026.

LEGEMANN, Tais Dias. **Adoção do sistema eletrônico de informações em universidades: uma análise a partir da teoria da estruturação**. 2019. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande. Disponível: <http://repositorio.furg.br/handle/1/10447>, acesso: 30 dez. 2025.

SANTOS, Nathália de Melo. **Governo eletrônico: relação entre inovação e desempenho no serviço público**. 2019. 304 f., il. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/37648>, acesso: 30 dez. 2025.

SARAIVA, André. **A Implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap) - Secretaria de Gestão (SEGES/MP), 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>, acesso: 2 jan. 2026.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. São Paulo, **Einstein**. 2010; 8:102-6. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Disponível em: <https://journal.einstein.br/pt-br/article/revisao-integrativa-o-que-e-e-como-fazer/>, acesso: 28 dez. 2025.

AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: INOVANDO POR MEIO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS**MICRO AND SMALL ENTERPRISES: INNOVATING THROUGH DIGITAL TOOLS** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-011>**Cassio Ribeiro Tataia**

Graduado em Ciência da Contabeis, Universidade Estadual do Piauí (UESPI),
Teresina – PI, Brasil

E-mail: cassioribeiroatataia@gmail.com

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/7383152680043699>

Emmanuel Wassermann Moraes e Luz

Doutorado em Biotecnologia

Rede Nordeste de Biotecnologia, Renorbio, Brasil e Mestrado em Genética e Toxicologia Aplicada
Universidade Luterana do Brasil, ULBRA, Brasil

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0336848402405205>

Roselis Ribeiro Barbosa Machado

Doutora em Geografia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Docente do Centro de Ciências
da Natureza (CCN), Coordenação de Biologia, Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Teresina-PI,
Brasil

E-mail: roselisribeiro@ccn.uespi.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4757-1834>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/1591841491435148>

Leanne Silva de Sousa

Doutorado e Mestrado em Química Inorgânica pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Professora e
Coordenadora de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação do Instituto Federal de Educação Ciência e
Tecnologia do Piauí (IFPI) Brasil

E-mail: leannesilva@ifpi.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3574-9313>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/6699468921628794>

Marco Aurélio da Silva Coutinho

Mestre em Engenharia dos Materiais pelo Instituto Federal do Piauí (IFPI), Docente da Secretaria
Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI), Coordenador de Planejamento e Formação, Secretaria
Estadual do Piauí (SEDU-PI), Teresina-PI, Brasil

E-mail: drmarcoareliocoutinho@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6703-2854>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/6930641108982221>



Fabio Adriano Santos e Silva

Doutor em Engenharia Agrônômica pelo Instituto Federal do Piauí (IFGoiano), Docente da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI), Supervisor de Eixo AGRO, Secretaria Estadual do Piauí (SEDUC-PI), Teresina-PI, Brasil
E-mail: fabioagro13@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6440-179X>
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/0671246282153160>

Valeria Celia Lima Lopes Barros

Especialista em Docência para Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal do Piauí (IFPI), Docente da Secretaria estadual de Educação (SEDUC-PI), Coordenadora de Monitoramento, Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI), Teresina-PI, Brasil
E-mail: valeriacelia08@gmail.com

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/6598294803179311>

Maria do Carmo Sousa e Silva

Especialista em Ciências Naturais, Matemática e Estatística
Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera
E-mail: carmem27.sousa@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9781-5269>
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/4808081715454410>

Eziel Cardoso da Silva

Doutorado em Engenharia dos Materiais pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), Docente da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI), Teresina-PI, Brasil
E-mail: ezielcardoso@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3187-1170>
LATTES: <https://lattes.cnpq.br/7996813724797159>

Naianna Sousa de Castro

Especialista em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal do Piauí (IFPI), Coordenadora da Gestão de Aprendizagem em Física na Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI), Teresina - PI, Brasil

E-mail: naiannacastro@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6410-4565>
LATTES: <https://lattes.cnpq.br/0520122969402226>

Santina Barbosa de Sousa

Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Docente da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI), Docente colaboradora do Centro de Educação Aberta e Distância (CEAD-UFPI)

E-mail: sbarbosadesousa@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1982-9743>
LATTES: <http://lattes.cnpq.br/9411285748201048>

Arthur Francisco de Paiva Alcântara

Doutor em Ciências pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Docente do Instituto Federal do Piauí (IFPI)

E-mail: arthur.alcantara@ifpi.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-0627>

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/1573475808376813>

Vicente de Sousa Marques

Doutorado em Química pela Universidade Federal do Piauí (UFPI)

Professor no Instituto Federal do Maranhão

E-mail: vicente.sousamarques@ifma.edu.br

Adriana de Sousa Lima

Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Docente da Secretaria Estadual de Educação do Piauí (SEDUC-PI),

E-mail: drisousalima12@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8420-3312>

LATTES: <https://lattes.cnpq.br/0738671171797295>

Florisvaldo Clementino Santos Filho

Mestre em Química pela Universidade Federal do Piauí

Docente da Universidade Federal do Piauí, Coordenador Centro de Educação Aberta e a Distância

E-mail: florisvaldosantos@ufpi.edu.br

RESUMO

O uso de ferramentas digitais para a inovação de micro e pequenas empresas tem se tornado cada vez mais comum nos últimos anos. A tecnologia tem sido usada para ajudar as empresas a atingir os objetivos de crescimento, desenvolvimento e inovação, ao mesmo tempo em que permitem otimizar os processos e melhorar a qualidade dos produtos. O objetivo desta pesquisa foi analisar como as ferramentas digitais podem ajudar micro e pequenas empresas a aumentar a inovação e o desenvolvimento. Para realizar este estudo, foi realizada uma pesquisa em profundidade sobre o tema, que consistiu na análise de artigos científicos e estudos de caso, para verificação dos impactos das ferramentas digitais nas micro e pequenas empresas. Os resultados da pesquisa indicam que as ferramentas digitais podem permitir que as micro e pequenas empresas aumentem a inovação e o desenvolvimento, o que, por sua vez, pode ajudá-las a melhorar o desempenho da empresa e a tornar o processo de inovação mais eficiente. Além disso, o uso destas ferramentas também contribuiu para o desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão das empresas, sendo a adoção de ferramentas digitais por Micro e Pequenas Empresas não apenas uma opção estratégica, mas uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento sustentável. Conclui-se que as ferramentas digitais são eficazes para auxiliar micro e pequenas empresas a inovar e desenvolver suas atividades, sendo um recurso importante para as empresas que desejam melhorar o desempenho e tornar o processo de inovação mais eficiente, sendo recomendável aprofundar a análise setorial, identificando como diferentes segmentos utilizam tecnologias específicas.

Palavras-chave: Ferramentas digitais; Inovação; Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The use of digital tools for innovation in micro and small enterprises has become increasingly common in recent years. Technology has been used to help companies achieve their growth, development, and innovation goals, while also optimizing processes and improving product quality. The objective of this research was to analyze how digital tools can help micro and small enterprises increase innovation and development. To carry out this study, in-depth research on the topic was conducted, consisting of the analysis of scientific articles and case studies to verify the impacts of digital tools on micro and small enterprises. The research results indicate that digital tools can allow micro and small enterprises to increase innovation and development, which, in turn, can help them improve company performance and make the innovation process more efficient. Furthermore, the use of these tools has also contributed to the development of companies' decision-making capacity, with the adoption of digital tools by Micro and Small Enterprises being not only a strategic option but a necessity for survival and sustainable growth. It is concluded that digital tools are effective in assisting micro and small enterprises to innovate and develop their activities, being an important resource for companies that wish to improve performance and make the innovation process more efficient. Further sectoral analysis is recommended, identifying how different segments utilize specific technologies.

Keywords: Digital tools; Innovation; Micro and Small Businesses.

1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica tem redefinido o panorama empresarial global, e as Micro e Pequenas Empresas (MPE) emergem como agentes fundamentais na economia contemporânea. Em meio a esse cenário dinâmico, a adoção de ferramentas digitais tornou-se imperativa para as MPE não apenas sobreviverem, mas prosperarem. Logo, a transformação digital é a grande responsável pela implementação de novas ferramentas para que as empresas se desenvolvam cada vez mais e atinjam os seus objetos de negócios.

Nesse contexto, as MPE, por serem responsáveis por movimentar uma parcela significativa da economia do país e geração de empregos, enfrentam desafios diante dessas mudanças, sendo importantes no desenvolvimento econômico local e nacional. São responsáveis pela geração de empregos e contribuem para a inovação e dinamismo em seus respectivos mercados. Porém, enfrentam desafios, sobretudo no que tange à adoção e integração de novas tecnologias, considerando sua escala, recursos limitados e, muitas vezes, falta de expertise técnica.

O conceito de transformação digital, amplamente difundido, é multidimensional, ou seja, abrange além da implementação de tecnologias para melhorar a operacionalidade, gerar modelos de negócios inovadores, assim como enriquecer a experiência do cliente. Isso implica uma mudança profunda na cultura e estratégia das empresas, valorizando a adaptabilidade, a aprendizagem contínua e um foco no cliente. Venturelli (2023) entende a transformação digital como a aplicação das tecnologias digitais que impactam em toda cadeia de valor, seja na tecnologia, processos e pessoas. Para o autor, as dimensões, como assim ele denomina (tecnologia, processos e pessoas), devem se orientar pelo uso da digitalização das operações, ou seja, pela Internet das Coisas (IoT), pelo uso da computação em nuvem, a utilização da Inteligência Artificial para as tomadas de decisões, além do uso de tecnologias habilitadoras que possam ajudar no crescimento da empresa. (Venturelli, 2023).

A transformação digital consiste na adoção de tecnologias que simplificam a vida do usuário, tais como a internet, as mídias sociais, tablets e smartphones. Essas tecnologias tornaram o mundo do trabalho muito mais virtual, possibilitando que o usuário se comande nas condições do ambiente de trabalho. Além disso, essas ferramentas permitem que os clientes tenham acesso às informações necessárias para a compra, acelerando o processo de negócios.

Para as MPE, a digitalização traz uma série de oportunidades e desafios: expandir seus horizontes de mercado, aumentar sua eficiência e torná-los mais responsivos às demandas. No entanto, a complexidade técnica e os custos de implementação são barreiras a serem consideradas. Diversas tecnologias promovem essa transformação digital, sendo algumas especialmente relevantes. A Computação em Nuvem, a Internet das Coisas, Dispositivos Móveis e Inteligência Artificial são exemplos de tecnologias que podem ser altamente benéficas. A transformação digital, segundo Venturelli (2023), abrange a introdução de

tecnologias digitais para melhorar a operacionalidade das empresas, gerando modelos de negócios inovadores, além de enriquecer a experiência do cliente.

Entre outras ferramentas que poderiam auxiliar nas MPE, destacam-se a gestão de processos, a automação da rotina empresarial, a enorme variedade de softwares de gestão de gerenciamento, o uso de TABLET e ações de marketing digital. Podem-se enumerar ainda a administração de histórico de vendas, a identificação dos consumidores potenciais, otimização de custos, a gestão de colaboradores, otimização do time de vendas, a implementação de sistemas de informações e gestão de risco. Segundo Venturelli (2023), as MPE podem contribuir significativamente para a economia do país se olharem para o mundo digital como um ambiente em que especialistas em possibilidades de segurança, dados, funcionalidades e comunicação possam contribuir como parceiros para o seu desenvolvimento.

Na era digital, a velocidade das mudanças tecnológicas é notável, influenciando diretamente a forma como as empresas operam. Para as MPE, que muitas vezes enfrentam recursos limitados, a eficácia na adoção e utilização de ferramentas digitais torna-se crucial. A literatura destaca a relevância dessas ferramentas como catalisadores de inovação para superar barreiras tradicionais e promover o crescimento sustentável (Schallmo, W. & Boardman, 2017; Dwivedi et al., 2019).

As MPE enfrentam uma série de desafios, desde restrições financeiras até a necessidade de se manterem atualizadas em um ambiente de negócios em constante transformação. No entanto, as ferramentas digitais oferecem não apenas soluções para esses desafios, mas também criam oportunidades inexploradas, permitindo que as MPE alcancem eficiência operacional, melhorem a experiência do cliente e acessem novos mercados (Tallon, Q. & Coltman, 2019).

À medida que as MPE reconhecem a necessidade de incorporar ferramentas digitais, a abordagem na implementação dessas tecnologias varia. Algumas empresas optam por soluções personalizadas, enquanto outras adotam tecnologias prontas para uso. A literatura destaca a importância de uma abordagem estratégica e adaptativa, alinhando as ferramentas digitais aos objetivos específicos de inovação de cada MPE (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019).

Este artigo analisou o papel das ferramentas digitais no processo de inovação desses empreendedores, traçando o panorama de aplicação dessas ferramentas, examinando o seguinte problema: como essas tecnologias desempenham um papel vital na transformação e sustentabilidade desses empreendimentos?

A compreensão desse fenômeno não apenas ilumina os desafios enfrentados pelas MPE, mas também destaca as oportunidades únicas que a revolução digital oferece para promover a inovação em escalas anteriormente inimagináveis.

O objetivo geral da pesquisa foi realizar, através de uma revisão de literatura, a análise de como as ferramentas digitais podem ajudar micro e pequenas empresas a aumentar a inovação e o desenvolvimento.

Seus objetivos específicos foram avaliar como as ferramentas digitais podem ajudar a aumentar a inovação e o desenvolvimento das MPE, realizar um estudo sobre as ferramentas digitais disponíveis para micro e pequenas empresas e analisar os benefícios e desafios da adoção de ferramentas digitais por micro e pequenas empresas.

O trabalho está organizado em quatro unidades, sendo a primeira o texto de introdução, que já contempla a justificativa, o problema e os objetivos da pesquisa; a segunda corresponde a metodologia, reforçando o tipo de pesquisa e os métodos utilizados; a terceira corresponde aos resultados alcançados, escritos no formato de texto e na quarta unidade encontra-se as considerações finais da pesquisa, esboçando, também, algumas recomendações para a continuidade de pesquisas sobre o tema ora pesquisado. As referências bibliográficas aparecem no final do trabalho, em formato de lista e seguindo as normas da ABNT.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa se classificou como bibliográfica pois permeou a parte teórica que contribuiu para o embasamento da pesquisa. Nesse enfoque, Gil (2008) destaca a relevância da pesquisa bibliográfica pelo fato de possibilitar a identificação dos dados de forma ampla sendo retirados de fontes primárias que servem como base para o diálogo com os sujeitos. O levantamento bibliográfico, de acordo com Lakatos (2003) possibilita uma visão mais clara do tema estudado oferecendo meios para definir, resolver problemas e explorar novas áreas.

A procura pelas fontes bibliográficas, a verificação da consistência, o estabelecimento das correlações encontradas e fabricação da narrativa em resposta a uma indagação, foram procedimentos seguidos em associação com a interpretação dos resultados das pesquisas utilizadas nesta pesquisa. Portanto, por ter sido os procedimentos metodológicos, a interpretação de pesquisas relacionadas ao tema proposto, esta pesquisa se enquadra como bibliográfica.

Isto posto, no planejamento da pesquisa foi definida como questão norteadora da pesquisa: como o uso das ferramentas digitais contribuem para a inovação e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas? A partir disso, utilizou-se como base de dados o Google Scholar, Scielo, Portal de Periódicos da CAPES e dados do site do SEBRAE, tanto em português quanto inglês, destacando-se os seguintes descritores: transformação digital, micro e pequenas empresas, digitalização dos negócios, ferramentas digitais, inovação, com filtro dos anos 2010 a 2025.

A pesquisa foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2025. Como critério de inclusão foram utilizados estudos relacionados aos usos das ferramentas digitais e suas contribuições para a inovação e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, em português e inglês. E de exclusão, artigos repetidos e trabalhos que não contemplavam o objetivo.

Esta metodologia atuou como a força indutora a presença dos pressupostos conceituais e práticos de implantação da tecnologia da informação num ambiente já permeado por uma cultura organizacional, normalmente resistente à presença do novo e da mudança.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Encontrou-se 20 artigos, dos quais foram selecionados 13. Através da análise dos mesmos foi desenvolvido três resultados para esta pesquisa: o primeiro, intitulado ferramentas digitais e inovação para micro e pequenas empresas, foi abordado sobre os tipos e diferentes usos das ferramentas digitais no universo das micro e pequenas empresas e suas possibilidades de gerar inovação nestes espaços; o segundo, que possui o título benefícios da adoção de ferramentas digitais por micro e pequenas empresas, o foco da discussão foi sobre a importância e vantagens, implementação, sucesso ou fracasso e custos x qualidade e necessidade; e por fim, o terceiro, cujo tema é desafios da adoção de ferramentas digitais por micro e pequenas empresa, foi observado a capacidade das empresas na adoção das ferramentas de inovação como pilar para alcançar o diferencial estratégico representando a síntese final desta pesquisa.

3.1 FERRAMENTAS DIGITAIS E INOVAÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) constituem uma parte de suma importância da economia global, desempenhando um papel fundamental na geração de empregos e na promoção do desenvolvimento econômico. Respondem uma significativa parte do mercado em que as empresas de grande porte não têm como atender, possuindo características como: facilidade de constituição e acesso no mercado, não exigem grandes quantidades de capital inicial, flexibilidade de gestão e produção, baixas exigências legais e comerciais, quando confrontado a uma sociedade anônima, entre outras (Souza & Moisés, 2017).

Segundo Ferreira (2011) apud Souza & Moisés (2017), no Brasil as MPE, formais e informais, são negócios que respondem por mais da metade das ocupações do setor privado: [...] as atividades típicas de micro e pequenas empresas matem cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59 por cento das pessoas no Brasil, incluindo neste cálculo empregados e empresários de micro e pequenas empresas e os “conta própria” (indivíduos que possuem seu próprio negócio, mas não tem empregados) (Ferreira, 2011, p. 867 – 868).

Para Ferreira et al (2011) apud Souza & Moisés (2017), as MPE produzem para o país mais emprego e renda, devido a esse motivo é importante que se dê mais atenção a estas empresas, fazendo o possível para que elas permaneçam vivas.

Segundo dados do SEBRAE (2011), as micro e pequenas empresas nos últimos anos aumentaram suas vendas em 44,7%, sendo que as pequenas 22 registraram crescimento de 74,77%. Caracterizando assim, que as micro e pequenas empresas vem sendo o combustível para o desenvolvimento do capital

financeiro brasileiro, em virtude de sua abrangência e desenvolvimento econômico onde se concentram. De acordo também com dados divulgados pelo SEBRAE (2011), a região em que mais se encontram as micro e pequenas empresas é na região sudeste do país com 40% e a região sul logo em seguida, mostrando a sua importância para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional, contribuindo na geração de empregos, que não são absorvidas pelas médias e grandes empresas.

Dados da literatura especializada neste tema demonstram que entre os anos de 1960 e 1990, a internet nasceu de um experimento único que serviria para conectar algumas cidades nos Estados Unidos, expandindo-se para uma rede global que conectou milhões de computadores. O sistema mundial que compreende a internet possui um papel importante em desenvolver e popularizar a tecnologia de rede, de forma que trouxe os computadores ao centro de um novo meio de comunicação (Abbate, 2000). Assim, a internet possibilitou o acesso de muitos indivíduos a várias atividades. Em contraste com outros tipos de trocas sociais, a internet é rápida, eficiente e direta, de modo que ações mínimas são necessárias para atingir os objetivos estabelecidos (Silva Neto, 2012). Segundo o mesmo autor, na última década, houve um desenvolvimento significativo no campo da digitalização, o que trouxe mudanças para o ecossistema global, incluindo um grande aumento no volume de informações transmitidas e consumidas, inovações nos setores de comunicação e telecomunicações, bem como integração das tecnologias da internet na vida da maioria da população mundial.

A literatura revela que Patel e McCarthy, no ano 2000, foram os primeiros autores a utilizarem o termo “transformação digital”. Desde então, ao longo dos anos, outros autores, nacionais e internacionais, também passaram a estudar o tema e a discutir definições para esse termo e suas possíveis aplicações na sociedade. Sacilotti (2011), destaca os seguintes autores: Westerman et al. (2011) - uso da tecnologia para melhorar radicalmente o desempenho ou alcance das empresas; Ebert & Duarte (2018) - está relacionada à adoção de tecnologias disruptivas com o intuito de aumentar a produtividade, geração de valor e bem estar social; Silva (2018) - está relacionada à agilidade exponencial e às mudanças disruptivas que têm sido implementadas na sociedade, estimuladas pela célere adoção de tecnologia. Então, é possível caracterizar a transformação digital como um processo que possui abrangência, velocidade e modificação quanto à forma do consumo de bens para uso de serviços, por meio do mundo digital, ocasionando uma transformação na sociedade.

Diante da era digital, as MPE enfrentam tanto desafios quanto oportunidades na busca pela inovação. O uso estratégico de ferramentas digitais emerge como um diferencial para a transformação e o crescimento sustentável desses empreendimentos. A crescente digitalização do cenário empresarial global redefine a forma como as MPE operam e inovam. Nesse contexto, ferramentas digitais emergem como facilitadoras essenciais para a capacitação dessas empresas, proporcionando não apenas eficiência operacional, mas também um caminho promissor para a inovação e a competitividade sustentável.

A transformação digital se tornou uma imperativa para as MPE que buscam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente de negócios dinâmico. Softwares de gestão empresarial, automação de processos e plataformas de comércio eletrônico são exemplos de ferramentas digitais que promovem uma eficiência operacional notável, permitindo que MPE otimizem suas operações e se concentrem em estratégias de crescimento (Schallmo et al., 2017).

Contudo, o impacto transcende a simples automação de processos. A digitalização cria oportunidades para a expansão de fronteiras, superando as limitações geográficas tradicionais. Plataformas online e redes sociais proporcionam às MPE um alcance global, permitindo que alcancem novos mercados e construam relacionamentos com clientes além de suas localidades físicas (Tallon et al., 2019).

Para Bharadwaj et al. (2013), a personalização da experiência do cliente, alimentada por ferramentas digitais como sistemas de CRM e análise de dados, emerge como um diferencial competitivo crucial. Compreender as preferências individuais dos clientes permite que as MPE ofereçam produtos e serviços mais alinhados às suas necessidades, fortalecendo a fidelidade do cliente e construindo uma reputação sólida no mercado. A colaboração e inovação coletiva também são catalisadas pela digitalização. Plataformas de compartilhamento de conhecimento e redes colaborativas possibilitam que as MPE se conectem a outras empresas, estimulando a troca de ideias e recursos. Essa colaboração não apenas impulsiona a inovação, mas também cria um ambiente onde empresas menores podem aprender com os sucessos e desafios umas das outras (Vial, 2019).

As ferramentas digitais, como softwares de gestão empresarial, automação de processos e plataformas colaborativas, têm o potencial de aprimorar significativamente a eficiência operacional nas MPE (Schallmo et al., 2017). A automação de tarefas rotineiras não apenas libera recursos humanos para atividades mais estratégicas, mas também reduz erros e aumenta a produtividade. Possibilitam uma abordagem mais personalizada na interação com os clientes. Sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente (CRM) e análise de dados permitem que as MPE compreendam melhor as necessidades individuais dos clientes, oferecendo produtos e serviços adaptados, resultando em uma experiência mais satisfatória (Bharadwaj et al., 2013). Facilitam a colaboração entre as MPE e outras organizações, promovendo a inovação através do compartilhamento de conhecimento e recursos. A participação em redes digitais pode catalisar a co-criação e o desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras (Vial, 2019).

Logo, as ferramentas digitais oferecem às MPE um vasto arsenal para enfrentar os desafios do ambiente empresarial moderno. A eficiência operacional, expansão de fronteiras, personalização do atendimento ao cliente e a capacidade de colaboração inovadora são aspectos fundamentais dessa transformação. Ao adotar uma mentalidade digital, as MPE podem não apenas competir, mas prosperar, contribuindo significativamente para a inovação e o desenvolvimento econômico sustentável. O advento da era digital facilita a expansão das fronteiras das MPE, permitindo o acesso a novos mercados e clientes.

Plataformas de comércio eletrônico, redes sociais e marketing digital proporcionam canais eficazes para a promoção de produtos e serviços, ampliando o alcance das MPE além das fronteiras geográficas tradicionais (Tallon et al., 2019).

3.2 BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O cenário empresarial contemporânea testemunha uma revolução impulsionada pela transformação digital, e as Micro e Pequenas Empresas (MPE) estão cada vez mais reconhecendo os benefícios inestimáveis decorrentes da adoção estratégica de ferramentas digitais. Ao transcender as barreiras tradicionais e capacitando essas empresas de maneira sem precedentes, as ferramentas digitais emergem como catalisadoras de eficiência, competitividade e inovação. Este texto explora os benefícios transformadores que a adoção de ferramentas digitais oferece às MPE, proporcionando uma visão abrangente dos impactos positivos que essas tecnologias podem trazer para o ambiente empresarial.

A eficiência operacional é um dos benefícios mais evidentes da adoção de ferramentas digitais por MPE. Softwares de gestão empresarial, automação de processos e ferramentas colaborativas simplificam tarefas rotineiras, otimizando o uso de recursos limitados e permitindo que as equipes se concentrem em atividades estratégicas. Esse ganho em eficiência não apenas melhora a produtividade, mas também contribui para a redução de custos operacionais, um fator crucial para a sustentabilidade financeira das MPE (Schallmo et al., 2017).

A expansão de fronteiras é outro benefício significativo proporcionado pelas ferramentas digitais. Plataformas de comércio eletrônico, presença online e estratégias de marketing digital capacitam as MPE a alcançarem novos mercados, ultrapassando as limitações geográficas tradicionais. Esse alcance global não apenas diversifica a base de clientes, mas também fortalece a resiliência das MPE diante de flutuações no mercado local (Tallon et al., 2019).

A personalização da experiência do cliente emerge como um diferencial competitivo crucial, impulsionado pelas ferramentas digitais. Sistemas de CRM e análise de dados permitem que as MPE compreendam as necessidades individuais dos clientes, oferecendo produtos e serviços adaptados. Essa abordagem personalizada não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também contribui para a construção de relacionamentos duradouros, essenciais em um cenário empresarial cada vez mais orientado pelo cliente (Bharadwaj et al., 2013).

Além disso, as ferramentas digitais facilitam a inovação nas MPE. Plataformas de colaboração, compartilhamento de conhecimento e redes sociais empresariais estimulam a troca de ideias e experiências, criando um ambiente propício à geração de soluções inovadoras. Essa capacidade de inovar não apenas impulsiona o crescimento, mas também permite que as MPE se destaquem em mercados altamente

competitivos (Vial, 2019). Apesar desses benefícios, a adoção de ferramentas digitais por MPE não está isenta de desafios. Limitações financeiras e resistência à mudança são obstáculos comuns que requerem estratégias adaptativas e investimentos em capacitação. No entanto, superar esses desafios é fundamental para desbloquear o potencial máximo das ferramentas digitais e garantir que MPE estejam bem-posicionadas para enfrentar os desafios futuros.

Em conclusão, a adoção de ferramentas digitais por Micro e Pequenas Empresas não é apenas uma opção estratégica, mas uma necessidade para a sobrevivência e o crescimento sustentável. Os benefícios transformadores, desde a eficiência operacional até a capacidade de inovação, posicionam as MPE na vanguarda da revolução digital. Ao abraçar plenamente essas ferramentas, as MPE não apenas se adaptam às demandas do presente, mas também moldam ativamente o futuro dos negócios em um mundo cada vez mais digital.

3.3 DESAFIOS DA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DIGITAIS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Apesar dos benefícios, as MPE enfrentam desafios ao adotar ferramentas digitais, especialmente em relação a limitações financeiras e falta de conhecimento técnico. A superação desses desafios requer estratégias adaptativas de implementação e investimentos em treinamento para capacitar as equipes a extrair o máximo das ferramentas disponíveis (Salamzadeh et al., 2020). Logo, a revolução digital, embora traga inúmeras oportunidades, apresenta desafios substanciais para as MPE que buscam adotar e integrar eficazmente ferramentas digitais em suas operações. Esses desafios, muitas vezes intrincados, refletem a necessidade de estratégias cuidadosas e investimentos direcionados para que as MPE possam aproveitar ao máximo os benefícios do ambiente digital.

Um dos desafios mais proeminentes enfrentados pelas MPE é a limitação financeira. A aquisição de tecnologias digitais e a implementação de sistemas sofisticados muitas vezes demandam investimentos significativos. Essa barreira financeira pode dificultar o acesso das MPE a ferramentas digitais de última geração, restringindo sua capacidade de competir em um mercado cada vez mais digitalizado (Salamzadeh et al., 2020).

A falta de conhecimento técnico também figura como um obstáculo crucial. Muitas MPE não têm acesso a especialistas em tecnologia da informação, tornando desafiadora a escolha, implementação e manutenção adequadas de ferramentas digitais. A curva de aprendizado associada à integração dessas tecnologias pode gerar resistência organizacional, uma vez que as MPE enfrentam a necessidade de atualizar as habilidades de sua equipe ou recorrer a consultores externos, muitas vezes onerosos (DWIVEDI et al., 2019).

A resistência à mudança é um fenômeno comum no contexto da adoção de ferramentas digitais. Muitos empresários e colaboradores podem mostrar relutância em abandonar métodos tradicionais e familiarizar-se com novas plataformas digitais. A falta de compreensão sobre os benefícios potenciais dessas ferramentas e a preocupação com a segurança dos dados podem alimentar essa resistência, atrasando a implementação efetiva (Matook et al., 2015).

Além disso, a segurança cibernética tornou-se uma preocupação crítica. Com o aumento das ameaças digitais, as MPE são alvos vulneráveis para cibercriminosos. A implementação de medidas robustas de segurança, como firewalls, sistemas de detecção de intrusos e práticas de segurança de dados, é vital. A falta de conscientização sobre essas ameaças e as medidas de segurança necessárias pode expor as MPE a riscos significativos (Dwivedi et al., 2019).

Outro desafio notável é a rápida obsolescência tecnológica. O ambiente digital está em constante evolução, e as MPE enfrentam o desafio de manter-se atualizadas em um cenário onde novas tecnologias emergem frequentemente. A obsolescência pode resultar em investimentos ineficazes, especialmente para MPE com recursos financeiros limitados (Vial, 2019).

Para superar esses desafios, é essencial que as MPE adotem abordagens estratégicas. Isso inclui a busca por soluções acessíveis, investimentos em capacitação e treinamento, e a formação de parcerias estratégicas para preencher lacunas de conhecimento técnico. Além disso, a criação de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação contínua é fundamental para superar a resistência à mudança (Vial, 2019).

Segundo Salamzadeh et al. (2020), em concordância com várias outras literaturas, identifica como principais barreiras:

- (i) a limitação financeira: Embora o cenário tecnológico tenha democratizado o acesso a diversas ferramentas, muitas soluções ainda exigem um investimento considerável. Para um negócio de pequeno porte, com um capital mais restrito, selecionar a ferramenta digital ainda é um desafio, pois é necessário avaliar o equilíbrio entre o custo e a escalabilidade da solução.
- (ii) a falta de conhecimento técnico: Sem um conhecimento sólido sobre as possibilidades e potenciais das ferramentas digitais, esses empreendimentos podem tomar decisões que não maximizam os benefícios dessas tecnologias. Nesse sentido, investir em capacitação ou buscar orientação de especialistas se torna uma estratégia valiosa. Por outro lado, em negócios que já possuem uma trajetória estabelecida, a lentidão burocrática pode se tornar um obstáculo. Mudanças significativas, como a adoção de práticas digitais, podem ser vistas com ceticismo ou resistência. Portanto, fomentar uma cultura que valorize a inovação e esclarecer os méritos da digitalização para todos os envolvidos no negócio é fundamental. No vasto universo tecnológico, a escolha e implementação de soluções pode ser uma tarefa assustadora. O

mercado oferece uma infinidade de ferramentas e plataformas, e uma escolha precipitada pode levar a ineficiências operacionais. Assim, uma análise cuidadosa, centrada nos objetivos do negócio, é crucial.

- (iii) a natureza volátil do ambiente digital: O ritmo acelerado de mudanças e inovações pode tornar desafiador para as Micro e Pequenas Empresas manterem-se atualizados e competitivos. Além disso, a migração para ambientes digitais muda a forma como os negócios interagem com seus clientes. Estabelecer uma presença digital sólida e engajar clientes sem o contato direto tradicional exige novas abordagens e estratégias. Além disso, há a preocupação com a segurança dos dados, a proteção de informações é imprescindível e, sem as devidas precauções, as Micro e Pequenas Empresas podem se tornar alvos fáceis para ameaças virtuais, tornando essencial a adoção de práticas e soluções de segurança robustas.

A limitação financeira é um obstáculo na tomada de decisões empresariais pelo fato de que o empreendedor necessitará priorizar o investimento em ferramentas digitais. A falta de conhecimento técnico dificulta a escolha de melhores soluções. O ambiente digital, por sua vez, volátil e cuja formação é necessária com mudanças diárias, exige o empreendedor adotar uma postura dinâmica e atualizada. Por fim, é preciso ter cuidado com a segurança dos dados e investir em medidas de proteção.

A transformação digital é repleta de oportunidades, como também apresenta obstáculos específicos para as Micro e Pequenas Empresas. No entanto, com reconhecimento, preparação e ações proativas, esses empreendimentos têm a capacidade de navegar nesse cenário e colher os frutos da era digital.

4 CONCLUSÃO

Torna-se perceptível na literatura que os desafios da adoção de ferramentas digitais por MPE são multifacetados e exigem uma abordagem holística. Mas, superar esses obstáculos não é apenas uma necessidade, mas uma oportunidade para MPE conquistarem um espaço significativo no cenário digital. A superação desses desafios não apenas fortalece a resiliência das MPE, mas também as posiciona para prosperar em um ambiente empresarial em constante transformação.

Com relação aos problemas ligados estritamente ao mundo digital, dentre as dificuldades que as MPE enfrentam destaca-se a digitalização de processos, falta de equipamentos necessários, insegurança para transações bancárias por meios digitais, oscilações de internet, resistências culturais e falta de conhecimento técnico para realizar certas atividades de cunho digital, bem como a necessidade de assistência técnica e/ou consultoria.

É inquestionável que a disseminação do conhecimento técnico é imprescindível para que os empresários possam compreender o cenário atual e planejem como desejam desenvolver seus negócios para essa demanda do mercado digital.

A pesquisa sobre micro e pequenas empresas inovando com ferramentas digitais pode avançar em diversas frentes. É recomendável aprofundar a análise setorial, identificando como diferentes segmentos utilizam tecnologias específicas. Também é relevante investigar o impacto de plataformas digitais nas vendas e na gestão, além de mapear casos de sucesso que sirvam como referência. Outro caminho promissor é avaliar o nível de capacitação dos empreendedores e propor estratégias de formação digital. Por fim, acompanhar tendências tecnológicas e analisar o papel de políticas públicas pode enriquecer a compreensão sobre os fatores que impulsionam a inovação nesse universo empresarial.

REFERÊNCIAS

- ABBATE, J. 2000, **Inventing the Internet**. Cambridge, MA, MIT Press.
- BHARADWAJ, A., EL SAWY, O. A., PAVLOU, P. A., & VENKATRAMAN, N. (2013). **Digital business strategy: Toward a next generation of insights**. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- DWIVEDI, Y. K., HUGHES, D. L., COOMBS, C., CONSTANTIOU, I., DUAN, Y., Edwards, J. S., & UPADHYAY, N. (2019). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. **International Journal of Information Management**, 55, 102211.
- EBERT, C., & DUARTE, C. H. C. (2018). **Digital Transformation**. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MATOOK, S., CUMMINGS, J., & BALA, H. (2015). The impact of enterprise social media use on collaboration and innovation. **Information Systems Journal**, 25(1), 61-84.
- SACILOTTI, A. **A importância da tecnologia da informação nas micro e pequenas empresas: um estudo exploratório na região de Jundiaí**, 2011.
- SALAMZADEH, A., WARD, T., O'REILLY, C., & WIENGARTEN, F. (2020). Unlocking the potential of Industry 4.0: A systematic review of critical factors and opportunities. **Technological Forecasting and Social Change**, 155, 120036.
- SCHALLMO, D., WILLIAMS, C., & BOARDMAN, L. (2017). **Digitalization and the 4th Industrial Revolution: Opportunities and Challenges**. In ISPIIM Innovation Symposium.
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010-2011.4. ed. São Paulo: DIEESE, 2011.
- SILVA NETO, E. M. A aplicação da inovação como estratégia competitiva nas pequenas e médias empresas. 2012. 35f. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa. 2012.
- SOUZA, I. A. P.; MOISES, R.C. O Uso Da Tecnologia Da Informação Como Diferencial Estratégico Nas Micro E Pequenas Empresas. **Monografia** do Curso de Bacharelado em Administração; FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, 2017.
- TALLON, P. P., QUEIROZ, M., & COLTMAN, T. (2019). The Information Systems Strategy Triangle 2.0. **Journal of Information Technology**, 34(1), 59-74.
- VENTURELLI, M. **Transformação Digital na Indústria: a indústria baseada em dados**. (2023). Disponível em: <https://amz.onl/enOJaNd>.
- VIAL, G. (2019). **Strategizing in the digital age: Toward a processual view of strategic experimentation**. *Long Range Planning*, 52(1), 101857.

**ANÁLISE SOBRE O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL****ANALYSIS OF THE ELECTRONIC INFORMATION SYSTEM (SEI) IN THE FEDERAL
PUBLIC ADMINISTRATION** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-012>**Antonio Ismael Lopes de Sousa**

Doutorando em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-UFNT
Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão -UEMA. Assistente em
Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: antonio.ismael@ufma.br

Bruno Leite Bertoldo Almeida

Especialista em Gestão Pública (UEMA), graduado em Sistemas de Informação (Unibalsas)
Técnico de Tecnologia da Informação na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas,
Maranhão, Brasil
E-mail: bruno.bertoldo@ufma.br

Gilliard Ribeiro dos Santos

Especialista em Informática na Educação pelo Instituto Federal do Maranhão-IFMA. Bacharel em Ciência
e Tecnologia pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA. Assistente em Administração na
Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: gilliard.ribeiro@ufma.br

Lucas Arruda Santiago

Mestrando em Educação nas Ciências pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande
do Sul (UNIJUÍ). Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL),
Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: lucas.santiago@ufma.br

Maria da Consolação Coelho Rocha

Mestranda em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-
UFNTBibliotecária Documentalista na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), no Centro de
Ciências de Balsas (CCBL/MA)
E-mail: consolacao.maria@ufma.br

RESUMO

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) configura-se como uma das iniciativas mais inovadoras da Administração Pública Federal, no que se refere à gestão eletrônica de documentos e processos administrativos. Ao longo de sucessivas atualizações, o sistema ampliou suas funcionalidades, aprimorou a segurança e a usabilidade, consolidando-se como uma plataforma robusta e, embora ainda demande ajustes e aperfeiçoamentos, é marcada pela eficiência prática. Nessa seara, por meio de pesquisa exploratória, este trabalho analisa o SEI a partir de seus conceitos, características, aplicabilidades e desafios, tendo como base estudos recentes e informações oficiais sobre o tema, contextualizando-o no processo histórico de incorporação das tecnologias da informação e comunicação no setor público federal. Ademais, discute-se os desafios enfrentados desde sua implantação, em 2013, bem como as medidas adotadas para

superá-los, destacando-se que o SEI representa não apenas uma inovação tecnológica, mas também um instrumento capaz de contribuir para a eficiência administrativa e para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Palavras-chave: Sistemas de Informação; SEI; Processos; Tecnologia.

ABSTRACT

The Electronic Information System (SEI) is one of the most innovative initiatives of the Federal Public Administration regarding the electronic management of documents and administrative processes. Through successive updates, the system has expanded its functionalities, improved security and usability, consolidating itself as a robust platform and, although it still requires adjustments and improvements, it is marked by practical efficiency. In this context, through exploratory research, this work analyzes the SEI based on its concepts, characteristics, applications, and challenges, drawing on recent studies and official information on the subject, contextualizing it within the historical process of incorporating information and communication technologies in the federal public sector. Furthermore, it discusses the challenges faced since its implementation in 2013, as well as the measures adopted to overcome them, highlighting that the SEI represents not only a technological innovation but also an instrument capable of contributing to administrative efficiency and improving the quality of life of citizens.

Keywords: Information Systems; SEI; Processes; Technology.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), solução oficial do Governo Federal para produção e gestão de documentos e processos administrativos eletrônicos, se caracteriza como uma das plataformas mais inovadoras já implementadas na administração pública. Após diversas atualizações (a versão 5.0 dispõe de uma interface mais moderna e oferece mais segurança e melhorias na usabilidade, viabilizando mais eficiência e praticidade para a gestão de processos eletrônicos no setor público), o sistema tem ampliado suas funcionalidades e se tornado, potencialmente, como uma plataforma robusta e muito profícua, não obstante a necessidade de haver alguns (necessários) ajustes.

Nesse contexto, este trabalho apresenta alguns apontamentos sobre o sistema SEI, com ênfase para suas aplicabilidades, seus desafios e demais fatores que o cercam. Para tanto, baseamo-nos tanto nos estudos mais recentes acerca do sistema quanto nas informações oficiais acerca de suas características e funcionalidades.

Inicialmente, apresentamos o panorama geral sobre as tecnologias da informação e comunicação no âmbito da Administração Pública Federal, destacando os principais eventos que ocorreram nessa área, bem como as iniciativas que, ao longo do tempo, marcaram os esforços de inovação no setor público. Na sequência, realizamos uma abordagem sobre o sistema SEI, apontando conceitos, características, funções e estudos acerca dessa plataforma. Além disso, também destacamos alguns dos principais desafios que ocorreram desde a implantação da plataforma, em 2013, até a atualidade, a fim de entender tanto as dificuldades enfrentadas no âmbito do sistema, as medidas adotadas para superá-las e, até mesmo, contribuir para melhorias futuras nas suas funcionalidades.

Entendemos que as medidas inovadoras com fulcro na agilidade, economicidade, eficiência e eficácia na administração tendem a impactar, positivamente, tanto a própria administração, como também a qualidade de vida dos cidadãos/usuários. Isso significa que, mais que uma inovação tecnológica, o SEI também pode se configurar, indiretamente, como uma forma de contribuição para o bem-estar da coletividade.

2 OS SISTEMAS DE GESTÃO DE PROCESSOS E DOCUMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: BREVES APONTAMENTOS

Até os anos 2000, a burocracia no âmbito da Administração Pública era muito mais acentuada, justamente em razão de fatores externos e contextos mais difíceis, que dificultavam e/ou limitavam eventuais possibilidades de inovação, como é o caso do acesso limitado à internet, a precariedade tecnológica e outras condições semelhantes. Nesse contexto, Bresser-Pereira (1996, p. 7) afirma que a crise do Estado implicou na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo e que “a globalização tornou imperativa a tarefa de redefinir suas funções”. Ainda de acordo com Bresser-Pereira (1996, p. 7), antes da integração

mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional, porém, depois da globalização, o novo papel do Estado passou a ser “o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva”.

Ainda de acordo com Bresser-Pereira, tais fatos culminaram em uma série de reformas administrativas, cuja evolução saiu da administração pública burocrática para a gerencial. Também a esse respeito, Secchi (2009, p. 364) explica que a reforma da administração pública “é o conjunto de inovações em políticas públicas de gestão e no desenho de organizações programáticas, e está baseada em um conjunto razoavelmente coerente de justificativas e retórica”. Ainda de acordo com Secchi (2009, p. 364-365), “uma reforma na administração pública acontece quando uma organização pública progressivamente muda suas práticas de gestão, modelo de relacionamento e retórica” e que nas últimas 3 (três) décadas surgiram novos modelos organizacionais e de relacionamento, como é o caso da APG (administração pública gerencial), o GE (governo empreendedor) e a GP (governança pública).

O fato é que, como destacam Guimarães e Medeiros (2005, p. 2), a “evolução da informática, dos meios de comunicação e particularmente da Internet definiu (e define cada vez mais) novos modelos para o relacionamento Estado/sociedade, configurando novas estruturas de governança”. O estudo de Guimarães e Medeiros (2005, p. 15) também demonstrou, nesse contexto, que “as novas formas de interação eletrônica têm impacto direto na governança ao criarem um novo espaço para interlocução dos cidadãos com os governantes”, e também que a e-governança poderia ser posta em prática por meio de um governo mais acessível, com as tecnologias de informação e comunicação, “universalizando o acesso aos novos meios de comunicação, com base na igualdade de oportunidades, podendo ser uma maneira de quebrar barreiras e superar tradicionais disparidades impostas pela distância”. Nesse caso, muito mais do que adotar ferramentas inovadoras, a democratização de acesso dos serviços públicos, por meio dos recursos tecnológicos, beneficia diretamente os cidadãos/usuários.

Nesse contexto, Balbe (2010, p. 196-200) destaca 5 (cinco) experiências de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que integraram a gestão pública federal, a saber: 1) Tecnologia de Banco de Dados, com foco no acúmulo de informações institucionais e sobre a sociedade; 2) Tecnologia de Suporte à Decisão, que auxilia nas decisões governamentais, sejam elas simples ou complexas; 3) Tecnologia de Comunicação e Trabalho em Grupo, que se caracteriza por integrar novas formas de pessoas se comunicarem e trabalharem (como troca de e-mails, bate-papos online, videoconferências etc.); 4) Tecnologia de Rastreamento e Identificação Pessoal, que tem como objetivo estabelecer maior controle sobre algumas áreas, como a fiscal, por exemplo; e 5) Automação de Escritório e Tecnologias Multimídia, que objetiva a melhoria dos processos no âmbito da administração pública, bem como aprimorar determinadas etapas de políticas públicas.

Ainda de acordo com Balbe (2010, p. 203), muitas dessas mudanças ocorridas na administração pública decorreram de “um investimento pesado em tecnologia de informação e comunicação” e que o governo eletrônico pode servir para aprimorar os serviços públicos e mediar “níveis elevados de desenvolvimento humano” e a construção de uma “democracia sólida e igualitária”. Nessa direção, Dias et al. (2019) destacam a trajetória da implementação das tecnologias de informação no Governo Federal e suas principais implicações na prática. Os autores observam que

de 2007 a 2012 algumas ações foram realizadas no que concerne ao governo eletrônico: lançamento do Portal de Convênios em 2008 e aprovação da Estratégia Geral de TI dos órgãos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp); publicação da Instrução Normativa nº 04 pela Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) em 2010, que versa sobre a aquisição de soluções de TI; em 2011 a criação do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (Sicaf) e do Guia de Gestão de Processos do Governo, integrando as iniciativas de e-PING e Gespública, além da sanção da Lei de Acesso à Informação e lançamento da versão beta do Portal Brasileiro de Dados Abertos. Já em 2012 o Sistema de Convênios (Siconv) é aprimorado e é lançada a Metodologia para Gerenciamento de Projetos do Sisp. O Portal de Dados Abertos é disponibilizado. É realizado um incremento no Portal do Software Público Brasileiro e uma nova versão dos Padrões de Interoperabilidade do Governo Eletrônico – e-PING (Dias et al., 2019, p. 46).

Nos anos seguintes, destacam Dias et al. (2019), muitas outras inovações se sucederam, a exemplo da computação em nuvem, política em TI no Brasil, Governo aberto (ou Estado aberto), transparência, participação e colaboração. Diante dessas inúmeras mudanças ocorridas no Brasil, especialmente entre os anos 2000 e 2019, Dias et al. (2019, p. 89) consideram que

o papel das TICs na confluência da promoção de melhorias gerenciais e de disponibilização dos serviços públicos no âmbito do Governo Federal, ainda na década de 1990, com a Política de Governo Eletrônico, até a inserção das transformações digitais – como o Governo Digital e a Computação em Nuvem – e a filosofia do Governo Aberto, na agenda pública do Governo Federal, a partir do século 21. É notório que, ao longo do livro, exploramos exemplos nacionais e locais, todavia, este último locus carece de mais avanços no campo da transformação digital, dada a gama de municípios existentes no Brasil – até o ano de 2019 são 5.570 municípios – e os diferentes estágios de desenvolvimento no que concerne às capacidades técnica, financeira e política. Tais fatos geram assimetrias no processo de implementação das TICs e dos impactos gerados por estas. Por fim, apesar da ênfase de tais mudanças estarem alicerçadas fortemente em ações de incremento de infraestrutura tecnológica, é necessário ressaltar que o êxito no processo de transformação digital na administração pública, que impacte efetivamente a sociedade, perpassa pela mudança cultural dos servidores públicos, prestadores de serviços e agentes políticos, isto é, todos os stakeholders que atuem direta ou indiretamente na oferta de serviços públicos.

É justamente nesse rumo, que a “Linha do Tempo”¹, elaborada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos-MGI (Brasil, 2019-2024), busca traçar a trajetória das principais inovações ocorridas na Administração Pública Federal, entre 2000 e 2022. De acordo com o MGI (Brasil, 2019-2024), as principais inovações foram:

¹ A íntegra da linha do tempo está disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>, acesso em: 7 jan. 2025.

- **Ano 2000:** “O Programa de Governo Eletrônico do Estado brasileiro surgiu no ano 2000, quando foi criado um Grupo de Trabalho Interministerial com a finalidade de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas às novas formas eletrônicas de interação, através do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000”.
- **Ano 2001:** nesse ano, foi publicado o Decreto de 04 de dezembro de 2001, que cria no âmbito do CEGE, o Sub-comitê da Rede Brasil.gov. Também por ele foram definidas as competências desse sub-comitê, bem como algumas resoluções com vistas ao aperfeiçoamento dos serviços em alguns órgãos públicos.
- **Ano 2002:** nesse ano, “a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, com a colaboração dos membros do Comitê Executivo, publicou um documento de avaliação das atividades dos 2 anos de Governo Eletrônico, no qual relata os principais avanços e desafios futuros, que serviriam como informações para a continuidade do programa”.
- **Ano 2003:** nesse ano, “o Decreto de 29 de Outubro, instituiu os Comitês Técnicos do CEGE e delega as atribuições de Secretaria Executiva ao Ministério do Planejamento, por intermédio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, que passou a ter as atribuições de apoio técnico administrativo e de supervisão dos trabalhos dos oito Comitês Técnicos”²;
- **Ano 2004:** nesse ano, foi “criado o Departamento de Governo Eletrônico, pelo Decreto nº 5.134, de 07 de julho, encarregado de coordenar e articular a implantação de ações unificadas e integradas de governo eletrônico, as atividades relacionadas à prestação de serviços públicos por meios eletrônicos, além de normatizar e disseminar o desenvolvimento de ações e informações de governo eletrônico na administração federal”.
- **De 2005 a 2012:** uma série de iniciativa inovadores, com ênfase para o Portal de Inclusão de Digital (atualmente fora do ar), os Padrões Brasil e-GOV, o lançamento do Portal de Convênios para a realização, por meio da internet, de convênios e contratos de repasse com recursos voluntários da União, o fortalecimento do modelo do Software Público, Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (Sicaf), o Portal Brasileiro de Dados Abertos e os resultados apresentados pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br);
- **De 2013 a 2022:** Durante esse período, diversos avanços tecnológicos foram percebidos, tais como: o lançamento do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Identidade Digital de Governo (IDG), em parceria com a Universidade Federal da Paraíba – UFPB, por meio de seu Centro de Informática – CI e do Núcleo de Pesquisa e Extensão do Laboratório de Aplicações

² São eles: Implementação do Software Livre; Inclusão Digital; Integração de Sistemas; Sistemas Legados e Licenças de Software; Gestão de Sítios e Serviços On-line; Infraestrutura de Rede; Governo para Governo - G2G; Gestão de Conhecimentos e Informação Estratégica.

de Vídeo Digital – LAVID, foi desenvolvida a Suite VLibras, Política de Governança Digital para o Poder Executivo Federal, a Estratégia de Governança Digital (EGD), a recriação da Rede Nacional de Governo Digital, Acordos com grandes fabricantes de TICs, a Assinatura Eletrônica do GOV.BR, o Startup Gov.br, O Plano de Transformação Digital (PTD), o SOUGOV.BR, a Carteira de Identidade Nacional – CIN, atualização da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital 2022-2026 etc.

Como esses exemplos são apenas um pequeno recorte das muitas iniciativas que já foram e que vêm sendo implementadas no governo, é possível presumir que os avanços ocorridos nessas áreas, além de significativos, têm demonstrado uma notável ascensão e expansão. Além disso, essas tendências demonstram uma preocupação do governo em ajustar-se ao que Sousa (2025, p. 2) chama de “tendências globais”, que marcaram as reformas administrativas com vistas a migrar de uma administração pública burocrática para a administração pública gerencial (também chamada de nova administração pública (*new public management*)), cujo objetivo era, primordialmente, proporcionar maior eficiência, eficácia e “maior agilidade e flexibilidade à administração pública para atuar em uma sociedade pós-industrializada, baseada no conhecimento e na informação”. Em suma, à medida que a administração pública avança no rumo das inovações tecnológicas e da transparência, maiores são os benefícios para o governo, melhores são as oportunidades de desempenhar os serviços públicos com agilidade, eficiência e eficácia e, principalmente, mais notáveis serão os impactos desse mesmo serviço sobre a comunidade.

3 SEI: NOTAS SOBRE A PLATAFORMA DE GESTÃO DE PROCESSOS E DOCUMENTOS ELETRÔNICOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Desde sua implantação, em 2013, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) tem se consolidado como uma solução relevante no âmbito do Governo Federal (e das demais esferas da Administração Pública que a ele aderiram), em função de seu desempenho e de sua capacidade de atender de forma produtiva aos objetivos institucionais para os quais foi concebido. De acordo com a definição do Manual do Usuário³ (Brasil, s/d, p. 7), o SEI se trata de

³ Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/sei/manual_do_usuario_sei.pdf, acesso: 8 jan. 2026.

um sistema de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho. Uma das suas principais características é a libertação do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. O é um dos produtos do projeto Processo Eletrônico Nacional⁴ (PEN), iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da Administração Pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos. Coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o PEN proporciona a integração de diferentes esforços que já estavam em curso no âmbito do Governo Federal e possibilita melhorias no desempenho dos processos da Administração Pública, com ganhos em agilidade, produtividade, transparência e satisfação do público usuário e redução de custos. A intenção do projeto é disponibilizar uma solução flexível o bastante para ser adaptada à realidade de órgãos e entidades da Administração Pública de diferentes áreas de negócio. A solução será disponibilizada no Portal do Software Público do Governo Federal. O SEI é uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades.

Assim sendo, o SEI se configura como um instrumento estratégico de modernização da Administração Pública, cuja relevância vai além da simples informatização de rotinas administrativas, promovendo uma ruptura com o modelo tradicional baseado em documentos físicos, substituindo o papel por processos e documentos integralmente digitais. Essas mudanças não são apenas tecnológicas, mas também organizacionais e culturais, uma vez que redefine as práticas de trabalho, formas de comunicação e modos de compartilhamento do conhecimento no setor público. A ideia é construir uma infraestrutura pública comum, capaz de padronizar e integrar a gestão de processos administrativos eletrônicos em todo o Brasil. Além disso, merece destaque também a flexibilidade e a capacidade de adaptação do SEI às diferentes realidades organizacionais, bem como suas funcionalidades operacionais — produção, edição, assinatura e tramitação de documentos no próprio sistema. Com a possibilidade de atuação simultânea e descentralizada, o SEI supera barreiras geográficas e aumenta a eficiência dos fluxos de trabalho, consolidando-se como uma ferramenta central da gestão pública contemporânea.

⁴ De acordo com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o Processo Eletrônico Nacional – PEN “é uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico, que visa à obtenção de substanciais melhorias no desempenho da gestão processual, com ganhos em agilidade, produtividade, satisfação do público usuário e redução de custos. A gestão do PEN é da competência da Secretaria de Gestão e Inovação, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, coordenado pela Diretoria de Informações, Serviços e Sistemas de Gestão (DTGES), conforme o disposto no art. 20, do Decreto nº 12.102, de 8 de julho de 2024, e é resultado da integração de diferentes esforços que estavam em curso no âmbito do Governo Federal” (BRASIL, s/d). Ainda de acordo com o MGI, o uso desses serviços de inovação são aplicáveis a Órgãos e entidades da Administração direta, autárquica e fundacional; Estatais Federais; Estados; Municípios; Distrito Federal; Consórcios Intermunicipais. Para aprofundar sobre esse tema, cf. BRASIL. Processo Eletrônico Nacional – PEN, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/informacoes-sistemas-e-servicos-de-gestao/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen/processo-eletronico-nacional-pen>, acesso: 30 dez. 2025.

Na esteira desses progressos viabilizados pelo SEI, Nascimento (2017), em um estudo de caso realizado até 2017⁵, ainda que o autor tenha percebido algumas dificuldades em relação ao sistema no âmbito da Universidade de Brasília (UnB), uma das conclusões foi de que

o SEI é bom e necessário, chegando em um momento de extrema necessidade de adequação as novas práticas e economia necessária a nação, porém fica claro que uma implantação de um sistema dessa envergadura sem o devido estudo causa transtornos que poderiam ter sido evitados com ações como: oferecimento de curso de gestão documental com uso do SEI, estudo mais aprofundado dos tipos documentais utilizados na universidade e principalmente trabalhar para que o SEI em um curto médio prazo deixe de ser um GED para ser um SIGAD somado a um Repositório Arquivístico Digital Confiável – RDC-Arq (Nascimento, 2017, p. 66).

Mais recentemente, o estudo de Resende Junior (2025, p. 121) também identificou algumas dificuldades relacionadas ao SEI, com críticas relacionadas à “usabilidade, como a interface pouco intuitiva; as ferramentas de pesquisa são ineficientes e há dificuldades de adaptação pelos usuários”. Em que pese essas dificuldades citadas por Resende Junior (2025), o estudo de Lourenço (2019, p. 50) destaca que os resultados estatísticos apresentados, demonstraram que o “SEI, enquanto software de gestão da informação escolhido no Processo Eletrônico Nacional - PEN para viabilizar uma infraestrutura digital de processo administrativo no Brasil, teve um sucesso satisfatório, mas não de forma plena”. Ainda de acordo com Lourenço (2019, p. 53), a confirmação da maioria das hipóteses, apontou para o fato de que o SEI pode ser considerado como uma ferramenta de sucesso na gestão pública federal,” justificando de certa forma, sua expansão para as gestões públicas estaduais e municipais e reafirmando a importância da finalidade do setor em atender as demandas da sociedade”.

De fato, apesar da necessidade de alguns ajustes, o SEI tem se mostrado como uma das ferramentas mais promissoras àquilo que se propõe. Nesse sentido, como demonstrado na abordagem integrativa de Sousa et al.⁶ (2026, p. 13), muitos avanços ocorreram nos últimos anos e, com destaque os autores, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) atualmente se configura

⁵ Como o estudo de Nascimento (2017) foi desenvolvido até meados de 2017 (ano em que o SEI ainda estava em fase de expansão), alguns problemas como a viabilização de acesso externo, ferramenta de pesquisa sem o devido refinamento etc. foram percebidos pelo autor e, ao mesmo tempo, alguns dos avanços da versão mais recente do SEI não puderam ser notados.

⁶ Sousa et al. (2019) apresentam uma revisão integrativa acerca do SEI em esfera federal, considerando os estudos disponibilizados em duas plataformas: Periódicos CAPES e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Para consultar a íntegra do trabalho, cf. SOUSA, Antonio Ismael Lopes de et al. SEI: uma revisão integrativa sobre o Sistema Eletrônico de Informações do Governo Federal. Cadernos Cajuína, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e1637, 2026. DOI: <https://doi.org/10.52641/cadcajv11i1.1637>. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/1637>, acesso: 13 jan. 2026.

como uma das iniciativas que mais agregaram valor, celeridade, eficiência, economia e uma série de fatores relevantes para a Administração Pública que, por extensão, resultam também em benefícios aos cidadãos. Além disso, do reconhecimento da robustez do sistema SEI, outro fator que chama a atenção, e que realça ainda mais a sua importância para o serviço público, é o fato de que todas as abordagens acerca desse sistema sempre atrelam essa ferramenta à ampliação do controle social e ao aumento da transparência, inclusive com funcionalidade semelhante a outras plataformas robustas e inovadoras e de fundamental importância para a transparência pública (Sousa et al., 2026, p. 13).

Nessa seara, assomando-se a outras iniciativas importantes no que se refere à transparência e à melhoria da prestação dos serviços públicos, o SEI tem se consolidado como uma plataforma potencialmente profícua para a administração pública. Retomando as principais temáticas destacadas nos estudos, sobre o SEI, listados por Sousa et al. (2026), é possível perceber o quão significativo tem sido o sistema para o desempenho de diversos serviços no âmbito da administração pública. O Quadro 1 (a seguir) apresenta, com base em Sousa et al. (2026, p. 13), os principais resultados encontrados em estudos acerca do SEI:

Quadro 1 – Assuntos em destacados em estudos acerca do SEI

Temáticas
Inovação, sucesso e adaptação institucional a partir do SEI
Adoção, implementação e avaliação do SEI
O SEI como instrumento estratégico para a modernização administrativa, a digitalização de processos, a redução de custos e o aumento da eficiência e da transparência na gestão pública
Os impactos institucionais e econômicos do processo eletrônico
Gestão arquivística, à preservação documental e às políticas públicas de informação
Demanda social por transparência e acesso à informação
Acesso à informação pública em contexto de crise
Dimensão tecnológica e operacional do governo eletrônico
Aderência dos sistemas de informação utilizados pelas Instituições Federais de Ensino ao modelo e-ARQ Brasil
O SEI como facilitador dos processos administrativos no serviço público

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2026, p. 13).

Muitas são, portanto, as funcionalidades que, de um lado, ampliam a dimensão do SEI e, de outro, agregam valor aos serviços públicos e, por extensão, contribuem para maior satisfação por parte de cidadãos/usuários que demandam desses serviços. Por esses e outros motivos, Sousa et al. (2026, p. 14) destacam que o SEI é uma das iniciativas que mais “contribuíram para um serviço público mais robusto, sólido, mais fluido e com mais qualidade e eficiência” que, por isso, o sistema se caracteriza, inegavelmente, como uma “inovação produtiva no âmbito da Administração Pública”. Para além de um sistema inovador, o impacto do SEI se estende desde a administração pública até a melhoria dos serviços que promovem o bem-estar da coletividade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotado pela Administração Pública Federal em 2013, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) tem se destacado como uma das iniciativas mais profícuas para a gestão eletrônica de documentos e processos administrativos, posto que é marcado, dentre outros fatores, pela agilidade, simultaneidade e por dispor de uma gama de funcionalidades que facilitam significativamente a tramitação de processos.

No que tange aos aspectos quantitativos, o SEI se ampliou de modo notável, alcançando a quase totalidade dos órgãos públicos federais e a maioria dos estados brasileiros, além de ter uma crescente adesão por parte de municípios desse país. Esse fato marca ao menos dois fatos dignos de consideração: a) o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é, até o momento, a maior e mais utilizada plataforma de gestão de processos e documentos eletrônicos na administração pública brasileira; e b) essa ampla adesão demonstra a magnitude e a potência do SEI enquanto uma solução tecnológica para os serviços públicos.

Qualitativamente, se é certo que o sistema SEI apresenta, robustez, celeridade, transparência e eficiência inegáveis e que o sistema “é bom e necessário”, como já destacou Nascimento (2017, p. 66), é também certo que a plataforma ainda carece de alguns ajustes, de modo a aprimorar funcionalidades e minimizar as falhas que, de certa forma, dificultam o acesso a alguns de seus recursos.

Novos rumos para favorecer a ampliação e a melhoria da ferramenta SEI deve considerar as possibilidades de avaliações contínuas acerca de suas funcionalidades, a necessidade de avaliações e impressões por parte dos usuários/cidadãos, apoios científicos e tecnológicos com vistas a aprimorar o sistema, bem como ponderar sobre a adoção de protótipos alternativos, como aquele sugerido por Resende Junior (2025), bem como outras proposições fecundas acerca desse tema.

REFERÊNCIAS

BALBE, Ronald da Silva. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no Governo Federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 2, p. 189-209, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1613/1/Uso%20de%20tecnologias%20de%20informa%c3%a7%c3%a3o%20e%20comunica%c3%a7%c3%a3o%20na%20gest%c3%a3o%20p%c3%bablica%20exemplos%20no%20governo%20federal.pdf>, acesso: 6 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Linha do Tempo: do governo eletrônico ao digital**, 2019-2024. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>, acesso: 7 jan. 2026.

BRASIL. **Processo Eletrônico Nacional – PEN**, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/informacoes-sistemas-e-servicos-de-gestao/processo-eletronico-nacional/conteudo/processo-eletronico-nacional-pen/processo-eletronico-nacional-pen>, acesso: 8 jan. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, 1996.

DIAS, Thiago Ferreira et al. **Inovação e tecnologia da comunicação e informação na administração pública**. Brasília: Enap, 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. A relação entre governo eletrônico e governança eletrônica no governo federal brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR**, 3(4), 01–18, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000400004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/ttcnqbgT9WFfH7sCjkszsqrg/?format=pdf&lang=pt>, acesso: 6 jan. 2025.

LOURENÇO, Elrick de Oliveira. **Avaliação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em uma instituição federal de ensino superior**. 2019. 65 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/48292e11-419d-4d8c-aad6-bcb758028269>, acesso: 8 jan. 2025.

NASCIMENTO, Paulo Roberto da Silva. **Impactos da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI): estudo de caso da Universidade de Brasília**. 2017. 136 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia), Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

RESENDE JUNIOR, Sinval Ferreira. **Usabilidade do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): uma proposta de melhoria**. 2025. 162 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) — Universidade de Brasília, Brasília, 2025. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/52684>, acesso: 8 jan. 2025.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt>, acesso: 6 jan. 2026.

SOUSA, Antonio Ismael Lopes de. A gestão de pessoas e sua importância para o desempenho dos serviços públicos. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 8, n. 19, p. e082816, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i19.2816>. Disponível em:



<https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2816>, acesso: 7 jan. 2026.

SOUSA, Antonio Ismael Lopes de et al. SEI: uma revisão integrativa sobre o Sistema Eletrônico de Informações do Governo Federal. **Cadernos Cajuína**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. e1637, 2026. DOI: <https://doi.org/10.52641/cadcajv11i1.1637>. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/1637>, acesso: 13 jan. 2026.

A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE: AN INTEGRATIVE REVIEW** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.029-013>**Maria da Consolação Coelho Rocha**

Mestranda em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-UFNT
Bibliotecária Documentalista na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), no Centro de Ciências de
Balsas (CCBL/MA)
E-mail: consolacao.maria@ufma.br

Bruno Leite Bertoldo Almeida

Especialista em Gestão Pública (UEMA), graduado em Sistemas de Informação (Unibalsas)
Técnico de Tecnologia da Informação na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas,
Maranhão, Brasil
E-mail: bruno.bertoldo@ufma.br

Lucas Arruda Santiago

Mestrando em Educação nas Ciências pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande
do Sul (UNIJUÍ). Assistente em Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL),
Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: lucas.santiago@ufma.br

Antonio Ismael Lopes de Sousa

Doutorando em Linguística e Literatura, pela Universidade Federal do Norte do Tocantins-
UFNT. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Maranhão -UEMA. Assistente em
Administração na Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: antonio.ismael@ufma.br

Gilliard Ribeiro dos Santos

Especialista em Informática na Educação pelo Instituto Federal do Maranhão-IFMA. Bacharel em Ciência
e Tecnologia pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA. Assistente em Administração na
Universidade Federal do Maranhão (UFMA/CCBL), Balsas, Maranhão, Brasil
E-mail: gilliard.ribeiro@ufma.br

RESUMO

Dentre os muitos assuntos discutidos no âmbito da Administração Pública, certamente a gestão de pessoas se revela como um dos mais importantes, uma vez que é a partir das ações das pessoas (servidores públicos) que se materializa a maioria dos serviços prestados aos cidadãos/usuários. Nesse contexto, este trabalho apresenta os resultados de uma revisão integrativa de literatura, contendo as principais abordagens realizadas sobre a gestão de pessoas no âmbito da administração pública. Para tanto, buscamos por trabalhos científicos acerca do tema na plataforma SciELO Brasil, em janeiro de 2026. A pesquisa foi norteada por dois descritores, empregados em associação: “Gestão de Pessoas + Administração Pública”, com o intuito de localizar e selecionar trabalhos escritos apenas em Língua Portuguesa e que cuja publicação tivesse ocorrido a partir de 2.000. Após selecionar e analisar os dados, chegamos à conclusão de todos os trabalhos incluídos nesta revisão integrativa apresentam o tema gestão de pessoas como sendo central e estratégico,

tanto para o bom desempenho dos serviços quanto para a melhoria do clima organizacional na administração pública.

Palavras-chave: Pessoas; Gestão; Recursos Humanos; Administração Pública.

ABSTRACT

Among the many topics discussed within the scope of Public Administration, human resource management certainly stands out as one of the most important, since it is through the actions of people (public servants) that most of the services provided to citizens/users have materialized. In this context, this work presents the results of an integrative literature review, containing the main approaches to human resource management within the scope of public administration. To this end, we searched for scientific works on the subject on the SciELO Brazil platform in January 2026. The research was guided by two descriptors, used in association: “Human Resource Management + Public Administration”, with the aim of locating and selecting works written only in Portuguese and whose publication occurred from 2000 onwards. After selecting and analyzing the data, we concluded that all the works included in this integrative review present the theme of human resource management as central and strategic, both for the good performance of services and for the improvement of the organizational climate in public administration.

Keywords: People; Management; Human Resources; Public Administration.

1 INTRODUÇÃO

Muitas e significativas foram as transformações que influenciaram, de alguma forma, o modo como ocorre a gestão da coisa pública. A Nova Administração Pública (NAP), enquanto paradigma gerencial orientado à modernização do setor público, se consolidou em oposição ao paradigma burocrático tradicional, ao priorizar estruturas e processos capazes de elevar a eficácia e a qualidade da prestação dos serviços públicos.

Nesse contexto de reformulação da Administração Pública, a gestão de pessoas passou a ocupar posição estratégica, dada sua relevância para o alcance dos objetivos institucionais. Conforme destacado por Baldo (2009, p. 91), a Nova Gestão Pública busca, entre outros aspectos, mensurar os impactos de produtos, serviços e políticas públicas sobre clientes, usuários e cidadãos, considerando que as decisões estatais devem contemplar elementos como visão estratégica, interação entre atores, preferências do cidadão-usuário e demais pressupostos teóricos associados à *New Public Management*.

Ao deslocar o foco para a qualidade dos serviços e para o atendimento às demandas da sociedade, a área de gestão de pessoas passou a enfrentar o desafio de transformar a relação entre Estado e cidadão em uma experiência positiva e produtiva para ambas as partes. Nessa perspectiva, Bergue (2020, p. 14) ressalta que a gestão de pessoas adquire especial relevância no âmbito da administração pública, uma vez que parcela substantiva da geração de valor público — materializada na oferta de bens e serviços — depende de processos intensivos em trabalho humano. A ideia de Bergue (2020) é que a gestão organizacional, especialmente no setor público, requer uma abordagem sistêmica e complexa, centrada nas relações humanas, superando modelos mecanicistas e incorporando referenciais que permitam compreender a dinâmica social e contextual das organizações.

Com efeito, são as pessoas que materializam as políticas públicas e viabilizam a entrega dos serviços à sociedade, de modo que a qualidade dessas entregas está diretamente associada à forma como os recursos humanos são geridos. Quanto mais eficiente e alinhada for a gestão de pessoas, maiores tendem a ser as possibilidades de construção de relações cooperativas, transparentes e produtivas entre a administração pública e os cidadãos. Eis o motivo pelo qual Schikmann (2010, p. 17) defende que haja uma “substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas”, fato que implica na implementação de “mudanças que no seu conjunto constituirão o que denominamos de gestão estratégica de pessoas”. A ideia de Schikmann (2010) tem a ver, nesse caso, com uma mudança de postura, que tenha como ponto de partida as ações das pessoas que integram a administração pública e que, atuando em um ambiente cujo clima organizacional é ameno e favorável, certamente empreende um serviço público com muito mais qualidade, eficiência e eficácia.

Também nessa direção, Bergue (2020, p. 185) explica que

quando se fala de pessoas, trata-se, então, de um arranjo heterogêneo de laços institucionais, de padrões remuneratórios, de graus de engajamento, de níveis de estabilidade, e, sobretudo, de interesses pessoais, mas que constitui a essência do processo de produção de valor público. Independentemente da natureza do vínculo que se estabelece entre esses atores e a organização, certo é que são nucleares na organização.

O fato levantado por Bergue (2020) realça, ainda mais, a importância das pessoas nas organizações públicas, com ênfase para as complexidades que envolvem esses agentes e para a necessidade de criação de um ambiente organizacional em que eles atuem de modo mais harmonioso e sempre considerando o bem-estar da coletividade. Por esse motivo, Bergue (2020, p. 186) entende que “as pessoas são a organização”, uma vez que,

sob um olhar mais amplo, contudo, a organização pode ser percebida como a resultante da interação mútua e incessantemente transformadora entre dois elementos fundamentais – pessoas e estrutura –, sendo, nessa relação, o primeiro (pessoas) limitado em sua ação e ao mesmo tempo influenciador do segundo (estrutura), aspecto que enfatiza um dos componentes essenciais que o conceito de organização encerra – o controle exercido sobre a ação de seus membros, e, por conseguinte, o conflito.

Essa ideia de Bergue (2020) reflete o fato de que a organização é o resultado das interações entre a estrutura administrativa e as pessoas, reforçando que ambas são fundamentais para o desempenho das atividades. Tal fato corrobora para a ascensão das discussões acerca desse tema, como é o caso do estudo de Sousa (2025) sobre a importância de haver uma gestão de pessoas engajada com as questões e complexidades humanas dentro da organização. Em uma outra abordagem, que destaca o papel da liderança para o bom desempenho dos serviços públicos, Sousa (2026, p. 1) destaca que são as pessoas as principais responsáveis para atender ao desafio da “satisfação integral dos cidadãos-usuários” e que a gestão de pessoas, além de muito relevante, se configura também como uma das áreas mais estratégicas áreas desse setor.

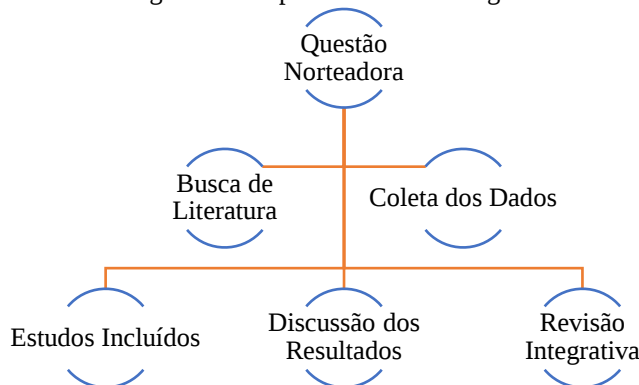
Feitas essas considerações, com o intuito de ampliar as discussões acerca da gestão de pessoas no serviço público, este trabalho apresenta uma revisão integrativa de literatura sobre o tema, destacando as experiências mais exitosas, bem como os modelos que mais resultam em melhorias aos usuários/cidadãos e que mais se adequam às particularidades de cada organização. Além disso, apresentamos também a síntese das temáticas centrais encontradas nesta revisão, de modo a acrescentar possibilidades para novos estudos, bem como orientar novas vivências e experiências naquilo que se refere à gestão de pessoas no âmbito da administração pública.

2 MÉTODOS

Este trabalho foi desenvolvido no modelo de Revisão Integrativa de Literatura que, conforme definem Sousa, Silva e Carvalho (2010, p. 102), é “um método que proporciona a síntese de conhecimento

e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática”. Com o tema “O SERVIDOR EM FOCO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”, buscamos por abordagens sobre o assunto na plataforma SciELO Brasil. As etapas percorridas se deram com base em Souza; Silva e Carvalho (2010), conforme Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Etapas da Revisão Integrativa



Fonte: Adaptado de Souza, Silva e Carvalho, 2010.

Para localizar os trabalhos, utilizamos dois descritores, na seguinte ordem: “Gestão de Pessoas + Administração Pública”. A pesquisa foi realizada no mês de janeiro de 2026. Como critérios de inclusão, adotamos os seguintes requisitos:

- i. Realizados via pesquisa de campo ou bibliográfica no Brasil;
- ii. Escritos em Língua Portuguesa (Brasil); e
- iii. Que contemplavam integral ou majoritariamente o tema: “Gestão de Pessoas + Administração Pública”.
- iv. No formato de Artigo Científico.
- v. Publicados a partir de 2.000.

Como critérios de exclusão, os seguintes parâmetros foram empregados:

- i. Trabalhos de Duplicados;
- ii. Cuja publicação tenha ocorrido antes de 2.000; e
- iii. Realizados no Brasil, mas apenas com o resumo escrito em Português (Brasil) e as demais partes escritas em outros idiomas.

Por fim, foram ignorados os trabalhos que apresentavam uma ou mais das características listadas a seguir:

- i. Que não abordavam, integral ou majoritariamente, assuntos envolvendo a Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal;
- ii. Cujo arquivo não pôde ser acessado na íntegra;

- iii. Realizados no Brasil, mas escritos em outros idiomas distintos do Português.
- iv. Cujas associações entre a Gestão de Pessoas e Administração Pública não tenham sido vislumbradas por ocasião da leitura do Resumo, da Introdução e Considerações Finais dos trabalhos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No banco de dados da SciELO Brasil, a pesquisa utilizando os descritores “Gestão de Pessoas + Administração Pública” reportou 48 (quarenta e oito) trabalhos que abordavam o referido assunto, seja de forma direta ou indireta. Desses 48 (quarenta e oito), 20 (vinte) foram selecionados para análise (todos na modalidade artigo científico) e 28 (vinte e oito) foram ignorados, pelo fato de que não abordavam o tema da Gestão de Pessoas, relacionado à Administração Pública.

O Quadro 1 (abaixo), apresenta as quantidades de Referências Localizadas e/ou Ignoradas no âmbito da plataforma SciELO Brasil.

Quadro 1 – Quantidade de Referências Localizadas e/ou Ignoradas

Quantidade Localizada	Plataforma	Quantidade Ignorada	Quantidade Excluída	Quantidade Selecionada
48	SciELO Brasil	28	0	20

Fonte: SciELO Brasil (2026).

O Quadro 2 (a seguir), apresenta as referências localizadas na SciELO Brasil, acrescidas de *link* de acesso e palavras-chave. Merece destaque, nesse contexto, o fato de que os trabalhos estão disponibilizados na mesma ordem em que foram localizados, identificados com uma letra e um número, que indicam a modalidade de trabalho e a ordem de localização. Nesse caso, “A” significa “Artigo” e o número ao lado indica a ordem em que cada trabalho foi encontrado e, posteriormente, listado.

Quadro 2 – Referências incluídas pela SciELO Brasil

Nº	Referências / SciELO Brasil
A1	SCACCHETTI, Carolina Schincariol. BOA GOVERNANÇA, MODELOS DE GESTÃO E INGRESSO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: ENTRE DISCURSOS E PRÁTICAS. Cadernos Gestão Pública e Cidadania , v. e91612, 2025. DOI: https://doi.org/10.12660/cgpc.v30.91612 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/cgpc/a/SJGvffX6ZtJmyRkX9MZgJQw/?lang=pt#top . Palavras-chave: governança pública, modelos de gestão, ingresso no serviço público, moralidade, integridade.
A2	RANGEL, Sara Barbosa; ROWE, Diva Ester Okazaki. Análise de perfis de vínculos organizacionais entre servidores públicos. Revista de Administração Pública , v. 58, n. 4, p. e2023-0405, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220230405 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/9XDmyN6TMsvHGYVC4fqpL7c/?lang=pt . Palavras-chave: perfis de vínculos organizacionais; comprometimento organizacional; entrenchamento organizacional; análise de perfil latente; serviço público.

A3	SOUZA, Igor Guevara Loyola de; CAVALCANTE, Pedro Paulo Murce Menezes. Construção e validação de uma medida de reputação das áreas de gestão de pessoas de organizações públicas brasileiras. Revista de Administração Pública, v. 57, n. 6, p. e2022-0329, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220220329. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/7KHRPcJYKWwDqVDcLB5DhmQ/?lang=pt. Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão de pessoas em organizações públicas; reputação de gestão de pessoas; reputação departamental; reputação organizacional.
A4	OLIVEIRA, HELOÍZA H.; HONÓRIO, LUIZ C. PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: CONECTANDO OS CONSTRUTOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. BATER. Revista de Administração Mackenzie, v. 4, pág. eRAMG200160, 2020. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/MtCHdpD7SVSZQdrQyTHTxcH/?lang=en. Palavras-chave: Comprometimento organizacional; Gestão de pessoal; Práticas de recursos humanos; Condições de trabalho; Organização pública.
A5	CÔRTEZ, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220180061. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbpvP75xZHGtvcP/?lang=pt. Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas; gestão de pessoas na administração pública; gestão de pessoas no Poder Legislativo.
A6	RICHTER, LEOVANIR DD. AUTOAVALIAÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTÃO A DISTÂNCIA EM UMA AUTARQUIA FEDERAL. BATER. Revista de Administração Mackenzie, v. 2, pág. eRAMG180100, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180100. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/Q9gjycNvFpc5spQyqxY9gVg/?lang=en. Palavras-chave: Impacto da formação no trabalho; Apoio à aprendizagem; Competências organizacionais; Resultados da formação; Gestão de pessoas.
A7	ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A INFORMAÇÃO COMO ELEMENTO DE INTEGRAÇÃO ENTRE PROPÓSITO, PROCESSOS E PESSOAS EM INSTITUIÇÕES BRASILEIRAS E PORTUGUESAS1. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 23, n. spe, p. 292-316, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.172.63787. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/KVRq7wFMfLbJctFFDrVFCdB/?lang=pt. Palavras-chave: Alinhamento Estratégico; Propósito; Processo; Pessoas.
A8	RODRIGUES, Andrea Leite, BARRICHELO, Alcides; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-7612159318. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/BMTcHLGcwc4RTMCrbz9RDZw/?lang=pt. Palavras-chave: sentidos do trabalho; bem-estar psicológico no trabalho; sofrimento no trabalho; comprometimento organizacional; Polícia Federal.
A9	ROCHA, Guilherme Busch, PASSADOR, Claudia Souza; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. Qual é o ganho social da gestão por competências? A percepção dos funcionários de uma universidade pública brasileira. Revista de Administração (São Paulo), v. 3, pág. 233-245, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.05.001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rausp/a/mWVdrHnV9WyVMqj4v9XSvhh/?lang=en. Palavras-chave: Gestão de pessoas; Gestão de competências; Educação corporativa; Avaliação de desempenho; Ganho social.
A10	DIAS, MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE; BORGES, RENATA SIMÕES GUIMARAES E. DESEMPENHO E ESTILO DE LIDERANÇA: QUANDO LÍDERES E SEGUIDORES DISCORDAM?. BATER. Revista de Administração Mackenzie, v. 2, pág. 104-129, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/H8RzQYTTwQGkMhs7LyW3Z8y/?lang=en. Palavras-chave: Liderança; Estilos de liderança; Desempenho; Desempenho da equipe; Gestão de pessoas.

A11	DEMO, Gisela, FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA PERCEPÇÃO DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS. Ler. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 1, pág. 89–117, 2017. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040. Disponível em: https://www.scielo.br/j/read/a/mfN6fTBy3SNjrXvMd8sQYmF/?lang=pt. Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas; Valores Organizacionais; Estudo Relacional; Empresa Pública.
A12	MACCALI, NICOLE, KUABARA, PAULA SUEMI SOUZA; TAKAHASHI, ADRIANA ROSELI WÜNSCH. AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE DEFICIENTES INTELECTUAIS EM UMA FEDERAÇÃO PÚBLICA DO BRASIL. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 2, p. 157–187, 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMqw96QtTVjZJBGQB/?lang=pt. Palavras-chave: Gestão da diversidade; Práticas de recursos humanos; Deficientes intelectuais; Inclusão; Organização.
A13	MENESES, Pedro Paulo Murce, COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; FERREIRA, Rodrigo Rezende. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 4, pág. 110–134, 2014. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/xzxkDJ3KxwmkhpSmCSjC6Bf/?lang=pt. Palavras-chave: Gestão de pessoas; Políticas e práticas de gestão de pessoas; Gestão de recursos humanos; Administração de recursos humanos; Administração de pessoal.
A14	FONSECA, Diogo Ribeiro da, MENESES, Pedro Paulo Murce; SILVA FILHO, Antônio Isidro da. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 6, p. 1451–1475, 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/Cpn8mCycHHqwGCNfNxn8KCJ/?lang=pt. Palavras-chave: autonomia; descentralização; gestão estratégica; tomada de decisão; ambiente institucional.
A15	ANDRÉ, Adriana Maria, CIAMPONE, Maria Helena Trench; SANTELLE, Odete. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. Revista de Saúde Pública, v. 1, pág. 158–163, 2013. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-89102013000100020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rsp/a/F3nRwT5jV3Qqj8Xfhm98LWF/?lang=pt. Palavras-chave: Pessoal de Saúde, organização & administração; Centros de Saúde; Atenção Primária à Saúde, recursos humanos; Administração de Recursos Humanos; Tomada de Decisões Gerenciais; Competência Profissional; Educação Baseada em Competências.
A16	VILLARDI, Beatriz Quiroz, FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacobowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e culturais brasileiros com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. Revista de Administração Pública, v. 2, pág. 304–329, 2011. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000200002. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/ZCn5nCMHs5jD9zLbB8Jy6bz/?lang=pt. Palavras-chave: Diagnóstico do clima organizacional; ferramentas qualitativas e quantitativas para coleta de dados; características culturais brasileiras; subjetividade na administração pública de recursos humanos; motivações sociais e clima organizacional.
A17	FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, n. 5, p. 55–81, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/D8JfhhJ8vBTpf6mDz4kqHwb/?lang=pt. Palavras-chave: Políticas de gestão de pessoas; Valores pessoais; Justiça organizacional; Percepção do colaborador; Análise de regressão.
A18	BRANDÃO, Hugo Pena, ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 5, p. 875–898, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/SXR5B4nBMv4zL6XBxmcTZpK/?lang=pt. Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão por competências; gestão de desempenho; balanced scorecard; avaliação 360 graus.

A19	JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Desenvolvimento de produtos sustentáveis: o papel da gestão de pessoas. Revista de Administração Pública , v. 2, pág. 283–307, 2007. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000200007 . Disponível em: https://www.scielo.br/rap/a/Tpp54sfh9NMpLVMyqkRvdkS/?lang=pt . Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão ambiental; produtos sustentáveis.
A20	BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. Revista de Administração Contemporânea , v. 7, n. 3, p. 35–56, 2003. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300003 . Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/vScX3kvk4YtKQTC3ccT4PRg/?lang=pt . Palavras-chave: gestão de pessoas na administração pública; gestão de competências; identificação de necessidades de aprendizagem.

Fonte: SciELO Brasil (2026).

Como demonstra o Quadro 2 (acima), há uma quantidade significativa de trabalhos que envolvem a Gestão de Pessoas e a Administração Pública. As abordagens se dão em vários vieses, abrangendo desde a boa governança e os modelos de gestão, perpassando pela gestão estratégica de pessoas, até o diagnóstico de cima organizacional. Bergue (2020, p. 14), destacando a importância da gestão de pessoas para o serviço público, ressalta que

a gestão de pessoas na sua expressão estratégica assume relevo também na medida em que contribui para explicitar, promover ajustes e, por conseguinte, legitimar o gasto com pessoal no setor público. A adoção de boas práticas de gestão de pessoas, tanto na formulação das políticas, quanto na sua implementação e posterior ou concomitante avaliação, opera a interface de transparência da administração pública não somente nesse, mas com reflexos em todos os demais quesitos que chamam a atenção da sociedade nas ações de exercício da cidadania e do controle social.

Ainda nesse contexto, Bergue (2020) propõe que a área de gestão de pessoas, no âmbito da administração pública, seja pensada sistemicamente, isto é, considerando todas as suas complexidades, por um viés que considera que todas as partes estão interconectadas e não isoladas. De acordo com Bergue (2020, p. 97),

a organização é uma teia de relações que se estabelecem por meio das pessoas. A gestão das organizações se processa, portanto, sempre a partir das pessoas. Os diferentes enlaces que se constroem entre os seus membros precisam ser reconhecidos a partir de modelos teóricos que se sustentem nos valores da complexidade. Não há, a propósito, um pensamento sistêmico – condição inarredável para a gestão estratégica – sem o suporte de lentes teóricas multidisciplinares consistentes que habilitem o gestor a compreender a organização e suas interfaces e complementaridades em relação ao contexto social, político e econômico que molda a sociedade contemporânea. A complexidade da dinâmica organizacional, notadamente nas organizações do setor público, não pode ser capturada tão somente a partir de referenciais de inspiração cartesiana e de orientação predominantemente mecanicistas. Esses referenciais ofereceram importante contribuição para o desenvolvimento da ciência da administração e ainda são capazes de entregar sua parcela de contribuição para a análise organizacional. Mas é preciso reconhecer seus limites, que se acentuam quando se estende o olhar para a dimensão humana das organizações públicas. As pessoas e suas relações sociais são sempre fenômenos que só podem ser compreendidos em seu contexto, motivo pelo qual as noções de complexidade e caos têm se revelado marcos conceituais potentes para o diagnóstico e a ação em matéria de gestão de pessoas.

Isso significa dizer que a administração eficaz exige um pensamento sistêmico e estratégico, apoiado em referenciais teóricos multidisciplinares, capazes de captar a complexidade das interações internas e suas conexões com os contextos social, político e econômico. Assim sendo, a gestão organizacional, especialmente no setor público, requer uma abordagem sistêmica e complexa, centrada nas relações humanas, superando modelos mecanicistas e incorporando referenciais que permitam compreender a dinâmica social e contextual das organizações. É também nessa direção que Sousa (2025, p. 2) explica que, com “função de planejar, coordenar e controlar a mão-de-obra necessária à organização, a administração de recursos humanos ganhou destaque no âmbito do setor público, tornando-se um fator indispensável no processo de aquisição de eficiência e eficácia na prestação de serviços”. Ainda de acordo com Sousa (2025, p. 7), a “necessidade de colocar em prática as ideias e metas introduzidas pela NAP [Nova Administração Pública] deixou clara a importância do papel que os agentes públicos deveriam desempenhar para atingir esses objetivos” e que “o capital humano – elemento central e determinante – figura-se como um divisor de águas, passando a ocupar lugar de destaque no processo de conquistas dessas metas”.

Dito isso, o Quadro 3 (abaixo), apresenta as principais temáticas em destaque nos trabalhos selecionados, além de apontar a(s) referência(s) em que cada assunto é mais recorrente.

Quadro 3 – Temáticas em destaque em “Gestão de Pessoas + Administração Pública” e referências sugeridas

Temáticas	Referências sugeridas
Governança pública, modelos de gestão e integridade	A1
Distanciamentos entre discurso normativo e prática organizacional	A1
Gestão estratégica de pessoas (GEP) no setor público e condições institucionais para implementação da GEP	A5, A14, A15
Políticas, práticas e sistemas de gestão de pessoas e gestão de recursos humanos no setor público	A4, A11, A13, A17
Comprometimento, vínculos organizacionais e clima organizacional e sentidos do trabalho, bem-estar psicológico e sofrimento no trabalho.	A2, A4, A8, A16
Liderança, desempenho e relações de trabalho, Estilos de liderança; e relação entre liderança e desempenho individual e coletivo	A10
Gestão por competências, desempenho e educação corporativa e Ganhos sociais e organizacionais decorrentes da gestão por competências	A9, A18, A20
Formação, aprendizagem e desenvolvimento de pessoas, Apoio à aprendizagem e Desenvolvimento de competências organizacionais	A6, A20
Informação, alinhamento estratégico e integração organizacional e Gestão orientada por sentido e coerência organizacional	A7
Diversidade, inclusão e justiça social nas organizações públicas	A12
Sustentabilidade e gestão de pessoas e Relação entre gestão de pessoas e sustentabilidade	A19
A Gestão de Pessoas como central para o desenvolvimento de pessoas na Administração Pública	Todas as referências

Fonte: SciELO Brasil (2026).

De modo geral, o conjunto das referências acima citadas evidencia uma forte concentração nos estudos sobre gestão de pessoas no setor público, com ênfase em assuntos como, a) Estratégia e governança; b) Competências, desempenho e aprendizagem; c) Comprometimento, liderança e clima organizacional; d)

Valores, justiça organizacional e integridade; e e) Inclusão, sustentabilidade e bem-estar no trabalho. Tais temáticas revelam a centralidade da dimensão humana como elemento estruturante da modernização, da eficiência e da legitimidade da administração pública contemporânea. É por esses motivos que Sousa (2026, p. 3) explica que, naquilo que se refere às “novas formas de pensar a Administração Pública”, deve-se considerar a gestão de pessoas e os recursos humanos como “uma das áreas mais estratégicas em qualquer âmbito administrativo”. Ainda nesse contexto, Sousa (2026, p. 8) destaca que, na atualidade da administração pública, o capital humano opera como “elemento central e determinante”, imprescindível para o alcance dos objetivos e metas nesse âmbito administrativo.

4 CONCLUSÃO

No âmbito da Administração Pública, o tema acerca da gestão de pessoas destaca-se como um dos mais relevantes, na medida em que é por meio das ações, competências e relações estabelecidas pelos servidores públicos que se concretiza a maior parte dos serviços ofertados à sociedade. O fato é que a atuação das pessoas nesse âmbito se constitui como elemento central para a efetividade das políticas públicas, uma vez que são eles os responsáveis diretos pela implementação das decisões governamentais e pela interação cotidiana com os cidadãos-usuários.

Nesse contexto, compreender como a gestão de pessoas tem sido abordada no âmbito da administração pública torna-se fundamental para o aprimoramento das práticas organizacionais e para a elevação da qualidade dos serviços prestados. Assim, o presente trabalho, com o mote de acrescentar relatos, estudos e experiências acerca do tempo, apresentou os resultados de uma revisão integrativa de literatura, reunindo e analisando as principais abordagens teóricas e empíricas relacionadas à gestão de pessoas no setor público.

Com buscas realizadas por meio da plataforma SciELO Brasil, combinamos os descritores “Gestão de Pessoas” e “Administração Pública”, com o propósito de identificar estudos pertinentes ao tema. Como critérios de inclusão, foram considerados apenas trabalhos publicados em língua portuguesa, com data de publicação a partir do ano 2000, de modo a contemplar as transformações ocorridas na gestão pública a partir da consolidação de modelos gerenciais contemporâneos.

Após a seleção e análise dos estudos, os resultados indicam convergência quanto à centralidade estratégica da gestão de pessoas na administração pública. De maneira geral, os trabalhos analisados reconhecem que práticas adequadas de gestão de pessoas contribuem significativamente tanto para o desempenho organizacional quanto para a melhoria do clima organizacional, impactando positivamente a motivação, o comprometimento e o bem-estar dos servidores públicos. Ademais, evidenciam que o fortalecimento dessa área constitui fator determinante para a construção de organizações públicas mais eficientes, eficazes e alinhadas às demandas da sociedade.



Sendo as pessoas indispensáveis para o bom desempenho dos serviços públicos, a gestão de pessoas deve ser ampla e continuamente debatida, aprimorada e, sobretudo, considerada como central para uma administração pública cujos serviços apresentam qualidade, eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

- BALDO, Rafael Antonio. **Novos Horizontes para a Gestão Pública**. Curitiba: Juruá, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- SCHIKMANN, Rosane. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia et al. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.
- SOUSA, Antonio Ismael Lopes de. A gestão de pessoas e sua importância para o desempenho dos serviços públicos. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, Brasil, São Paulo, v. 8, n. 19, p. e082816, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55892/jrg.v8i19.2816>. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2816>, acesso: 13 jan. 2026.
- SOUSA, Antonio Ismael Lopes de. O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: ALGUNS APONTAMENTOS TEÓRICOS. **Aurum Revista Multidisciplinar**, [S. l.], v. 1, n. 10, p. 178–187, 2026. DOI: <https://doi.org/10.63330/armv1n10-014>. Disponível em: <https://aurumpublicacoes.com/index.php/MA/article/view/907>, acesso em: 5 jan. 2026.
- SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. São Paulo, **Einstein**. 2010; 8:102-6. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>. Disponível em: <https://journal.einstein.br/pt-br/article/revisao-integrativa-o-que-e-e-como-fazer/>, acesso: 28 dez. 2025.

REALIZAÇÃO:

Aurum
EDITORA

CNPJ: 589029480001-12
contato@aurumeditora.com
(41) 98792-9544
Curitiba - Paraná
www.aurumeditora.com