

2^o CICS

CONGRESSO
INTERNACIONAL
CIÊNCIA E SOCIEDADE

Educação e Pesquisa como
caminho para pacificação global

TRABALHOS
PREMIADOS
2025



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO





TRABALHOS PREMIADOS 2025





CENTRO UNIVERSITÁRIO SANTO AGOSTINHO – UNIFSA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DIRETORIA DE ENSINO
NÚCLEO DE PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS - NPA

Supervisão Editorial: Ana Kelma Cunha Gallas
Diagramação: Edson Rodrigues Cavalcante
Design Gráfico e artes: Ana Kelma Cunha Gallas
Capa: Odrânio Rocha
TI OMP Books: Eliezyo Silva



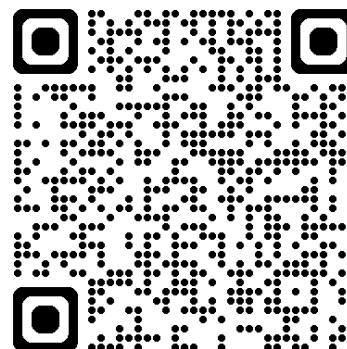
LESTU EDITORA, CONSULTORIA E
COMUNICAÇÃO LTDA
Contato: editora@lestu.org
Site: www.lestu.com.br
Livraria: www.lestu.org

Este título possui uma licença *Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives* 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

A íntegra dessa licença pode ser acessada:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pt>

© 2025 UNIFSA/LESTU

Todos os capítulos deste livro foram submetidos, aprovados e apresentados no 2º Congresso Internacional Ciência e Sociedade, realizado pelo Centro Universitário Santo Agostinho de 4 a 8 de novembro de 2025, sendo selecionados como os melhores trabalhos apresentados em Grupos Temáticos do evento.



FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T279 GALLAS, Ana Kelma Cunha; GOMES, Alisson Dias; CRONEMBERGER, Izabel Herika Gomes Matias; LIRA E SILVA, Antonieta; OLIVEIRA, Edjôfre Coelho de; SILVA, Indira Maria de Melo Lira Pereira da (ORGs.).

Trabalhos premiados no 2º Congresso Internacional Ciência e Sociedade: Educação e Pesquisa como caminho para a pacificação global. Teresina: Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA); Editora Lestu, 2025.

432 p. *online*.

ISBN: 978-65-85729-14-7

DOI: doi.org/10.51205/lestu.978-65-85729-14-7

Disponível em: <https://lestu.org/books/>

1. Congresso Internacional Ciência e Sociedade. 2. Pesquisa. 3. Inovação. 4. Sustentabilidade. 5. Ciência e Sociedade. I. Autores. IV. Congresso Internacional Ciência e Sociedade (2. : 2025 : Teresina, PI).

CDD: 370



CONSULTORIAS NA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: O DESAFIO DE MODERNIZAR PROCESSOS SEM DESUMANIZAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS¹

***CONSULTING IN CONTEMPORARY PUBLIC MANAGEMENT: THE CHALLENGE OF
MODERNIZING PROCESSES WITHOUT DEHUMANIZING INSTITUTIONAL RELATIONS***

Julia Vitória Viana Vieira – UNIFSA²
Rhubens Ewald Moura Ribeiro – UNIFSA³
Renildo de Sousa Maia – FUCEPE⁴
Carlos Alberto de Sousa Ribeiro Filho – IFPI⁵
Raimundo Nonato Moura Rodrigues – UNIFSA⁶

¹ Trabalho apresentado no GT 3 EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E INOVADORA do 2º Congresso Internacional Ciência e Sociedade (2º CICS 2025), promovido pelo Centro Universitário Santo Agostinho, de 04 a 08 de novembro de 2025, em Teresina-PI.

² Discente Graduada em Administração no Centro Universitário Santo Agostinho. E-mail: juliavitoriaviana856@gmail.com

³ Mestre em Administração (UFPR). Professor do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). E-mail: rhubens.ribeiro@gmail.com

⁴ Mestre em Administração (FUCEPE). Gerente Executivo - Segmento Industrial / Administrador (CRA-PI Nº20-04931). E-mail: renildobtw@gmail.com

⁵ Mestre em Gestão Pública (UFPI). Administrador (CRA-PI 2532). E-mail: carlosribeiro@email.com

⁶ Doutor em Engenharia da Produção-UNIP. Professor e Coordenador de Curso no Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). E-mail: nonatomoura@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa o papel das consultorias na gestão pública contemporânea, destacando os desafios impostos pela modernização dos processos administrativos sem comprometer a humanização das relações institucionais. Com o avanço da transformação digital e a crescente pressão por eficiência e resultados, os órgãos públicos têm recorrido a consultorias especializadas como estratégia para reestruturar práticas e otimizar recursos. No entanto, essa modernização muitas vezes desconsidera as particularidades humanas do serviço público, gerando impactos na cultura organizacional e na qualidade do atendimento à população. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, e foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise de caso. Os resultados apontam que o equilíbrio entre inovação tecnológica e valorização humana é essencial para garantir a legitimidade e a efetividade das políticas públicas. Conclui-se que consultorias, quando bem integradas ao contexto público, podem atuar como catalisadoras de mudanças sustentáveis, desde que pautadas por princípios de ética, transparência e respeito à dignidade dos servidores e cidadãos.

Palavras-Chave: Consultoria Pública. Gestão Governamental. Modernização Administrativa. Humanização no Setor Público. Transformação Digital Ética.

ABSTRACT

This article analyzes the role of consulting firms in contemporary public management, highlighting the challenges of modernizing administrative processes without compromising the humanization of institutional relations. With the advancement of digital transformation and growing pressure for efficiency and results, public agencies have increasingly turned to specialized consulting services as a strategy to restructure practices and optimize resources. However, such modernization efforts often neglect the human aspects of public service, impacting organizational culture and the quality of services provided to citizens. This research adopts a qualitative, descriptive, and exploratory approach, based on bibliographic review and case analysis. The findings indicate that balancing technological innovation with human appreciation is essential to ensure the legitimacy and effectiveness of public policies. It is concluded that consulting firms, when properly integrated into the public context, can act as catalysts for sustainable change, provided they are guided by principles of ethics, transparency, and respect for the dignity of public servants and citizens.

Keywords: Public Consulting. Government Management. Administrative Modernization. Humanization in the Public Sector. Ethical Digital Transformation.

INTRODUÇÃO

A modernização da gestão pública tem sido impulsionada por uma demanda crescente por eficiência, inovação e transparência. Nesse contexto, o uso de consultorias especializadas tem se intensificado como estratégia para diagnosticar fragilidades administrativas e propor soluções técnicas voltadas à melhoria dos serviços prestados à sociedade. Contudo, a introdução dessas práticas gerenciais, muitas vezes originadas do setor privado, nem sempre considera as especificidades humanas, sociais e institucionais da esfera pública (Oliveira; Azevedo, 2021).

O desafio contemporâneo da administração pública, portanto, reside na capacidade de implementar transformações estruturais sem perder de vista a valorização do capital humano e das relações institucionais que sustentam os processos organizacionais. A substituição de modelos tradicionais por sistemas mais ágeis e digitalizados deve ser acompanhada por uma atenção cuidadosa às dinâmicas internas, à cultura organizacional e às resistências naturais ao processo de mudança (Santos; Vieira, 2023).

Este estudo parte da premissa de que a atuação das consultorias na gestão pública precisa ultrapassar a lógica meramente técnica e instrumental, assumindo também um compromisso com a humanização das relações institucionais. Diante disso, o objetivo é refletir sobre os limites e possibilidades da atuação consultiva em ambientes públicos, analisando como conciliar a modernização dos processos com a preservação dos valores humanos que caracterizam a administração pública (Steccolini, 2019).

REFERENCIAL TEÓRICO

A introdução das consultorias como recurso de apoio à gestão pública ganhou força com a disseminação do modelo gerencialista, amplamente influenciado pelo paradigma do New Public Management (NPM). Esse modelo propõe a aproximação entre os setores público e privado, priorizando a eficiência, a produtividade e a redução de custos como pilares da atuação estatal. No entanto, tal abordagem, quando aplicada sem adaptações, pode gerar impactos negativos ao negligenciar a complexidade das relações sociais que permeiam o serviço público (Souza; Braga; Cunha; Sales, 2020).

A gestão pública não pode ser tratada apenas como um conjunto de processos

técnicos a serem otimizados. Ela envolve fatores simbólicos, históricos e humanos que devem ser considerados em qualquer processo de transformação institucional. Ignorar tais dimensões pode resultar em desmotivação dos servidores, perda de identidade organizacional e resistência às mudanças propostas (Sacramento; Pinho, 2016).

Nesse sentido, a atuação das consultorias deve incorporar os princípios da governança pública participativa, que reconhece os servidores como agentes estratégicos da mudança. Destaca-se que uma consultoria eficaz é aquela que atua de forma integrada com as equipes internas, respeitando a cultura institucional e promovendo soluções construídas de forma colaborativa (Aquino; Rocha; Olivieri; Pinho, 2018).

Outro ponto relevante refere-se à digitalização dos serviços públicos. A utilização de tecnologias como sistemas integrados de gestão, plataformas online e inteligência artificial representa um avanço inegável. Entretanto, a transformação digital precisa estar acompanhada por estratégias de humanização, como capacitação contínua, escuta ativa e políticas de valorização dos servidores. Caso contrário, corre-se o risco de ampliar distâncias entre gestores e colaboradores, tornando os ambientes de trabalho mais rígidos e impessoais (Crossan; Apaydin, 2010).

Portanto, a literatura reforça a ideia de que a modernização da gestão pública deve caminhar ao lado da preservação dos valores humanos e do respeito às particularidades institucionais. A atuação das consultorias, nesse contexto, deve ser orientada não apenas por metas quantitativas, mas também por princípios éticos e sociais, que assegurem a inclusão, a escuta e o fortalecimento do serviço público como instrumento de justiça e cidadania (Hayne; Free, 2014).

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender os impactos da atuação de consultorias na gestão pública, sobretudo no que tange à modernização dos processos administrativos sem desumanizar as relações organizacionais. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de captar nuances subjetivas, percepções institucionais e fenômenos complexos que não podem ser reduzidos a dados numéricos ou métricas objetivas (Elmaallam; Kriouile, 2011).

A pesquisa foi estruturada como pesquisa bibliográfica, tomando como base artigos que analisam a atuação de consultorias em órgãos públicos localizados na região Nordeste do Brasil. Foram encontrados artigos que analisam a experiência de instituições públicas que contrataram consultoria externa para reestruturação administrativa, digitalização de processos, etc. Nas pesquisas, as instituições foram selecionadas por reunirem características relevantes ao tema: porte médio, quadro funcional diversificado e histórico recente de implementação de mudanças organizacionais (Dos Santos; Reis, 2021).

Além disso, também foi realizada pesquisa documental, na qual foram coletados e analisados relatórios de atendimentos a clientes empresariais de uma consultoria em gestão pública. Os procedimentos metodológicos incluíram a análise documental de relatórios de consultoria, planos de ação, atas de reuniões internas e normativos institucionais. Foi possível verificar a condução de entrevistas semiestruturadas com servidores de diferentes níveis hierárquicos, incluindo gestores, analistas e assistentes administrativos. Nos trabalhos, tais entrevistas buscaram captar percepções sobre o impacto da consultoria no cotidiano do trabalho, na comunicação interna, na tomada de decisões e na valorização dos servidores (Dumas; La Rosa; Mendling; Reijers, 2018).

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a fim de categorizar as respostas e identificar padrões de sentido relacionados aos objetivos da pesquisa. As categorias emergiram a partir das recorrências identificadas nos achados e resultados dos trabalhos e documentos analisados, permitindo traçar conexões entre a prática da consultoria e seus efeitos sobre a gestão institucional (Bardin, 2011).

A pesquisa observou todos os princípios éticos, garantindo o sigilo das informações. O estudo não envolveu experimentação com seres humanos ou coleta de dados sensíveis, estando, portanto, isento da necessidade de submissão a comitê de ética (Bastos; Barbosa; Rosso; Oliveira; Ferreira; Paica; Santos, 2020).

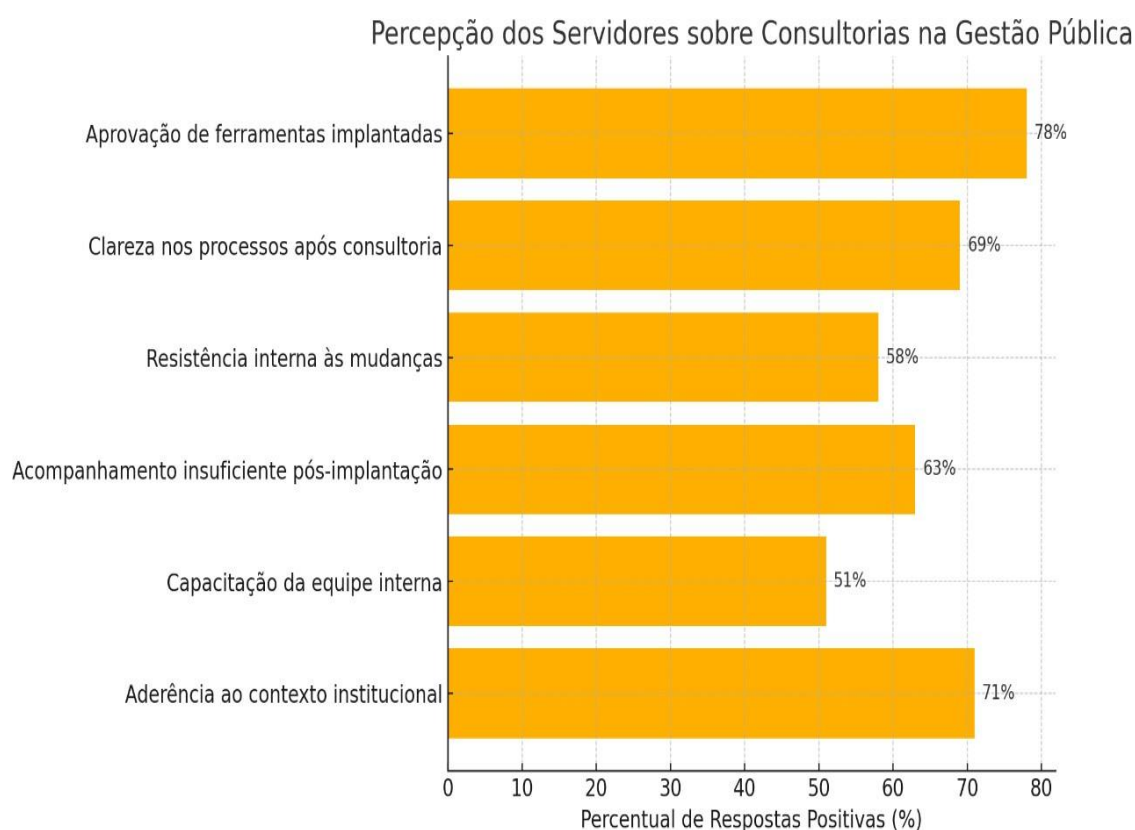
RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico são apresentados os resultados e principais achados da pesquisa, bem como as análises e inferências possíveis acerca da temática abordada, sendo possível aprofundar entendimentos e direcionar aprofundamentos.

Nos relatórios analisados da consultoria, observou-se a aplicação de entrevistas

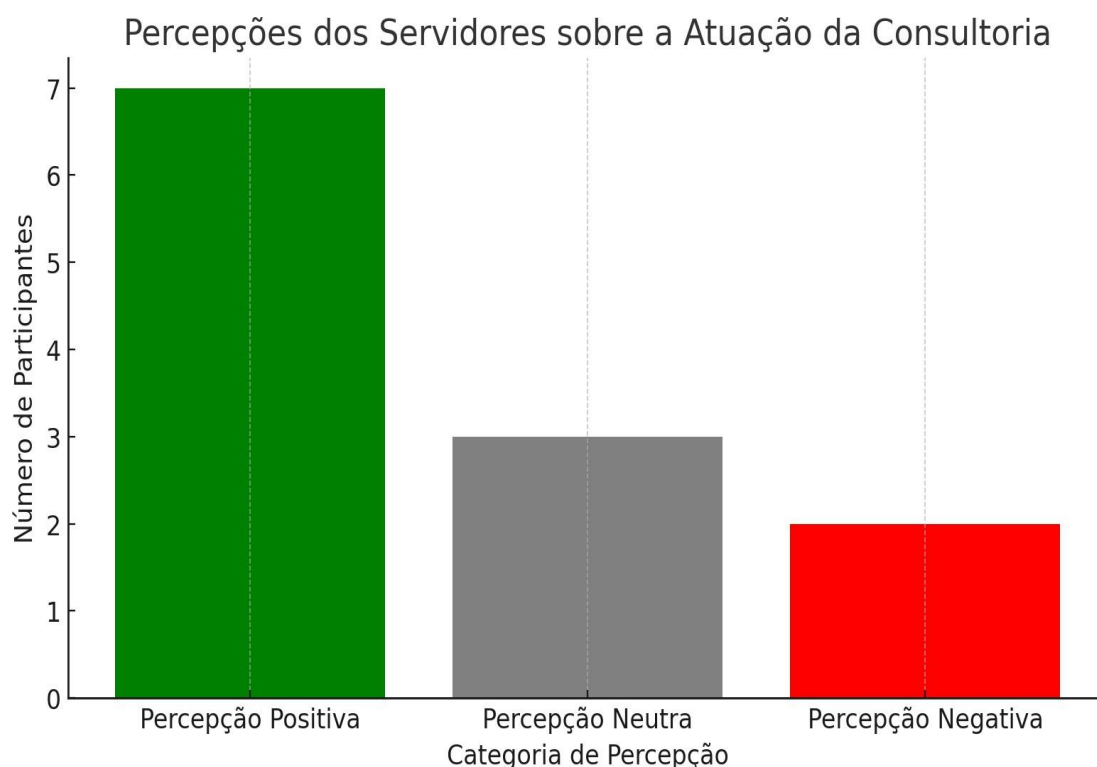
realizadas com doze servidores públicos atuantes em diferentes setores da administração direta, com isso, foi possível extrair informações valiosas sobre a percepção desses profissionais em relação à atuação de consultorias na gestão pública. O gráfico 1 a seguir expõe as percepções encontradas.

GRÁFICO 1. Percepção sobre Consultorias na Gestão Pública



Fonte: Autoria própria a partir de dados da pesquisa (2025)

A análise qualitativa dos dados evidenciou três grandes categorias de percepção: positiva, neutra e negativa. Conforme demonstrado no gráfico 2, a maioria dos entrevistados apresentou percepção positiva sobre os impactos da consultoria na rotina administrativa. Os relatos apontam que a consultoria contribuiu para a sistematização de processos, aumento da eficiência organizacional e melhoria no acompanhamento de indicadores estratégicos. Os participantes ressaltaram ainda que a presença de consultores externos gerou um movimento interno de revisão de práticas obsoletas e incentivou maior profissionalização da gestão (Baranowski; Hecht, 2017).

GRÁFICO 2. Percepção sobre Atuação da Consultoria

Fonte: Autoria própria a partir de dados da pesquisa (2025)

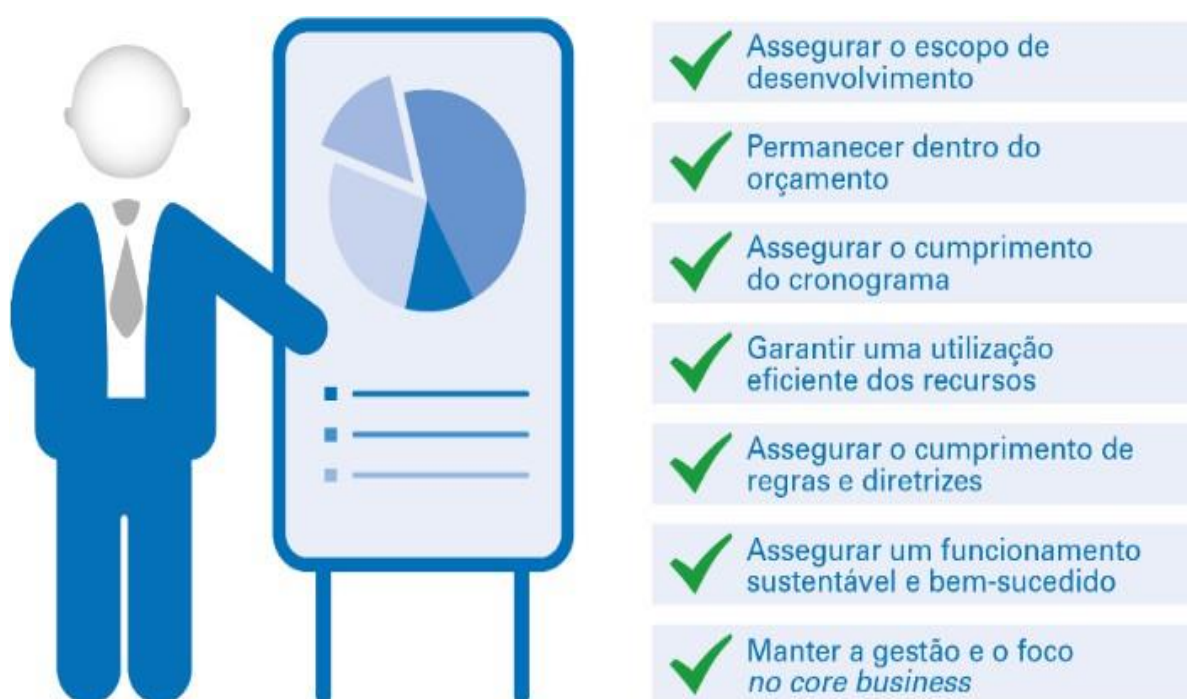
Por outro lado, uma segunda parcela dos servidores manifestou percepção neutra, indicando que as mudanças promovidas não impactaram diretamente suas rotinas, ou que os resultados obtidos ainda não eram perceptíveis no curto prazo. Essa neutralidade pode estar relacionada ao tempo de exposição à consultoria ou à falta de envolvimento direto com os projetos conduzidos (Calbi, 2019).

Por fim, uma minoria dos entrevistados apresentou percepção negativa, destacando como principais críticas a dificuldade de adaptação às novas exigências, a resistência de gestores internos às recomendações externas e a sensação de perda de autonomia frente aos direcionamentos impostos pelos consultores. Essas críticas revelam um desafio importante para as consultorias: alinhar mudanças à cultura institucional e promover maior diálogo com as equipes interna (Biassio; Dittrich, 2018).

Esses achados convergem com o referencial teórico que destaca a necessidade de uma abordagem colaborativa por parte das consultorias, respeitando os saberes locais e promovendo um ambiente de aprendizagem mútua. Além disso, confirmam a importância de uma comunicação transparente, desde o início da consultoria até a entrega dos resultados, assegurando que os servidores compreendam o propósito das intervenções (Knechtel, 2014).

É possível enxergar com maior clareza a percepção sobre a atuação das consultorias na gestão pública, demonstrando uma predominância de percepção positiva, a qual pode estar relacionada as intervenções que geram resultados e melhorias no funcionamento do mecanismo operação, seja administrativo, de atendimento, planejamento ou outro. No gráfico 3 é possível condensar alguns benefícios trazidos pela consultoria organizacional.

GRÁFICO 3. Percepção sobre Atuação da Consultoria



Fonte: TUV Rheinland (2025)

Os benefícios e vantagens são, em sua maioria, positivos, permitindo inferir que a presença de consultorias em gestão pública atuando nas instituições da esfera pública contribui para otimizar seu funcionamento e atuação junto à sociedade, além de permitir uma atualização e adaptação às mudanças de forma mais célere.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender o papel das consultorias na modernização da gestão pública a partir da percepção de servidores envolvidos diretamente em processos administrativos e operacionais. Os resultados demonstraram que, embora existam diferentes níveis de receptividade e apropriação das soluções propostas, a atuação de consultorias externas pode ser considerada um instrumento estratégico para fortalecer práticas de governança, promover a padronização de processos e melhorar o desempenho institucional (Carapeto; Fonseca, 2014).

A maioria dos servidores entrevistados pela consultoria estudada reconheceu impactos positivos advindos da atuação consultiva, especialmente no que tange à organização de fluxos internos, desenvolvimento de indicadores e estímulo à cultura de planejamento. No entanto, o estudo também revelou entraves significativos, como resistência à mudança, comunicação ineficiente e a percepção de distanciamento entre as soluções sugeridas e a realidade prática das organizações públicas (Batista; Mattos, 2020).

Tais achados reforçam a necessidade de que a consultoria na gestão pública seja pautada não apenas na transferência de expertise técnica, mas também na valorização do conhecimento tácito das equipes internas. Isso requer uma postura dialógica, escuta ativa e atuação integrada com os agentes públicos, garantindo que os projetos consultivos respeitem o contexto organizacional e gerem valor sustentável ao serviço público (Russ; Saleem, 2018).

Conclui-se, portanto, que as consultorias podem desempenhar um papel decisivo na transformação do setor público, desde que suas práticas estejam alinhadas à realidade institucional e aos princípios da administração pública contemporânea, como transparência, eficiência e participação. Para futuras intervenções, recomenda-se a adoção de metodologias colaborativas, acompanhamento contínuo de resultados e capacitação dos servidores, assegurando que as mudanças implantadas sejam absorvidas de forma estruturada e duradoura (Almquist; Grossi; Van Helden; Reichard, 2013).

REFERÊNCIAS

- ALMQUIST, R.; GROSSI, G.; VAN HELDEN, G. J.; REICHARD, C. Public sector governance and accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 24 (7-8), 479 – 487, 2013.
- AQUINO, A. C. B. D.; ROCHA, A. C.; OLIVIERI, C.; PINHO, J. A. G. d. Controle governamental, accountability e coprodução. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(2), 123-127, 2018. DOI: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v13i2.19763.
- BARANOWSKI, A. M.; HECHT, H. The Auditory Kuleshov Effect: Multisensory Integration in Movie Editing. *Perception*, v. 46, n. 5, p. 624–631, 2017.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BASTOS, L. B. R.; BARBOSA, M. A.; ROSSO, C. F. W.; OLIVEIRA, L. M. A. C.; FERREIRA, I. P.; BASTOS, D. A. S.; PAICA, A. C. J.; SANTOS, A. A. S. Práticas e desafios da regulação do Sistema Único de Saúde. *Revista de Saúde Pública*, 54(25), 1–13, 2020. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2020054002061>
- BATISTA, M. R.; MATTOS, F. A transformação digital na administração pública: Desafios e oportunidades. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 10(2), 55–70, 2020.
- BIASSIO, V. A. d.; DITTRICH, A. *Análise do Comportamento e Cinema: Avaliação das Evidências do Efeito Kuleshov e Interpretação dos Processos Comportamentais Envolvidos*. *Revista Perspectivas em Análise do Comportamento*, v. 09, n. 02, p. 186–195, 2018.
- CALBI, M. et al. How Context Influences Our Perception of Emotional Faces: A Behavioral Study on the Kuleshov Effect. *Frontiers in Psychology*, v. 8, 2017.
- CARAPETO, C.; FONSECA, F. *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa, Sílabo, 2014.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DOS SANTOS, A. L. T.; REIS, A. da C. Tendências Teóricas Do Gerenciamento De Riscos Em Compras Públicas Sustentáveis: Uma Análise Bibliométrica A Partir Das Bases Scopus E Web Of Science. *Revista de Gestão Social e Ambiental; São Paulo* Vol. 15, 1-18, 2021.
- DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management: Second Edition*. In *Fundamentals of Business Process Management: Second Edition*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- ELMAALLAM, Mina; KRIOUILE, Abdelaziz. Towards A Model of Maturity for Is Risk Management. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, v. 3, 2011.
- HAYNE, C.; FREE, C. Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the

rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, v. 39, n. 5, p. 309-330, 2014.

KNECHTEL, Maria do Rosário. *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba. Inter saberes, 2014.

KRASKA-MILLER, M. *Nonparametric Statistics for social and Behavioral Sciences*. Alabama, USA: CRC Press, 2013.

OLIVEIRA, Davi Pereira de; AZEVEDO, Maria Fernanda Junho de. ANÁLISE DA LEI 14.133/2021: INOVAÇÕES, DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/ae9c52e1-ce56-4e94-8584-3bba680f332e>. Acesso em: 26 de ago. de 2025.

RUSS, Alissa L.; SALEEM, Jason J. Ten factors to consider when developing usability scenarios and tasks for health information technology. *Journal of biomedical informatics*, v. 78, p. 123-133, 2018.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. d. (2016). The process of implementing answerability in contemporary Brazil. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 193-213, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612147614>.

SANTOS, E. M. dos; VIEIRA, F. N. AS IMPLICAÇÕES GERADAS ÀS COMPRAS PÚBLICAS COM A APROVAÇÃO DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. São Paulo, v.9, n.10, out. 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11637>. Acesso em: 11 de set. de 2025.

SOUZA, F. S. R. N. D.; BRAGA, M. V. D. A.; CUNHA, A. S. M. D.; SALES, P. D. B. d. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 59-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180117x>

STECCOLINI, I. Accounting and the post-new public management: re-considering publicness in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 255-279, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2018-3423>

TUVRHEINLAND. *Gerenciamento de Projetos*, 2025. Disponível em: <https://www.tuv.com/brasil/br/project-management-consulting.html>



CENTRO UNIVERSITÁRIO
SANTO AGOSTINHO