2026

Gestão Pública e Modernização Organizacional

Volume 2

Organizadores:
Adriana Coutinho Cunha Cavalcante, Adriana Dias Penha, Ana de Medeiros Fernandes dos Santos, Daniela Oliveira Neves, Edson Nogueira da Silva, Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento, Jefferson Palácio de Oliveira, Luciana Gomes, Leandro Ulisses Romiti, Marcelo da Silva Neto

Editora Imperium Scientia

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

Gestão pública e modernização organizacional
[livro eletrônico] : volume 2. -- 2. ed. --
Manaus, AM : Imperium Scientia, 2026.
PDF

Vários autores.
Vários colaboradores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-988074-3-6

1. Administração pública 2. Modernização
3. Serviços públicos - Brasil.

26-347927.0 CDD-350

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração pública 350

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Conselho Editorial

Editor Chefe

Edson Nogueira da Silva (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor: Faculdade Estácio do Amazonas

Editores Associados

Antônio Timóteo Printes da Silva (M. Sc)

Doutorando em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Darlan Bispo dos Santos (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal Baiano (IFBAIANO)

Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento

Doutor em Educação

Vínculo Institucional: Professor do Magistério Superior (UFPI)

José Carlos Beker (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Kleberson De Oliveira (M. Sc)

Doutorando em Medicina Tropical e Infectologia.
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Marco Aurélio Amaral Castro (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Paulo Sérgio Santos Moreira

Doutorando em Desenvolvimento e Meio Ambiente

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Maurilho de Lima Gonçalves

Doutorando em Educação

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas

Tobias Saraiva Cavalcante Júnior (M. Sc)

Doutorando em Educação
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Editores Adjuntos

Anne Ariadne Alves Menezes Ponce de Leão (M. Sc)

Vínculo Institucional: Secretaria de Estado e Educação do Amazonas

Jorge Martins Fagundes (M. Sc)
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal Fluminense (UFF)

Rogério do Nascimento Carvalho (M. Sc)
Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Mensagem do Editor

É com grande satisfação que apresentamos o segundo volume desta obra coletiva, resultado do esforço conjunto de pesquisadores, docentes e profissionais comprometidos com o fortalecimento da gestão pública e com o avanço do conhecimento aplicado às organizações estatais.

Dando continuidade à proposta editorial inaugurada no primeiro volume, esta obra reúne estudos que aprofundam a discussão sobre governança, gestão administrativa, processos institucionais e transformação digital no setor público. Os capítulos aqui reunidos exploram diferentes dimensões da administração pública contemporânea, abordando temas como capacidade administrativa do Estado, gestão documental e arquivística, organização de processos administrativos, eficiência institucional e inovação na gestão pública.

As pesquisas apresentadas partem de abordagens teóricas e empíricas que dialogam com desafios concretos enfrentados pelas organizações públicas, contribuindo para compreender como estruturas administrativas, rotinas processuais e instrumentos de governança influenciam o desempenho institucional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Este volume reafirma o compromisso do nosso selo editorial com a disseminação de conhecimento científico de qualidade, valorizando estudos que articulam rigor acadêmico e relevância prática. Ao reunir diferentes perspectivas e experiências institucionais, a obra busca fomentar o debate crítico e oferecer subsídios para a construção de administrações públicas mais eficientes, transparentes e orientadas ao interesse coletivo.

Agradecemos a todos os autores, organizadores e colaboradores que tornaram possível esta publicação. O presente volume representa mais um passo na consolidação de um projeto editorial voltado à produção e difusão de conhecimento comprometido com o desenvolvimento institucional do país.

Boa leitura!

Edson Nogueira da Silva, M. Sc
Editor-Chefe

Sumário

CAPÍTULO 01: MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS COMO MECANISMO DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA SECRETARIA DE PATRIMÔNIO DA UNIÃO 6

CAPÍTULO 02: ANÁLISE DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO PATRIMONIAL DO INSTITUTO FEDERAL DO MATO GROSSO (IFMT) 53

CAPÍTULO 03: MAPEAMENTO E OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES NA UFAM 100

CAPÍTULO 04: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL ELÉTRICA SOB A PERSPECTIVA DA FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ. 151

CAPÍTULO 01: MOVIMENTAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS COMO MECANISMO DE GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO NA SECRETARIA DE PATRIMÔNIO DA UNIÃO

Felipe Gramonski Dos Santos
Mestre em Administração
Must University

RESUMO

Exemplo:
A gestão da força de trabalho no setor público federal enfrenta desafios ligados à ausência de carreiras específicas, restrições fiscais e necessidade de continuidade administrativa. Na Secretaria de Patrimônio da União (SPU), esses desafios se intensificam, pois o órgão não possui carreira própria e conta com reduzido número de servidores originalmente lotados. Este estudo analisou a movimentação de servidores públicos federais como mecanismo de gestão da força de trabalho na SPU. A pesquisa foi bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e apoio de estatística descritiva. Utilizaram-se dados do Painel Estatístico de Pessoal, do Painel de Movimentação de Pessoal do Governo Federal e documentos institucionais da SPU, considerando recorte de seis meses de 2025. Adotou-se estudo de caso descritivo, articulando evidências empíricas com a análise do marco normativo da movimentação previsto na Lei nº 8.112/1990 e em atos infralegais correlatos. Os resultados indicaram que a força de trabalho da SPU é composta majoritariamente por servidores de nível médio e superior, com elevada concentração nos planos de carreira PGPE e PCCTAE e forte centralização territorial no Distrito Federal. Verificou-se que servidores movimentados representam 51,9% do total de ativos, superando os originalmente lotados, o que evidencia a centralidade da mobilidade funcional na recomposição do quadro. Conclui-se que a movimentação de servidores constitui mecanismo estrutural para sustentar a capacidade operacional e administrativa da SPU, oferecendo flexibilidade no curto prazo, mas impondo desafios à consolidação de capacidades institucionais no longo prazo. Sugere necessidade de planejamento de competências, mitigação da rotatividade e fortalecimento da memória organizacional
Palavras Chaves: *Sustentabilidade; Inovação; Governança.*

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria de Patrimônio da União não possui carreira específica e conta com um número reduzido de servidores pertencentes ao PGPE. Na prática, a quantidade de servidores ativos movimentados para a SPU supera o número de servidores ativos originalmente lotados no órgão. Esse cenário evidencia uma dependência estrutural da SPU em relação às movimentações previstas na Lei 8.112/90 para manter sua operação e suprir lacunas regionais de pessoal.

Do ponto de vista normativo, a Portaria nº 282/2020 do Ministério da Economia define a movimentação para compor força de trabalho como instrumento destinado a suprir necessidades administrativas e redistribuir servidores de forma a garantir continuidade e eficiência na execução das atividades públicas (Brasil, 2020). Assim, a movimentação torna-se mecanismo essencial para órgãos que não dispõem de carreira própria ou possuem força de trabalho insuficiente.

Sob a perspectiva da gestão da força de trabalho, Rocha et al (2023) destacam que o dimensionamento de pessoal no setor público depende da existência de estruturas estáveis, de critérios de alocação consistentes e da capacidade institucional de ajustar perfis profissionais às demandas organizacionais. Quando a composição de pessoal se apoia majoritariamente em movimentações, como ocorre na SPU, surgem riscos à continuidade administrativa, à distribuição equitativa de competências e à estabilidade das entregas públicas.

Justificativa

A gestão da força de trabalho na Administração Pública Federal depende de mecanismos formais de alocação e redistribuição de servidores capazes de suprir necessidades organizacionais e garantir continuidade administrativa. Estudos recentes demonstram que o dimensionamento adequado do quadro de pessoal e a mobilidade interna são condições estruturantes para a operacionalidade de órgãos públicos, sobretudo em contextos de carência de servidores efetivos ou ausência de carreiras próprias (Rocha et al., 2023).

No caso da Secretaria de Patrimônio da União, esse cenário é particularmente evidente. A instituição não dispõe de carreira específica e mantém suas atividades essenciais com um quantitativo reduzido de servidores pertencentes ao PGPE, sendo sua força de trabalho composta majoritariamente por servidores movimentados de outros órgãos. A literatura técnica indica que a mobilidade interna é frequentemente adotada como estratégia para suprir lacunas de pessoal, redistribuir competências e assegurar a continuidade dos serviços públicos, desempenhando papel central na gestão de talentos e na organização administrativa (Felipe et al, 2018).

Diante dessa realidade, compreender a dinâmica de movimentação de servidores públicos federais vinculados à Lei 8.112/1990 torna-se fundamental para analisar como esse mecanismo sustenta a capacidade de atuação da SPU. Identificar essa dependência estrutural contribui para o debate sobre governança de pessoal, capacidade administrativa e eficiência dos processos de gestão no âmbito federal.

Assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade de analisar a movimentação de servidores públicos federais como mecanismo de gestão da força de trabalho na SPU.

1. Objetivos

OBJETIVO GERAL:

Analisar a movimentação de servidores públicos federais como mecanismo de gestão da força de trabalho na Secretaria de Patrimônio da União.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Examinar a estrutura da força de trabalho da SPU.

Avaliar os normativos oficiais que regulamentam a movimentação de servidores ativos vinculados à Lei 8.112/90.

Identificar como a movimentação sustenta a capacidade operacional e administrativa da SPU

---

2 REVISÃO DE LITERATURA (CAIXA ALTA, NEGRITO, ALINHAMENTO A ESQUERDA, TIMES 12)

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que sustenta a análise da movimentação de servidores públicos como mecanismo de gestão da força de trabalho na Secretaria de Patrimônio da União. Inicialmente, discute-se a gestão pública a partir da perspectiva da capacidade administrativa e da governança no setor público, situando o fenômeno em um plano macro de organização estatal e coordenação institucional. Em seguida, aborda-se a gestão da força de trabalho no serviço público, com ênfase nos arranjos de provimento, mobilidade e alocação de servidores, destacando seus impactos sobre o funcionamento das organizações públicas. Por fim, o capítulo examina o dimensionamento e a recomposição da força de trabalho na administração pública, explorando como instrumentos normativos e administrativos são mobilizados para enfrentar restrições estruturais e assegurar a continuidade da capacidade operacional dos órgãos públicos.

2.1. Gestão pública, Capacidade Administrativa e Governança no Setor Público

A capacidade administrativa só faz sentido como conceito macro quando entendida como atributo sistêmico do Estado, ancorado em três dimensões interdependentes: recursos, processos e governança. Essa formulação desloca o foco de listas ad hoc de competências para uma arquitetura institucional mais ampla, em que coerência administrativa, arranjos de coordenação e desenho de regras moldam a própria possibilidade de implementação de

políticas. Nesse enquadramento, capacidade estatal não é apenas estoque técnico, mas configuração institucional que condiciona desempenho governamental no longo prazo (Calcagno, 2025).

Conforme Haque e de Oliveira (2021), a articulação entre Estado desenvolvimentista e capacidade administrativa evidência que burocracias só adquirem densidade e autonomia quando ancoradas em projetos estatais claros, historicamente construídos. Ao comparar Chile e Cingapura, os autores mostram como trajetórias de formação do Estado, coalizões políticas e escolhas de modelo de desenvolvimento produzem diferentes arranjos institucionais, com impactos diretos sobre coordenação pública, planejamento e capacidade de implementação. A ideia de "Estado desenvolvimentista" emerge, assim, não como rótulo retórico, mas como combinação particular de capacidade institucional, coerência burocrática e orientação estratégica para o desenvolvimento.

Vintila et al. (2025) avançam essa discussão ao mostrar empiricamente que a qualidade da governança pública – entendida como efetividade administrativa, transparência e controle da corrupção – condiciona até mesmo resultados tributários setoriais, como a taxa efetiva de imposto corporativo. Ao analisar empresas de energia na União Europeia, os autores evidenciam que Estados com maior capacidade institucional conseguem combinar simplificação burocrática, competição e integridade na gestão fiscal, elevando a arrecadação sem, necessariamente, ampliar formalmente alíquotas. Essa evidência reforça que capacidade administrativa, em escala macro, estrutura o próprio regime de extração de recursos do Estado, com efeitos sobre sustentabilidade fiscal e margem de manobra para políticas públicas.

Conflitos armados funcionam como teste de estresse para a capacidade estatal, ao pressionar simultaneamente sistemas de saúde, finanças públicas e coordenação intersetorial. A partir de dados de 186 países, os autores mostram que Estados com maior controle da corrupção e melhor alocação de recursos conseguem mitigar os efeitos da guerra sobre mortalidade infantil e esperança de vida, mesmo em contextos de grande pressão. Conceitualmente, isso sugere que capacidade administrativa, no nível macro, opera como amortecedor institucional frente a choques, definindo se o Estado consegue responder de forma adaptativa ou entra em espiral de colapso de serviços e perda de legitimidade (La & McCrea, 2025).

Fukuyama (2024) recoloca a discussão em termos de "Estados falhos" e "política falha", argumentando que grande parte da crise contemporânea não deriva apenas de falta de capacidade técnica, mas de dinâmicas políticas que corroem legitimidade e bloqueiam

investimentos em aparato administrativo. Ao chamar pesquisadores de administração pública a se reaproximarem do problema dos Estados frágeis, o autor ressalta que governança pública eficaz exige simultaneamente instituições capazes e arranjos políticos minimamente funcionais. A debilidade de qualquer um desses pilares resulta em incapacidade de entregar bens públicos, alimentar ciclos de desconfiança e, em última instância, ameaçar a própria ordem democrática.

Moynihan (2022) aprofunda essa conexão ao discutir como processos de deslegitimação, desconstrução e controle político podem deliberadamente minar o "Estado administrativo". Em vez de fraquezas meramente técnicas, o autor identifica estratégias políticas que corroem a confiança na burocracia, esvaziam capacidades organizacionais e subordinam agências a lealdades pessoais, desestruturando os mecanismos clássicos de *accountability*. Em chave macro, essa análise mostra que capacidade administrativa e governança pública não são apenas resultados de investimentos organizacionais, mas também alvos de disputa política que podem ser desconstruídos como parte de projetos de poder.

Como Trondal (2025) argumenta, compreender a capacidade estatal hoje exige pensar o "Estado administrativo multinível", em que arranjos institucionais nacionais se entrelaçam com estruturas supranacionais e regionais. Ao atualizar a noção de "*administrative state*" para contextos em que decisões e competências se distribuem entre níveis de governo, o autor mostra que formas de organização em um nível tendem a enviesar a governança em outros. A capacidade administrativa deixa de ser atributo de um aparelho monolítico e passa a ser vista como resultado de sistemas administrativos entrelaçados, em que coerência institucional e mecanismos de coordenação intergovernamental são cruciais para a efetividade.

Trondal (2020) também vincula a administração pública ao debate sobre "ordem política", entendida como arranjos relativamente estáveis de instituições capazes de influenciar processos de governança. A partir do caso da cooperação nórdica, ele mostra que estruturas administrativas comuns só adquirem relevância quando conseguem atuar com certa independência em relação a instituições pré-existentes, mantendo coesão interna e capacidade de afetar decisões em outros níveis. Essa perspectiva reforça, em chave macro, que capacidade institucional não se limita à eficiência interna da burocracia, mas envolve também posição relacional em sistemas mais amplos de poder e coordenação.

A agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável reabre o debate sobre qualidade da administração pública como questão estratégica, recolocando o Estado no centro de um "meta-governo" orientado por missões. O autor defende que, em um contexto de complexidade e incerteza, reformas voltadas apenas à eficiência deixam de ser suficientes,

exigindo capacidades para coordenar múltiplos atores, gerir *trade-offs* entre objetivos e promover coerência de políticas. A "governança para os ODS" aparece, assim, como teste da capacidade institucional do Estado para combinar estabilidade normativa com flexibilidade adaptativa na condução de agendas intersetoriais de longo prazo (Meuleman, 2021).

Joyce (2022) trabalha a noção de "Estado estratégico" na Europa, discutindo como capacidades de liderança em nível nacional dependem de coordenação interna no núcleo governamental, aprendizado organizacional e relação de confiança com a sociedade. A partir de evidências comparadas, o autor mostra que governos com alta coordenação no centro de governo, práticas reflexivas e boa ancoragem em capital social tendem a mobilizar melhor a sociedade diante de grandes desafios. Em termos macro, isso indica que capacidade estatal não é apenas estoque burocrático, mas combinação de arranjos de liderança, mecanismos de coordenação horizontal e vínculos com atores sociais que permitem mobilizar recursos para agendas estratégicas.

Triantafillou (2020) revisita a virada para a "governança pública" como racionalidade liberal específica, distinta tanto do liberalismo clássico quanto do neoliberalismo, sustentada em diagnósticos de complexidade e autogoverno democrático. O argumento central é que, ao enfatizar redes, participação e coprodução, essa racionalidade pode obscurecer problemas estruturais como desigualdade econômica e assimetrias de poder, deslocando o foco do Estado para dinâmicas difusas de governança. Em perspectiva macro, isso coloca em questão até que ponto arranjos de governança contemporâneos reforçam ou fragilizam a capacidade estatal de enfrentar conflitos estruturais, sugerindo a necessidade de um olhar crítico sobre pressupostos normativos da "boa governança".

Bryhinets et al. (2020) enquadram as abordagens de New *Public Governance* e *Public Value Management* como respostas a limites do modelo estatal tradicional, propondo uma visão em que o Estado deixa de ser monopólio da decisão para tornar-se nó em redes de criação de valor público. A partir dessa reconceptualização, governança pública passa a ser entendida como processo de articulação entre múltiplos atores, em que a capacidade estatal é medida não só pela coerência interna da burocracia, mas também pela habilidade de orquestrar parcerias e construir legitimidade. Em nível macro, isso sugere um deslocamento de ênfase: da hierarquia e comando para coordenação, negociação e coprodução em contextos de alta complexidade.

O desafio contemporâneo da governança pública é combinar essa lógica relacional com requisitos de sustentabilidade em contextos de crise e conflito. Os autores destacam que garantir sustentabilidade em governança demanda estratégias abrangentes que articulem reforma

econômica, proteção social, infraestrutura e cooperação internacional, exigindo capacidades estatais robustas para coordenar políticas em múltiplas frentes. Em termos conceituais, isso significa que capacidade administrativa passa a incluir aptidão para gerir choques prolongados sem colapsar serviços essenciais, preservando legitimidade e horizonte de desenvolvimento (Buryk et al., 2025).

Haeffele e Yatsyshina (2021) recolocam o debate sobre governança ao enfatizar perspectivas de autogoverno e ação coletiva, inspiradas em tradições liberais e na escola de escolha pública. Em vez de associar governança pública exclusivamente à expansão de programas estatais, esses autores destacam arranjos em que cidadãos e organizações não estatais exercem papel ativo na provisão de bens públicos. Em chave macro, isso problematiza a identificação automática entre Estado e governança, sugerindo que capacidade institucional pode residir também em ecossistemas policêntricos, nos quais o Estado é apenas um entre vários centros de autoridade e coordenação.

Como Aligica (2021) argumenta, essa perspectiva se consolida em uma doutrina de governança pública de inspiração liberal clássica, na qual o foco recai sobre mecanismos de autogoverno, empreendedorismo público e arranjos policêntricos. Nessa visão, capacidade estatal não se confunde com centralização, mas com habilidade de configurar regras do jogo que permitam a múltiplos centros de decisão cooperar e competir na produção de bens públicos. A burocracia deixa de ser vista apenas como máquina de implementação e passa a ser analisada como parte de uma ordem institucional mais ampla, em que a legitimidade depende de limites claros ao poder e de abertura a mecanismos de auto-organização social.

Han e Cheng (2023) ilustram empiricamente essa articulação entre governança e contexto internacional ao mostrar que capacidades de gestão orçamentária, financeira e administrativa influenciam a atração de financiamento climático bilateral. Países com melhor qualidade de administração pública e sistemas de gestão financeira mais sólidos tendem a receber mais recursos, especialmente para adaptação, indicando que capacidade institucional é critério de confiança em arenas transnacionais. Em nível macro, isso reforça que governança pública eficaz não apenas organiza políticas internas, mas também posiciona o Estado em fluxos globais de recursos e cooperação.

Thuong e My-Linh (2025) exploram outra faceta desse vínculo ao analisar como qualidade da administração pública e investimentos estrangeiros diretos afetam o tamanho da economia subterrânea em economias emergentes asiáticas. Os resultados indicam que melhorias em governança pública transparência, eficiência, segurança jurídica se associam à

redução da informalidade, sugerindo que capacidade estatal impacta a disposição de agentes econômicos em operar dentro das regras. Em termos conceituais, isso conecta capacidade administrativa e arranjos institucionais a fenômenos estruturais como informalidade, reforçando a centralidade do Estado na conformação do ambiente econômico.

Vintila et al. (2025) complementam esse quadro ao evidenciar que boa governança pública não apenas reduz informalidade, mas também aumenta a arrecadação corporativa em setores estratégicos como energia, ao fortalecer transparência, simplificação burocrática e competição. A combinação de evidências sobre economia subterrânea e tributação corporativa sugere que qualidade institucional em escala macro é decisiva para definir a base de recursos do Estado e, portanto, sua capacidade de financiar políticas. Capacidade administrativa, nesse sentido, é também capacidade fiscal, ancorada em instituições que tornam previsível e legítima a relação entre Estado e mercado.

Ravselj e Hodzic (2020) mostram que esse vínculo se estende à promoção de inovação privada, ao demonstrar que práticas de boa governança, imparcialidade, *accountability*, eficiência estão associadas a maior intensidade de P&D empresarial no contexto europeu. Em chave macro, isso indica que arranjos institucionais de governança pública funcionam como ecossistema habilitante para inovação, ao criar ambientes regulatórios previsíveis, reduzir custos de transação e sinalizar estabilidade. A capacidade estatal de coordenar políticas e garantir qualidade institucional torna-se, assim, elemento-chave da competitividade e do desempenho econômico de longo prazo.

Joyce (2022) e Meuleman (2021) convergem ao sugerir que enfrentar desafios contemporâneos: ODS, crises climáticas, choques econômicos exige Estados estrategicamente orientados, com alta capacidade de coordenação e governança adaptativa. Essa visão recoloca a administração pública no centro do debate sobre ordem política, desenvolvimento e sustentabilidade, afastando leituras que reduzem o Estado a mero executor de políticas definidas externamente. A capacidade estatal, em seu sentido macro, passa a ser vista como combinação de instituições robustas, burocracias competentes, mecanismos de coordenação multinível e arranjos de *accountability* que permitam ao Estado navegar entre estabilidade institucional e adaptação contínua.

Segundo Aristovnik et al. (2022), a convivência de modelos neo-weberianos, gerencialistas e de governança digital cria arranjos organizacionais híbridos em que regras legais, orientação a resultados e instrumentos tecnológicos se combinam de forma desigual entre níveis de governo. O nível meso é precisamente o ponto em que essas lógicas são

traduzidas em estruturas, hierarquias e rotinas concretas, definindo como unidades se coordenam, compartilham informação e tomam decisões. A capacidade administrativa passa, assim, a depender da habilidade de integrar camadas normativas distintas em um desenho institucional minimamente coerente, evitando fraturas internas que prejudiquem a entrega de políticas.

A análise de Caldeira et al. (2023) evidencia o risco de reduzir governança pública a uma solução organizacional simplificada baseada em comitês padronizados, sem reflexão sobre funções, fluxos ou vínculos com decisões. A proliferação de estruturas colegiadas opera como ornamento institucional quando não articulada a processos concretos, produzindo formalismo sem coordenação. A dimensão meso mostra que capacidade administrativa não decorre da quantidade de instâncias de governança, mas da qualidade da integração entre elas, que determina a coerência da ação estatal.

Segundo Drechsler (2025), processos de reconstrução pós-conflito tornam visível a dimensão meso da capacidade estatal, pois ela emerge do desenho de ministérios, unidades de planejamento e canais de coordenação que sustentam a operacionalização do governo. Decisões sobre estrutura, sequenciamento de ações e escolha de lideranças definem se o aparato administrativo conseguirá operar de forma consistente ou se fragmentará. Essa perspectiva coloca o nível meso como ponte entre demandas macro de estabilização e as condições micro de implementação.

Como Uçar Kocaoğlu e Saylam (2022) observam, a efetividade da participação digital depende menos da existência de canais e mais de estruturas internas capazes de absorver, tratar e integrar contribuições ao processo decisório. Unidades responsáveis, rotinas claras e mecanismos de retroalimentação tornam a participação substantiva, e não decorativa. No nível meso, a dimensão organizacional da capacidade estatal aparece como a habilidade de conectar tecnologia, papéis institucionais e processos administrativos.

Nakrosis et al. (2023) mostram que reformas financiadas por organismos internacionais tendem a produzir estruturas apenas formais quando não internalizadas por rotinas e incentivos internos. O nível meso evidencia que capacidade administrativa depende de apropriação organizacional: arranjos precisam ser incorporados aos fluxos decisórios para evitar vitrines institucionais. A governança ganha substância quando dispositivos importados são convertidos em processos operacionais que fazem sentido no contexto doméstico.

Segundo Kim e Kang (2025), a relação não linear entre densidade burocrática e desempenho fiscal indica que estruturas enxutas sofrem com baixa coordenação, enquanto

estruturas excessivamente densas enfrentam rigidez e transações internas custosas. A capacidade administrativa organizacional depende de um equilíbrio entre especialização e flexibilidade, no qual organogramas, sobreposições e hierarquias sustentam fluxo decisório sem paralisar ações. O nível meso traduz essa racionalidade na arquitetura concreta das organizações públicas.

Eckersley et al. (2025) analisam redes de governança e mostram que diferentes posições na distribuição de recursos produzem distintos regimes de *accountability*. Unidades que concentram recursos tendem a assumir coordenação hierárquica, enquanto outras dependem de negociação horizontal. Em chave meso, a capacidade administrativa é condicionada tanto pela estrutura interna quanto pelo posicionamento relacional em redes interorganizacionais, com implicações diretas sobre coordenação e controle.

Segundo Santos e Souza (2022), a fragmentação entre conselhos, unidades administrativas e áreas acadêmicas em universidades públicas demonstra que a existência de instâncias colegiadas não garante coordenação. A ausência de fluxos integrados resulta em redundâncias e lacunas decisórias. Em perspectiva meso, a capacidade administrativa depende da articulação entre estruturas internas — rotinas, sistemas de informação e papéis institucionais — muito mais do que da mera existência de fóruns deliberativos.

Ramos et al. (2021) mostram que comitês estratégicos só contribuem para governança quando funcionam como fóruns efetivos de coordenação e alinhamento entre áreas técnicas e direção. Onde há baixa integração, reforça-se formalismo e sobrecarga. Assim, o nível meso evidencia que capacidade administrativa é dependente da organicidade entre estruturas colegiadas e processos cotidianos, e não da quantidade de instâncias criadas.

Da Graça e Sauerbronn (2020) analisam códigos de ética e evidenciam que normas só ganham relevância organizacional quando associadas a dispositivos institucionais — comissões, canais de denúncia e procedimentos investigativos. A ética deixa de ser macro normativa e passa a estruturar rotinas internas. Em termos meso, a capacidade administrativa se expressa na construção de sistemas de integridade que alinhem práticas gerenciais a expectativas de probidade.

Segundo Haeffele e Yatsyshina (2021), operar em governança policêntrica exige capacidades internas para lidar com múltiplos centros de autoridade, contratos e parcerias. Isso requer rotinas que coordenem cooperação e conflito, equilibrando autonomia e controle. A dimensão meso aparece, assim, como a competência organizacional para navegar interdependências sem perder clareza de mandato e *accountability*.

Taylor et al. (2021) discutem a implementação de iniciativas horizontais e mostram que integração interdepartamental exige escolhas explícitas sobre papéis, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento. Onde tais definições faltam, a horizontalização torna-se simbólica. O nível meso demonstra que capacidade administrativa depende do desenho institucional dessas interfaces e habilitadores organizacionais.

Aristovnik et al. (2022) também mostram que a introdução de tecnologias digitais em estruturas orientadas por lógicas legais tradicionais produz tensões, sobretudo onde rotinas e competências não são reconfiguradas. A capacidade administrativa, aqui, decorre da habilidade de lideranças redesenharem processos para compatibilizar instrumentos digitais com a cultura administrativa existente, evitando desigualdade adaptativa entre unidades.

Caldeira et al. (2023) reforçam que o risco da governança "importada" é a replicação indiferenciada de modelos que não dialogam com problemas e capacidades locais. O nível meso emerge como espaço decisivo: é onde instâncias de governança devem ser customizadas, incorporadas a procedimentos concretos e acopladas a fluxos decisórios reais. Nesse sentido, a capacidade administrativa é medida pela coerência entre desenho institucional e operação prática.

Segundo Tebaldi et al. (2025), a organização do tempo de trabalho dos diretores-gerais explicita um micro arranjo em que tarefas administrativas rotineiras ocupam parcela desproporcional da agenda, comprimindo espaço para atividades estratégicas. Essa distribuição do tempo revela uma divisão de trabalho que, na prática, reforça a centralidade de controles e trâmites formais em detrimento de coordenação e inovação. Em nível micro, a capacidade administrativa passa a depender da reconfiguração dessas rotinas, com revisão de delegação, filtragem de demandas e construção de instrumentos que liberem a alta direção para funções de orientação e integração interna (Tebaldi et al., 2025).

Conforme dos Santos e Gonçalves (2024), a contribuição do controle interno à governança pública depende de práticas de auditoria baseadas em risco, aderência a normas internacionais e rotinas de transparência que estruturam o cotidiano das unidades. Na perspectiva micro, planejamento de auditorias, definição de matrizes de risco, elaboração de relatórios e acompanhamento de recomendações configuram um ciclo operacional que condiciona a qualidade da governança. A centralidade atribuída à aderência a padrões internacionais indica que a capacidade administrativa se materializa em procedimentos, instrumentos de monitoramento e competências técnicas instaladas nos núcleos de controle.

Como Magalhães et al. (2023) argumentam, o uso do referencial COSO para avaliar controle interno em uma secretaria municipal traduz a governança em componentes micro como ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação/comunicação e monitoramento. Cada componente corresponde a práticas específicas, como a definição de responsabilidades, padronização de processos, registros, canais de informação e rotinas de supervisão , que se articulam na base da operação diária. Em perspectiva micro, a maturidade de governança passa a ser função da consistência dessas estruturas e da capacidade de incorporá-las ao funcionamento corrente das áreas administrativas (Magalhães et al., 2023).

De acordo com Vento (2020), a distinção entre modelos de governança *hands-off* e *hands-on* em projetos de inovação pública evidência que arranjos de nível micro, baseados em acompanhamento próximo, suporte técnico e interação contínua com os executores, são determinantes para o desempenho dos projetos. Procedimentos de governança mais próximos, caracterizados por fluxos regulares de informação, feedback técnico e mecanismos de resolução de obstáculos, tendem a criar condições favoráveis à experimentação e à aprendizagem incremental. Em nível micro, isso implica que decisões relativas à frequência de reuniões, aos formatos de reporte e ao papel dos gestores intermediários estruturam o espaço de manobra dos projetos, condicionando sua capacidade de produzir inovação em contextos marcados pela incerteza (Vento, 2020).

Em perspectiva de Taylor et al. (2021), o desenho de estratégias para iniciativas horizontais se concretiza em princípios que são operados por meio de rotinas e instrumentos específicos nas organizações. A seleção de intervenções, a criação de habilitadores sistêmicos, a definição de propósitos orientadores, o engajamento político e a governança articulada dependem de mecanismos micro, como matrizes de responsabilidades, fluxos de decisão intersetoriais, sistemas compartilhados de informação e indicadores comuns. A eficácia da coordenação horizontal, portanto, repousa em como esses princípios são incorporados em protocolos, reuniões, documentos e ferramentas de gestão cotidiana.

Segundo Eckersley et al. (2025), a configuração de *accountability* em redes de governança deriva diretamente da forma como recursos e competências são distribuídos entre participantes, o que se expressa em rotinas de reporte, monitoramento e sanção. Em contextos mais hierárquicos, prevalecem procedimentos padronizados de prestação de contas ao centro; em arranjos mais horizontais, emergem mecanismos mais complexos, baseados em negociação e aprendizagem. Em nível micro, isso significa que formatos de contratos, frequências de

feedback, arranjos de comitês e instrumentos de acompanhamento são escolhas que traduzem relações de poder em práticas de *accountability* operacionais.

Conforme Uçar Kocaoğlu e Saylam (2022), e-participação amplia a capacidade administrativa apenas quando acompanhada de ajustes em fluxos internos de trabalho que permitam incorporar contribuições digitais aos processos decisórios. Formulários eletrônicos, plataformas de consulta e canais online requerem unidades responsáveis, rotinas de triagem, critérios de priorização e mecanismos de encaminhamento às áreas técnicas, sob pena de se tornarem caixas de entrada sem efeito prático. Em perspectiva micro, a governança digital depende da integração dessas ferramentas com sistemas de informação, prazos definidos, registros e feedbacks ao cidadão, configurando uma cadeia operacional completa.

De acordo com Nakrosis et al. (2023), projetos apoiados por fundos europeus para reformas administrativas se convertem em capacidade organizacional quando introduzem e consolidam novas rotinas, estruturas e competências no aparelho burocrático. A criação de unidades de projeto, a definição de responsáveis por resultados, o uso de planos de trabalho detalhados e sistemas de acompanhamento constituem microdispositivos que mediam a influência externa. Em nível micro, a capacidade não é derivada apenas do volume de recursos, mas da forma como práticas de planejamento, execução e monitoramento passam a fazer parte do repertório cotidiano das organizações públicas (Nakrosis et al., 2023).

Como Santos e Souza (2022) apontam, a governança em universidades federais depende fortemente de arranjos internos de liderança, comitês, conselhos e unidades de planejamento que articulam decisões acadêmicas e administrativas. A análise de parâmetros de governança revela que a eficácia desses arranjos está ligada à clareza de competências, rotinas de reunião, circulação de informações e acompanhamento de planos. Em perspectiva micro, a capacidade institucional emerge da forma como agendas são construídas, como pareceres e relatórios são utilizados, e como decisões são desdobradas em procedimentos operacionais dentro das unidades acadêmicas e administrativas (Santos & Souza, 2022).

Segundo Ramos et al. (2021), a percepção de comitês estratégicos e operacionais em uma organização federal mostra que a governança se corporifica em práticas de reunião, definição de pautas, registro de decisões e monitoramento de encaminhamentos. A clareza dos objetivos dos comitês, o equilíbrio entre discussões técnicas e políticas, e a integração com fluxos formais de planejamento e gestão de riscos estruturam o valor efetivo dessas instâncias. Em nível micro, a capacidade administrativa é reforçada quando esses colegiados funcionam

como espaços regulares de alinhamento, com rotinas estáveis e mecanismos de acompanhamento das decisões tomadas.

2.2.Gestão da Força de Trabalho no Serviço Público

A gestão da força de trabalho no serviço público tem sido crescentemente analisada como eixo central das reformas administrativas, articulando debates sobre profissionalização, meritocracia, envelhecimento demográfico e digitalização com a capacidade do Estado de assegurar prestação contínua de serviços de qualidade. Em vez de mero suporte burocrático, a gestão de recursos humanos passa a ser entendida como função estratégica, que precisa alinhar modelos de carreira, planejamento de *workforce* e atratividade do serviço público a contextos institucionais marcados por restrições fiscais e instabilidade política (Tomlinson & MacKenzie, 2021).

No nível macro, a literatura sobre reformas de serviço civil mostra que ondas de inspiração em *New Public Management* introduziram maior flexibilidade contratual, instrumentos de gestão por desempenho e elementos de gestão por competências, aproximando em parte o *public* HRM de práticas privadas. Contudo, essa convergência produziu resultados ambivalentes, ora reforçando a profissionalização, ora intensificando precarização de vínculos e fragmentação de regimes de emprego, com consequências diretas sobre a motivação, a lealdade e a retenção da força de trabalho estatal (Battaglio, 2021).

Essas reformas macro também reestruturam marcos de negociação coletiva, sistemas remuneratórios e regras de progressão, redefinindo o equilíbrio entre flexibilidade gerencial e proteção do servidor. Evidências recentes apontam que, em diversos países, o pacote de reformas de NPM implicou redefinição de direitos, introdução de contratos temporários, incentivos de desempenho e maior discricionariedade dos gestores sobre alocação e avaliação, o que torna o regime de pessoal um campo permanente de disputa entre eficiência, equidade e segurança no emprego (Mahmoud, 2024).

Um dos grandes desafios globais é o envelhecimento da força de trabalho pública, com grandes contingentes de servidores próximos à aposentadoria e riscos de perda de conhecimento institucional. Relatórios internacionais indicam que, sem políticas robustas de sucessão, transferência de conhecimento e reposição planejada, administrações podem enfrentar lacunas críticas em áreas técnicas e gerenciais, comprometendo a continuidade de políticas e serviços;

ao mesmo tempo, o envelhecimento exige revisão de desenho de carreiras e incentivos, inclusive para prolongar permanência ativa de perfis estratégicos (OECD, 2007).

A esse quadro soma-se a digitalização do setor público, que altera perfis de competência demandados, aumenta a competição com o setor privado por talentos em dados e tecnologia e reconfigura o próprio trabalho burocrático. Estudos recentes sobre quadros multigeracionais em administrações europeias mostram que a convivência de servidores mais antigos com novos entrantes digitalmente intensivos tensiona práticas tradicionais de RH, exigindo políticas de desenvolvimento digital, novos arranjos de carreira e estratégias específicas de atração e retenção de perfis especializados (*European Public Administration Network*, 2024).

Essas pressões macro levaram à difusão da ideia de *public workforce planning* como função estratégica do centro de governo e dos órgãos supervisores de pessoal, deslocando a gestão de pessoas de uma lógica reativa para uma lógica de antecipação de cenários. Modelos normativos recomendam que governos utilizem projeções de demanda por serviços, tendências demográficas e impactos da automação para definir quantitativos, perfis e competências necessárias, articulando concursos, mobilidade e capacitação de forma integrada e orientada por dados (*U.S. Office of Personnel Management*, n.d.).

A partir desse pano de fundo, o nível meso diz respeito a como organizações públicas específicas traduzem essas tendências em estruturas, processos e políticas de gestão de pessoas. Pesquisas comparativas indicam que, mesmo sob marcos legais rígidos, órgãos podem diferir muito na forma de organizar suas unidades de RH, de estruturar comitês de gestão de pessoas e de utilizar sistemas de informação, o que afeta diretamente a capacidade de coordenar recrutamento, lotação, mobilidade interna e desenvolvimento da força de trabalho (Zhu & Li, 2025).

Quando as unidades de RH permanecem restritas a tarefas operacionais, como a gestão da folha de pagamento, o controle de registros e o cumprimento formal de normas, tendem a surgir gargalos recorrentes na distribuição de pessoal, bem como a ausência de uma visão integrada sobre déficits e excedentes, além de fragilidades no planejamento de sucessão e na gestão de competências. Por outro lado, evidências do contexto brasileiro indicam que, nos casos em que o RH assume um papel mais estratégico e articula políticas estruturadas de recrutamento, desenvolvimento, reconhecimento e participação, verifica-se um clima organizacional mais favorável e uma maior percepção de justiça entre os servidores, com reflexos positivos sobre o desempenho e o comprometimento institucional (Demo et al., 2024).

A capacidade meso de planejar o quadro e coordenar a força de trabalho também depende da qualidade dos sistemas de informação de pessoal e do uso de HR *analytics* no setor público. Estudos recentes apontam que, quando dados sobre cargos, competências, rotatividade, ausências e desempenho são integrados em painéis gerenciais, gestores conseguem identificar áreas com sobrecarga de trabalho, mapear lacunas de competências e orientar decisões sobre concursos e realocações com base em evidências, reduzindo improvisos e favorecendo coerência entre estrutura de pessoal e missão institucional (Espegren, 2025).

Modelos de desenho de carreira e gestão por competências operam nesse nível organizacional como mecanismos de alinhamento entre exigências macro e experiências micro dos servidores. Pesquisas sobre desenvolvimento de carreiras em órgãos públicos mostram que planos claros de progressão, combinados com mobilidade horizontal e trilhas de desenvolvimento por família ocupacional, aumentam a percepção de justiça e incentivam investimento em qualificação. Ao mesmo tempo, experiências em administrações que adotam estruturas de cargos por competências indicam que a ausência de autonomia decisória do RH e de suporte político pode limitar profundamente o potencial transformador desses arranjos (Zhang, Li, & Rahman, 2021).

O nível micro corresponde às práticas concretas de gestão da força de trabalho na interação entre chefias, equipes e servidores, onde se materializam efeitos das reformas macro e dos arranjos meso. Evidências sintéticas mostram que práticas de RH percebidas como consistentes – por exemplo, processos de avaliação transparentes, oportunidades reais de desenvolvimento, participação em decisões e feedback contínuo estão associadas a maior engajamento, comportamentos pró-sociais e disposição para inovar no serviço público, enquanto práticas inconsistentes ou meramente formais alimentam cinismo e descompromisso (Aisha et al 2021).

Um dos temas mais estudados nesse plano micro é a intenção de permanência ou saída de servidores públicos, diretamente ligada a experiências cotidianas de trabalho. Meta-análise recente indica que fatores como exaustão emocional, sobrecarga de trabalho, conflito e ambiguidade de papéis, justiça organizacional e satisfação no trabalho são preditores muito mais fortes de intenção de deixar o setor público do que variáveis demográficas, o que coloca a qualidade das práticas de gestão e do ambiente de trabalho no centro das estratégias de retenção (Hur, 2024).

A sobrecarga, o desenho das metas e o suporte gerencial são especialmente críticos em contextos de crise, como a pandemia de COVID-19. Estudos com servidores da administração

pública australiana mostram que o aumento de demandas de trabalho e de exigências emocionais se associou a maiores níveis de *burnout*, mas que recursos como apoio da chefia, coesão de equipe e autonomia para organizar o trabalho atenuaram esses efeitos, ilustrando como micro práticas de liderança e organização do trabalho funcionam como recursos-chave de proteção (Zhou & Yang, 2025).

O bem-estar e a saúde mental dos servidores públicos também têm sido tratados como parte integrante da gestão da força de trabalho, e não apenas como questão individual. Revisões narrativas apontam associações consistentes entre excesso de demandas, baixa previsibilidade, assédio, falta de reconhecimento e aumento de burnout e outros agravos psíquicos em administrações públicas, com repercussões em absenteísmo, presenteísmo e qualidade dos serviços prestados; essas evidências sugerem a necessidade de integrar políticas de saúde ocupacional, apoio psicossocial e desenho de trabalho nas estratégias de gestão de pessoas (Świerczyński, 2022).

No contexto da administração pública, práticas de avaliação de desempenho e de desenvolvimento individual desempenham papel decisivo na experiência micro dos servidores. Pesquisas recentes sobre *burnout* e fadiga compassiva em governos indicam que percepções de falta de reconhecimento, critérios pouco claros de desempenho e desalinhamento entre discurso de serviço público e condições reais de trabalho alimentam desgaste e cinismo; por outro lado, processos avaliativos justos, feedbacks construtivos e oportunidades reais de aprendizado e rotação de funções tendem a mitigar esses efeitos (Sciepura & Linos, 2024).

No Brasil, estudos sobre intenção de desligamento voluntário no serviço público federal reforçam a centralidade dessas dimensões micro. Evidências mostram que percepções de ausência de perspectivas de carreira, incoerência entre expectativas profissionais e vivências no cargo, bem como atitudes cínicas em relação à organização, associam-se a maior propensão a buscar saída do serviço público, mesmo em contextos de estabilidade formal; isso indica que práticas de gestão do desenvolvimento, comunicação institucional e participação em decisões são determinantes importantes da permanência (Silva & Neiva, 2024).

De forma transversal, a discussão sobre diversidade e inclusão na força de trabalho pública também se manifesta em práticas micro de alocação, promoção e gestão cotidiana. Análises de políticas de diversidade em organizações públicas sugerem que iniciativas meramente simbólicas têm pouco impacto, enquanto a combinação de recrutamento ativo de grupos sub-representados, programas de mentoria, revisão de critérios de avaliação e espaços

de voz efetiva contribui para ambientes de trabalho mais equitativos e para a atração e retenção de talentos diversos, reforçando a legitimidade do Estado perante a sociedade (Olowu, 2024).

Em síntese, a gestão da força de trabalho no serviço público pode ser compreendida como um encadeamento entre tendências e reformas macro, arranjos institucionais meso de RH e práticas micro na interação gestor–servidor, que, conjuntamente, moldam capacidade de atrair, desenvolver, engajar e reter servidores. Ao enfatizar planejamento de *workforce*, estruturas organizacionais de RH baseadas em dados e práticas de gestão do trabalho focadas em bem-estar, justiça e desenvolvimento, a literatura recente aponta caminhos para que Estados enfrentem desafios de envelhecimento, digitalização e competição por talentos sem abrir mão de princípios de mérito, equidade e compromisso com o interesse público (OECD, 2025).

2.3. Dimensionamento e Recomposição da Força de Trabalho na Administração Pública

O dimensionamento da força de trabalho na administração pública pode ser compreendido como um atributo estrutural do Estado, resultante da interação entre escolhas políticas, arranjos institucionais e constrangimentos econômicos de longo prazo, mais do que de decisões técnicas isoladas sobre "tamanho" do funcionalismo (Johnston, 2023).

Oscilações bruscas de expansão ou retração do emprego público, em contextos de reformas e crises, reconfiguram a capacidade estatal de assumir funções, regular mercados e prover bens coletivos, produzindo trajetórias de longo prazo de fortalecimento ou erosão do aparato administrativo (Fleming et al., 2022). Assim, o dimensionamento da força de trabalho articula debates sobre escopo do Estado, regime de bem-estar e desenho de políticas de ajuste fiscal, compondo um regime de emprego público que condiciona a resiliência institucional diante de choques sucessivos (Brieba et al., 2024).

Conforme Shabat (2020), programas de incentivo à aposentadoria precoce ilustram a centralidade das estratégias de downsizing como instrumento de reestruturação da força de trabalho em escala sistêmica, especialmente em contextos de pressão fiscal e reformas administrativas.

Em vez de simples redução numérica, tais programas operam como mecanismo de recomposição de perfis etários e ocupacionais, mas também podem induzir perda acelerada de capital humano e descontinuidade de políticas quando planejados apenas sob lógica de curto prazo (Shabat, 2020).

Em paralelo, análises históricas sobre expurgos e processos de renovação massiva em órgãos de justiça e segurança evidenciam como políticas de pessoal orientadas predominantemente por objetivos políticos, mais do que por critérios administrativos, tendem a fragilizar capacidades estatais. Esse tipo de orientação produz rotinas marcadas por escassez crônica de pessoal, elevada rotatividade e perda de legitimidade social, com efeitos duradouros sobre o funcionamento das instituições (Dorohov, 2022).

A demografia constitui eixo estruturante do dimensionamento da força de trabalho estatal, sobretudo em países que combinam envelhecimento populacional, queda de fecundidade e dificuldade de reposição de quadros em setores críticos. Johnston (2023) argumenta que a combinação de população envelhecida, mercado de trabalho mais competitivo e reformas neoliberais tem minado a atratividade relativa do serviço público, produzindo um "novo *bargain*" em que o Estado deixa de ser empregador de escolha.

No campo educacional, projeções de envelhecimento do magistério indicam que, sem políticas de renovação planejada, serão aprofundadas discrepâncias entre exigências cognitivas da profissão e recursos pessoais de docentes mais idosos, com impactos sobre qualidade e equidade da oferta educacional (Vasilieva et al., 2021). Em síntese, a estrutura etária da força de trabalho pública torna-se variável-chave para antecipar déficits futuros de capacidade de implementação.

As crises fiscais e econômicas recentes também têm reconfigurado o regime de emprego público por meio de políticas de austeridade, congelamento de vagas e reorientação de investimentos de pessoal. Fleming et al. (2022) mostram, no caso irlandês, que o período pós-crise financeira combinou forte retração de efetivos com posterior recomposição acelerada em contexto de pandemia, mas com viés pró-setor hospitalar em detrimento da atenção primária, gerando descompasso entre retórica de fortalecimento comunitário e alocação efetiva de força de trabalho.

Esses movimentos sistêmicos de corte e reposição parcial podem produzir "cicatrizes" duradouras na capacidade de determinados níveis de atenção ou políticas setoriais, ao impedir a reconstrução de equipes completas e redes territoriais que sustentam a provisão de serviços (Fleming et al., 2022). Tais achados sugerem que o ajuste de pessoal orientado apenas por metas fiscais tende a recentralizar recursos em segmentos politicamente mais visíveis, fragilizando a coerência do sistema.

No plano macro, reformas administrativas e de serviço civil redefinem regimes de pessoal e dispositivos de recomposição da força de trabalho. Basloom et al. (2022) evidenciam,

no contexto do Iêmen, que agendas de inovação administrativa inseridas em reformas de gestão pública, ainda que enfatizem tecnologia e *accountability*, frequentemente incorporam elementos de enxugamento e reestruturação de recursos humanos, mas com baixa priorização explícita de downsizing em cenários de crise aguda.

Isso revela tensões entre a necessidade de preservar capacidade mínima do Estado para prestar serviços e pressões por importar modelos de reforma que presumem estruturas administrativas mais robustas do que aquelas efetivamente existentes em países em conflito (Basloom et al., 2022). Ao mesmo tempo, mudanças nas regras de nomeação, promoção e mobilidade de altos cargos moldam a rotatividade de elites burocráticas, com implicações para orientação de políticas e estabilidade organizacional (Papenfuss & Schmidt, 2022).

O dimensionamento da burocracia também é afetado por ciclos políticos e arranjos de governança que estimulam ou desestimulam a permanência de servidores. Suzuki e Hur (2024) demonstram que estruturas nacionais de pessoal mais fechadas e reguladas, ainda que associadas a maior politização, podem apresentar níveis mais baixos de intenção de saída entre burocratas do que sistemas baseados estritamente em mérito, indicando que redes de patronagem e expectativas de estabilidade condicionam padrões de permanência.

Em outro registro, estudos sobre rotação de líderes locais e seus efeitos sobre a governança ambiental sugerem que a alternância de dirigentes pode tanto estimular investimentos em controle de poluição quanto favorecer colusões de interesse que limitam efeitos duradouros, revelando como a dinâmica de cargos de confiança impacta a coerência de políticas públicas ao longo do tempo (Guo et al., 2023). Em ambos os casos, o regime de pessoal em nível macro atua como filtro que organiza quem entra, quem sai e em que ritmo a força de trabalho se renova.

A literatura recente também evidencia como a recomposição da força de trabalho em larga escala, em resposta a choques como a pandemia de COVID-19, se articula com estratégias de expansão contingente de vínculos, contratações emergenciais e ajustes de carga horária em segmentos específicos. Fleming et al. (2022) mostram que, no caso irlandês, a resposta à pandemia implicou crescimento acelerado de efetivos, mas de forma assimétrica entre serviços hospitalares e comunitários, o que sugere que a recomposição em contexto de crise tende a reforçar padrões históricos de priorização de certos níveis de atenção.

Em paralelo, Henderson e Melitski (2024) analisam a retenção de pessoal de linha de frente em segurança pública durante a pandemia, destacando que percepções sobre capacidade organizacional de resposta condicionam a intenção de permanência em contextos de estresse

agudo, o que retroage sobre necessidades de reposição futura em serviços essenciais. A recomposição, assim, não é apenas movimento numérico, mas processo atravessado por percepções de risco, reconhecimento e suporte institucional.

Outro eixo macro refere-se à segmentação territorial e setorial da força de trabalho, que produz padrões diferenciados de escassez, rotatividade e rotas de reposição entre áreas urbanas e rurais ou entre políticas sociais e áreas econômicas. Russell et al. (2021), em revisão sistemática sobre retenção de profissionais de saúde em áreas rurais de países de alta renda, mostram que estratégias educativas e regulatórias de longo prazo (seleção preferencial de estudantes rurais, formação distribuída, caminhos de carreira específicos) têm efeitos mais robustos sobre fixação do que mecanismos coercitivos, como obrigações de serviço, que tendem a apresentar baixa permanência após o fim do vínculo obrigatório.

Esses achados indicam que políticas de provisão de força de trabalho em territórios periféricos exigem desenho sistêmico de incentivos e trajetórias profissionais, em vez de respostas pontuais baseadas apenas em bônus ou imposições contratuais (Russell et al., 2021).

O debate sobre sustentabilidade de longo prazo do emprego público inclui ainda reflexões sobre a relação entre reestruturações econômicas setoriais e finanças subnacionais, com efeitos indiretos sobre capacidade de contratação e manutenção de servidores. Estudos sobre reestruturação industrial em regiões específicas sugerem que mudanças estruturais na base produtiva podem alterar significativamente receitas municipais, modulando a possibilidade de preservação ou expansão de quadros em serviços públicos locais (Hajdys et al., 2020).

Em outro registro, análises de cadeias de cuidados de longa duração evidenciam que políticas de financiamento e modelos de propriedade de organizações prestadoras, especialmente quando fortemente financeirizadas, geram incentivos a controles de custo baseados em redução de horas de cuidado e compressão salarial, produzindo regimes de pessoal marcados por alta rotatividade e subdimensionamento crônico (Harrington, 2025).

Em ambos os casos, o dimensionamento da força de trabalho é um resultado mediado por estruturas fiscais e lógicas de financiamento público ou público-privado.

As relações entre Estado e sociedade também se refletem, em escala sistêmica, na forma como o emprego público é utilizado como instrumento de construção de coalizões políticas, distribuição territorial de recursos e promoção de desenvolvimento regional. Estudos históricos sobre purgas e renovações de pessoal em órgãos de segurança e justiça na União Soviética mostram que decisões políticas de reconfiguração do aparato repressivo implicaram

substituições massivas de quadros, com consequências duradouras para a profissionalização, a capacidade investigativa e a legitimidade desses órgãos (Dorohov, 2022).

Mais recentemente, análises de cadeias de *nursing homes* indicam que decisões de investidores – incluindo fundos de *private equity* – sobre estrutura de propriedade e extração de riqueza condicionam níveis de dotação de pessoal, rotatividade e, em última instância, qualidade dos serviços, mesmo quando financiamento público está presente, evidenciando como arranjos de propriedade se tornam determinantes sistêmicos do regime de força de trabalho (Harrington, 2025).

Além das reservas internas e da digitalização de assentamentos, o dimensionamento meso é fortemente condicionado por modelos de gestão indireta e contratos com entidades parceiras. Mena e Sánchez (2024), ao analisarem as entidades de gestão indireta do Serviço Madrilenho de Saúde, mostram que diferentes arranjos contratuais produzem regimes distintos de recrutamento e retenção, nos quais a administração pública transfere parte do risco de dimensionamento para organizações gestoras, mas mantém responsabilidade política pela suficiência da força de trabalho disponível (Mena & Sánchez, 2024).

O desenho de metas regulatórias de tempo de cuidado constitui outro mecanismo organizacional que orienta o dimensionamento da força de trabalho em setores intensivos em trabalho humano. Harrison, Dyer, Alhamid, Zarnett e Siette (2025) analisam o impacto de uma política nacional australiana que estabelece minutos mínimos de cuidado em instituições de longa permanência, mostrando que as metas de minutos exigem aumento substancial de profissionais em muitas *facilities*, sobretudo naquelas com residentes de maior dependência, e geram desafios para redistribuição e recrutamento em nível de organização (Harrison et al., 2025).

Por fim, o nível macro do dimensionamento e reposição da força de trabalho na administração pública envolve também a maneira como Estados reagem, em termos de regras e políticas nacionais, à crescente visibilidade de problemas de rotatividade, burnout e violência no trabalho em setores intensivos em mão de obra. Estudos em saúde e enfermagem mostram que contextos de violência ocupacional, salários baixos e ausência de proteção normativa consistente alimentam taxas elevadas de intenção de saída e efetiva rotatividade, que, se não enfrentadas por reformas regulatórias, levam a ciclos viciosos de escassez, sobrecarga e perda de atratividade da carreira pública (Kabir et al., 2022).

O dimensionamento e a recomposição da força de trabalho aparecem como resultado de decisões organizacionais sobre como estruturar e utilizar reservas de pessoal, sucessão e

mobilidade interna. Ao analisar o uso de reservas na administração pública russa, Maslennikova, Sheburakov e Tatarinova (2022) mostram que o modo como os órgãos constroem e articulam diferentes tipos de "reserva gerencial" define a capacidade de responder a vacâncias, rotatividade e novos desafios organizacionais, mas também revela fragmentação e falta de integração entre bancos de talentos que deveriam sustentar o preenchimento de posições-chave (Maslennikova et al., 2022).

Em serviços de saúde, o dimensionamento meso é condicionado por múltiplos níveis decisórios que atravessam governo, hospital e unidades clínicas. Yu et al. (2024) identificam, a partir da perspectiva de gestoras de enfermagem na China, que staffing adequado resulta da combinação entre políticas governamentais (normas e orçamento), decisões hospitalares (controle de custos e prioridade à enfermagem), características dos pacientes (complexidade e demanda) e estrutura da própria equipe (mix de habilidades e escassez de enfermeiras), compondo um campo em que a disponibilidade de pessoal é permanentemente negociada entre níveis institucionais (Yu et al., 2024).

A reestruturação e redução de quadros em governos locais evidenciam como escolhas organizacionais sobre dimensionamento impactam padrões de risco e exposição dos trabalhadores. Estudo sobre trabalhadores "on-site" em governos locais sul-coreanos mostra que unidades que reduziram sua força de trabalho entre 2016 e 2018 apresentaram taxas mais altas de lesões e doenças relacionadas ao trabalho, sugerindo que decisões de "*downsizing*" em nível de organização pública podem redistribuir cargas e riscos de forma assimétrica entre equipes, sem alteração equivalente em tarefas ou responsabilidades (Suh et al., 2025).

No nível micro, decisões de dimensionamento e reposição da força de trabalho se materializam na forma de cargas de trabalho, intensificação de tarefas e experiência cotidiana de implementação nas unidades. Estudos em hospitais mostram que a redução relativa do quadro, sem recalibragem das demandas, tende a ser absorvida por rearranjos informais de tarefas, compressão de tempos de cuidado e priorização de atividades consideradas críticas, o que altera rotinas e margens de discricionariedade dos trabalhadores na ponta (Bellut et al., 2021).

Em contextos de atenção direta, a combinação entre subdimensionamento e pressão por resultados se traduz frequentemente em aumento de intenções de saída e desgaste psicológico. Pesquisa com enfermeiras em Bangladesh, durante a pandemia, evidencia que ambientes marcados por violência ocupacional e suporte insuficiente ampliam significativamente a intenção de rotatividade, indicando que, na prática, decisões de pessoal tomadas em níveis

superiores reverberam em percepções de risco, injustiça e exaustão entre profissionais de linha de frente (Kabir et al., 2022).

O estresse moral é outra manifestação micro de problemas de dimensionamento, quando trabalhadores percebem que não conseguem atuar de acordo com seus valores profissionais diante de recursos humanos insuficientes. Estudo longitudinal com profissionais de saúde sugere que combinações de "*hindrance*" e "*violation stressors*" – frequentemente associadas a contextos de trabalho em que faltam condições mínimas para prestar cuidado adequado – elevam o risco de burnout e intenção de saída, mostrando como configurações de quadro insuficiente se traduzem em sofrimento ético cotidiano (Herttalampi & Feldt, 2023).

Arranjos de trabalho flexíveis, adotados muitas vezes como resposta a choques e restrições de pessoal, também têm efeitos ambivalentes no plano micro. Análise de trabalho remoto na administração pública italiana indica que a ampliação de autonomia na organização das tarefas e dos horários pode funcionar como recurso cognitivo para sustentar desempenho e satisfação, mas que a percepção de sobrecarga mental e exigências de coordenação em contextos de equipes reduzidas modera esses efeitos positivos, produzindo benefícios e custos simultâneos para servidores (Barbieri et al., 2025).

Processos de digitalização de registros funcionais também reconfiguram, no nível meso, a capacidade das organizações de planejar e recompor seus quadros. Ao analisar a implementação do Assentamento Funcional Digital em institutos federais de educação nos mostra que o avanço da digitalização depende de capacidades organizacionais de reestruturação, suporte técnico e financiamento, e que a não conclusão plena do processo limita o uso estratégico das informações de pessoal para fins de planejamento, redistribuição e acompanhamento da força de trabalho (Merini et al., 2025).

.

---

3 METODOLOGIA

A pesquisa é bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica contempla literatura que discute gestão da força de trabalho no setor público, movimentação prevista na Lei 8.112/90, capacidade administrativa e governança institucional. Segundo Gil (2019) e Lakatos e Marconi (2017), esse tipo de estudo fornece base teórica sistematizada para interpretar fenômenos organizacionais.

A pesquisa documental utiliza registros oficiais extraídos do Painel Estatístico de Pessoal (PEP), Painel de Movimentação de Pessoal do Governo Federal e documentos institucionais da SPU, que permitem caracterizar a composição da força de trabalho e a dependência de servidores movimentados (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto ao delineamento, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, pois examina um fenômeno administrativo específico situado em um órgão federal. Yin (2015) destaca que o estudo de caso é adequado quando o fenômeno real depende da interpretação de múltiplas evidências institucionais.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é descritiva, conforme Severino (2016), pois busca observar, caracterizar e sistematizar informações sem intervenção direta no ambiente pesquisado.

Abordagem

A abordagem é qualitativa, voltada à interpretação das dinâmicas institucionais que estruturam a composição da força de trabalho da SPU. Entretanto, são utilizadas ferramentas quantitativas de apoio, especialmente estatística descritiva, para organizar proporções e frequências relacionadas aos servidores lotados e movimentados, tornando o diagnóstico mais preciso e replicável (Lakatos & Marconi, 2017).

Etapas Metodológicas

1ª Etapa – Referencial Teórico

O referencial teórico foi elaborado a partir de artigos da base de dados Web of Science. Foram conduzidas buscas a seguir descritas para cada um dos 3 tópicos.

O primeiro tópico teve os seguintes descritores de busca: 1° Tópico: ("public governance" OR "administrative capacity" OR "state capacity") AND ("public administration") que teve como resultados 445. Optou-se por aplicar filtros de 2020-2025 o que fez com que caísse para 249 resultados. O arquivo ris foi baixado para a análise dos resumos e tema por do software mendeley e analisados por meio de leitura flutuante. Foram selecionados os 49 artigos mais alinhados para a construção do corpus por meio de encadeamento téorico do macro ao micro.

O 2° Tópico foi construído por meio da busca com os seguintes descritores: ("public sector" OR "civil service" OR "public administration" OR "government") AND ("staffing" OR

"personnel" OR "personnel planning" OR "staffing levels" OR "human resources") AND ("restructuring" OR "reallocation" OR "redeployment" OR "redistribution" OR "turnover" OR "downsizing") que resultaram em 886 artigos. Foram adicionados os filtros de artigos de acesso aberto e de 2020-2025 o que caiu para 183 resultados. A análise do corpus foi feito por meio de leitura flutuante para a organização da construção do segundo tópico que foi construído por meio da seleção por conveniência de 16 artigos.

2ª Etapa – Levantamento Documental

Foram analisados dados coletados nos seguintes repositórios oficiais:

- Painel Estatístico de Pessoal (PEP) – Ministério da Gestão
- Painel de Movimentação de Pessoal
- Relatórios internos e documentos públicos da SPU sobre composição de pessoal, PGPE e movimentações

O recorte temporal foi no período de 6 meses do ano de 2025.

Foram observados:

- quantidade total de servidores ativos na SPU;
- quantidade de servidores do PGPE originalmente lotados;
- quantidade de servidores movimentados via Lei 8.112/90;
- distribuição regional das movimentações;

Os critérios de inclusão dos documentos são:

1. pertinência ao tema da força de trabalho da SPU;
2. disponibilidade pública;
3. registros atualizados dentro do recorte estabelecido.

Os dados foram organizados em planilha matricial contendo categorias analíticas coerentes com os objetivos específicos

---

4. Resultados

4.1. Estrutura da força de trabalho da Secretaria do Patrimônio da União (SPU)

A estrutura da força de trabalho da SPU pode ser observada a partir de diferentes recortes presentes na base de dados analisada. Os registros permitem descrever como o quadro

se organiza segundo o nível dos cargos, o plano de carreira de origem, o tipo de vínculo com a instituição e a distribuição territorial dos servidores. Esses elementos possibilitam uma leitura da composição interna do quadro, indicando como ele se distribui entre diferentes categorias funcionais e geográficas. A seguir, são apresentados os achados organizados por esses recortes, sempre de forma descritiva, com base exclusiva nos dados informados na base utilizada.

Os dados mostram que a força de trabalho da SPU é composta por servidores distribuídos em quatro categorias de escolaridade: Auxiliar (3 servidores), Fundamental (12), Médio (360) e Superior (566), totalizando 941 servidores. Observa-se que a maior concentração está nos cargos de nível superior, seguida pelos cargos de nível médio. As categorias Auxiliar e Fundamental aparecem com quantitativos muito reduzidos, representando parcelas residuais na composição geral do quadro funcional.

Essa distribuição indica que a estrutura da força de trabalho da SPU é formada majoritariamente por cargos que exigem escolaridade média e superior, enquanto os níveis mais baixos praticamente não participam da composição do quadro.

Em termos percentuais, os cargos de nível superior representam aproximadamente 60,15% do total (566 de 941). Os cargos de nível médio somam 360 servidores, o que corresponde a cerca de 38,26% da força de trabalho. Já os cargos de nível fundamental representam aproximadamente 1,27% (12 servidores), enquanto os cargos de nível auxiliar correspondem a apenas 0,32% (3 servidores).

Esses percentuais evidenciam a predominância dos cargos de nível médio e superior na estrutura da força de trabalho da SPU, com forte concentração no nível superior e participação quase simbólica dos níveis fundamental e auxiliar.

O Quadro 1 apresenta a distribuição da força de trabalho da SPU segundo o nível de escolaridade dos cargos.

Quadro 1: Distribuição por escolaridade da força de trabalho da SPU

Escolaridade	Quantidade de servidores
Auxiliar	3
Fundamental	12
Médio	360
Superior	566
Total	**941**

Fonte: elaborado pelo autor (2026)

Após a caracterização da força de trabalho por escolaridade, a análise passa a considerar o plano de carreira de origem dos servidores vinculados à SPU. Esse recorte permite descrever

como o quadro funcional se distribui entre diferentes carreiras da Administração Pública Federal, identificando os planos com maior presença e aqueles que aparecem de forma residual na composição geral.

Os dados indicam que a força de trabalho da SPU está distribuída entre dezoito planos de carreira distintos, totalizando 941 servidores. Dentre esses, dois planos concentram a maior parte do quadro: o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), com 457 servidores, e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com 414 servidores. Esses dois grupos, juntos, representam 871 servidores.

Os demais planos de carreira apresentam quantitativos significativamente menores. O plano C&T contabiliza 23 servidores, enquanto o PEC – Suframa registra 11. Outros planos, como CPST, APO, PCC – Ex Território e PEC – Cultura, apresentam números reduzidos, variando entre 5 e 8 servidores. Além disso, há planos representados por apenas um ou poucos registros, como Anistiado, CST, CSTAE, CTM, S/Infor e Sem Carreira.

Em termos percentuais, o PGPE representa aproximadamente 48,57% do total de servidores da SPU, enquanto o PCCTAE corresponde a cerca de 43,99%. Juntos, esses dois planos concentram aproximadamente 92,56% da força de trabalho analisada. O plano C&T representa cerca de 2,44%, e o PEC – Suframa aproximadamente 1,17% do total. Todos os demais planos individualmente apresentam participação inferior a 1%.

Essa distribuição percentual evidencia uma predominância expressiva de dois planos de carreira na estrutura da força de trabalho da SPU, enquanto os demais planos possuem participação marginal no total de servidores.

O Quadro 2 apresenta a distribuição da força de trabalho da SPU segundo o plano de carreira de origem, em valores absolutos e percentuais.

Quadro 2. Distribuição da Força de Trabalho

Plano de carreira	Quantidade de servidores	Percentual (%)
PGPE	457	48,57%
PCCTAE	414	43,99%
C&T	23	2,44%
PEC – Suframa	11	1,17%
CPST	8	0,85%
APO	5	0,53%
PCC – Ex Território	5	0,53%

PEC – Cultura	5	0,53%
ERCE	4	0,43%
CDT	3	0,32%
Anistiado	1	0,11%
CST	1	0,11%
CSTAE	1	0,11%
CTM	1	0,11%
S/Infor	1	0,11%
Sem Carreira	1	0,11%
Total	**941**	**100%**

Fonte: elaborado pelo autor

Dando continuidade à caracterização da estrutura da força de trabalho da SPU, a análise passa a considerar a distribuição regional dos servidores, observando sua alocação por unidade da Federação. Esse recorte permite descrever como o quadro funcional se organiza territorialmente, identificando as unidades com maior concentração de servidores e aquelas com participação mais reduzida.

Os dados mostram que os servidores lotados na SPU estão distribuídos entre todas as unidades da Federação, porém de forma desigual. Entre os servidores lotados, as maiores concentrações encontram-se no Distrito Federal, com 72 registros, seguido por Pernambuco (47) e Rio de Janeiro (46). Em patamar intermediário aparecem estados como Pará (29), São Paulo (28), Bahia (24), Ceará (23), Santa Catarina (22) e Maranhão (22). As demais unidades apresentam quantitativos menores, variando entre 2 e 13 registros.

No caso dos servidores movimentados, a concentração territorial mostra padrão semelhante, porém com maior intensidade em determinadas unidades. O Distrito Federal se destaca com 130 registros, número bastante superior ao das demais unidades. Em seguida aparecem Bahia (31), Santa Catarina (30), São Paulo (28), Paraná (26), Paraíba (24) e Pernambuco (22). As demais unidades apresentam quantitativos inferiores, geralmente abaixo de 20 registros.

Em termos percentuais, o Distrito Federal concentra aproximadamente **15,9%** dos servidores lotados (72 de 453) e cerca de **26,6%** dos servidores movimentados (130 de 488), configurando-se como a principal unidade de alocação em ambos os casos. Estados como Pernambuco e Rio de Janeiro também apresentam participações relevantes entre os lotados, enquanto Bahia, Santa Catarina, São Paulo e Paraná se destacam entre os movimentados.

Nas demais unidades da Federação, a participação percentual individual é significativamente menor, indicando uma distribuição territorial concentrada em poucas unidades, com dispersão reduzida no restante do país.

No quadro 3, exibimos a síntese da distribuição.

Quadro 3: Distribuição numérica e percentual de acordo com os estados

UF	Quantidade de servidores	Percentual (%)
DF	202	21,47
PE	69	7,33
RJ	58	6,16
SP	56	5,95
BA	55	5,85
SC	52	5,53
PA	45	4,78
CE	40	4,25
PB	36	3,83
PR	31	3,29
MA	26	2,76
MG	25	2,66
ES	24	2,55
PI	24	2,55
SE	21	2,23
AL	20	2,13
RR	18	1,91
RN	17	1,81
MS	16	1,7
RS	16	1,7
MT	15	1,59
AM	14	1,49
AP	14	1,49
TO	14	1,49
RO	12	1,28
GO	11	1,17
AC	10	1,06
Total	**941**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor

4.2. Marco normativo da movimentação de servidores públicos federais

A movimentação de servidores públicos federais no âmbito da administração pública direta e indireta possui fundamento legal na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a qual estabelece as bases gerais do regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Em seu art. 93, a Lei dispõe que o servidor poderá ter seu exercício alterado para outro órgão ou entidade, sem suspensão ou interrupção do vínculo funcional, configurando mecanismo formal de mobilidade administrativa (Brasil, 1990).

A partir desse comando legal geral, os atos normativos infralegais passaram a detalhar, operacionalizar e disciplinar as diferentes formas de movimentação, especialmente no que se refere à cessão, à requisição e à alteração de exercício para composição da força de trabalho. Nesse contexto, destaca-se o Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021, que regulamenta de forma ampla as modalidades de movimentação de agentes públicos federais (Brasil, 2021).

O referido Decreto define movimentação como a alteração do exercício do agente público para servir a outro órgão ou entidade, mantendo-se o vínculo com a unidade de origem, e delimita expressamente três modalidades: cessão, requisição e alteração de exercício para composição da força de trabalho (Brasil, 2021). Para fins deste estudo, assume centralidade a terceira modalidade, uma vez que ela se relaciona diretamente à reorganização da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo federal.

No Decreto nº 10.835/2021, a alteração de exercício para composição da força de trabalho é caracterizada como ato de competência do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), sendo irrecusável, dispensando a anuência prévia do órgão de origem, salvo nos casos envolvendo empresas estatais não dependentes de recursos do Tesouro Nacional (Brasil, 2021). Ademais, o Decreto assegura ao agente público movimentado a preservação dos direitos e vantagens vinculados ao cargo de origem, ao mesmo tempo em que admite o exercício de cargos em comissão ou funções de confiança no órgão de destino, desde que atendidos os requisitos normativos.

No que se refere aos aspectos financeiros, o Decreto nº 10.835/2021 estabelece regras detalhadas sobre o ônus remuneratório e o reembolso, definindo quando este é obrigatório, quando é vedado e quais parcelas são consideradas reembolsáveis ou não, observados os limites do teto constitucional e a disponibilidade orçamentária do órgão de destino (Brasil, 2021). Esses dispositivos vinculam diretamente a movimentação de pessoal à capacidade financeira e orçamentária das unidades administrativas envolvidas.

A operacionalização específica da alteração de exercício para composição da força de trabalho foi posteriormente regulamentada pela Portaria SEDGG/ME nº 8.471, de 26 de setembro de 2022, que detalha os procedimentos, critérios e modalidades aplicáveis à movimentação no âmbito do Poder Executivo federal (Brasil, 2022). Essa Portaria delimita o seu campo de aplicação às movimentações internas ao Poder Executivo, excluindo expressamente movimentações para outros Poderes, órgãos constitucionalmente autônomos ou entes federativos.

A Portaria nº 8.471/2022 define a alteração de exercício como instrumento voltado à composição da força de trabalho, estabelecendo duas modalidades principais: indicação consensual entre órgãos e realocação de pessoal, além de prever hipóteses excepcionais vinculadas a situações prioritárias, emergenciais ou à centralização de serviços (Brasil, 2022). Para a modalidade de realocação, o normativo exige procedimentos seletivos formais, com divulgação de editais e observância de critérios de proporcionalidade entre órgãos de origem e destino.

No que concerne à relação entre lotação e exercício, a Portaria estabelece que a alteração de exercício não implica rompimento da lotação de origem, embora produza efeitos administrativos relevantes quanto ao local de exercício, à duração mínima da permanência no órgão de destino e às restrições temporais para novas movimentações (Brasil, 2022). Ademais, são previstos impedimentos objetivos à movimentação, como a vedação à participação de servidores em estágio probatório ou em licença legal.

Por fim, a Portaria nº 8.471/2022 reforça a responsabilidade dos órgãos de gestão de pessoas quanto à atualização cadastral, à compatibilidade entre as atribuições exercidas e o cargo de origem, bem como à realização de revisões periódicas da força de trabalho movimentada, com vistas à avaliação dos resultados e da pertinência da manutenção das movimentações autorizadas (Brasil, 2022).

Dessa forma, observa-se que o marco normativo vigente estrutura a movimentação de servidores públicos federais a partir de uma hierarquia normativa que se inicia na Lei nº 8.112/1990, é detalhada pelo Decreto nº 10.835/2021 e é operacionalizada pela Portaria nº 8.471/2022, estabelecendo critérios formais para a alteração de exercício, preservação do vínculo funcional, responsabilidades financeiras e impactos administrativos relacionados à lotação e ao exercício dos agentes públicos.

4.3. A movimentação de servidores como mecanismo de sustentação da capacidade operacional e administrativa da SP

Esta subseção tem como finalidade analisar a composição da força de trabalho da SPU a partir da origem funcional dos servidores, distinguindo aqueles originalmente lotados no órgão daqueles que ingressaram por meio de movimentação, nos termos da Lei nº 8.112/90 e normativos correlatos. A análise busca evidenciar o peso relativo da movimentação externa na composição do quadro atual, permitindo inferências sobre padrões de recomposição da força de trabalho.

Os dados indicam que, do total de 941 servidores ativos, 453 encontram-se originalmente lotados na SPU, enquanto 488 ingressaram por meio de movimentação, provenientes de outros órgãos e carreiras da Administração Pública Federal.

Em termos percentuais, os servidores movimentados representam aproximadamente 51,9% do total, ao passo que os originalmente lotados correspondem a 48,1%. Esse resultado evidencia uma leve predominância da força de trabalho oriunda de movimentações externas, indicando que a SPU tem recorrido de forma significativa aos instrumentos de mobilidade funcional para suprir suas necessidades de pessoal.

Esse achado sugere que a recomposição do quadro funcional do órgão não ocorre majoritariamente por provimento direto ou manutenção de quadros próprios, mas sim por meio da incorporação de servidores oriundos de outros órgãos, o que pode estar associado a fatores como restrições orçamentárias, limitações para realização de concursos públicos ou demandas específicas por perfis profissionais já disponíveis no serviço público federal.

Na sequência, o Quadro 4 apresenta a distribuição numérica e percentual dos servidores segundo a origem da lotação.

Quadro 4: Distribuição dos servidores da SPU por origem

Tipo de vínculo	Quantidade	Percentual (%)
Lotado	453	48,10%
Movimentado	488	51,90%
Total	**941**	**100,00%**

5. Discussão dos Resutados

5.1. Estrutura da força de trabalho e capacidade administrativa da SPU

A análise da estrutura da força de trabalho da Secretaria do Patrimônio da União (SPU), apresentada na seção 4.1, permite compreender dimensões relevantes da capacidade administrativa do Estado a partir da configuração empírica do seu quadro funcional. Ao observar a composição por escolaridade, planos de carreira, formas de vínculo e distribuição territorial, os dados revelam padrões que dialogam diretamente com a literatura sobre capacidade estatal, governança pública e organização administrativa.

Os resultados indicam que a força de trabalho da SPU é fortemente concentrada em cargos de nível médio e superior, que juntos representam aproximadamente 98,4% do total de servidores. Essa predominância de perfis com maior exigência de qualificação formal sugere a presença de uma burocracia profissionalizada, característica associada, na literatura, à maior capacidade administrativa e à possibilidade de implementação consistente de políticas públicas. Conforme argumenta Fukuyama (2024), Estados com burocracias qualificadas tendem a apresentar maior previsibilidade decisória, estabilidade institucional e capacidade de coordenação, elementos centrais para o desempenho governamental. Nessa mesma direção, Trondal (2020, 2025) destaca que a densidade técnica do aparato administrativo é condição para que estruturas públicas atuem com relativa autonomia e coerência em sistemas complexos de governança multinível.

A forte presença de servidores de nível médio e superior também pode ser interpretada como indicativo de uma estrutura organizacional orientada à execução de atividades técnicas, administrativas e de coordenação, em detrimento de funções operacionais de baixa complexidade. Essa configuração dialoga com a noção de capacidade administrativa como atributo sistêmico, sustentado por recursos humanos compatíveis com os processos decisórios e regulatórios que caracterizam a atuação estatal contemporânea (Calcagno, 2025; Joyce, 2022). Ao mesmo tempo, a quase inexistência de cargos auxiliares e fundamentais aponta para um desenho organizacional enxuto nas camadas inferiores, o que pode reduzir redundâncias operacionais, mas também concentrar demandas administrativas em níveis mais elevados da estrutura.

No que se refere aos planos de carreira de origem, os dados evidenciam elevada concentração da força de trabalho da SPU em dois grandes planos: o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que juntos respondem por mais de 92% do total de servidores. Essa

concentração sugere um padrão de padronização administrativa, no qual a organização da força de trabalho se apoia majoritariamente em carreiras amplas e transversais da Administração Pública Federal. A literatura aponta que esse tipo de configuração tende a favorecer a coordenação interna e a mobilidade funcional, reduzindo fragmentações excessivas entre carreiras muito especializadas (Kim & Kang, 2025; Drechsler, 2025).

Sob a ótica da governança pública, a predominância de poucos planos de carreira pode contribuir para maior coerência organizacional, uma vez que regras de progressão, remuneração e atribuições tendem a ser mais homogêneas. Trondal (2025) e Caldeira et al. (2023) argumentam que a integração de diferentes lógicas administrativas em estruturas coerentes é fundamental para evitar fraturas internas que prejudiquem a capacidade estatal. Nesse sentido, a estrutura observada na SPU sugere um arranjo organizacional que privilegia a estabilidade normativa e a previsibilidade administrativa, ainda que à custa de menor diversidade de perfis funcionais altamente especializados.

Outro achado central diz respeito à distribuição da força de trabalho entre servidores lotados e servidores movimentados. Os dados mostram um equilíbrio quantitativo entre essas duas categorias, com leve predominância dos servidores movimentados. Esse resultado é particularmente relevante do ponto de vista da capacidade administrativa, pois indica o uso sistemático da mobilidade funcional como instrumento de recomposição e ajuste da força de trabalho. Conforme Moynihan (2022), a capacidade do Estado não depende apenas do estoque de servidores, mas da habilidade de realocar recursos humanos de forma estratégica diante de mudanças nas prioridades governamentais e nas demandas organizacionais.

A presença significativa de servidores movimentados também dialoga com abordagens contemporâneas de governança pública que enfatizam flexibilidade, coordenação interorganizacional e uso adaptativo de recursos estatais (Meuleman, 2021; Bryhinets et al., 2020). Em vez de estruturas rígidas e completamente fechadas, a SPU apresenta um padrão em que a mobilidade contribui para ajustar a capacidade administrativa às necessidades específicas de unidades e projetos, reforçando a noção de um Estado capaz de operar em ambientes complexos e dinâmicos.

A análise da distribuição territorial dos servidores reforça essa interpretação. Os dados revelam forte concentração da força de trabalho no Distrito Federal, tanto entre servidores lotados quanto movimentados, com destaque ainda maior no caso destes últimos. Essa concentração espacial reflete o papel do Distrito Federal como núcleo decisório e administrativo da União, onde se localizam instâncias centrais de formulação, coordenação e controle. A

literatura aponta que a centralização territorial de capacidades administrativas tende a fortalecer a coordenação governamental, embora possa produzir assimetrias regionais na oferta de capacidade estatal (Joyce, 2022; Fukuyama, 2024).

Ao mesmo tempo, a presença de servidores distribuídos por todas as unidades da Federação, ainda que de forma desigual, indica a necessidade de articular capacidade administrativa centralizada com atuação territorialmente capilarizada. Conforme La e McCrea (2025), Estados com maior capacidade institucional conseguem operar como sistemas adaptativos, combinando centros fortes de coordenação com mecanismos de resposta descentralizada. Nesse sentido, o padrão observado na SPU sugere uma tentativa de equilibrar centralização decisória e presença territorial, utilizando a movimentação de servidores como ferramenta de ajuste entre essas duas dimensões.

De forma geral, os resultados empíricos da seção 4.1 indicam que a estrutura da força de trabalho da SPU apresenta características compatíveis com um modelo de capacidade administrativa baseado em profissionalização, padronização organizacional e uso estratégico da mobilidade funcional. Esses elementos dialogam com a literatura que concebe a capacidade estatal não apenas como quantidade de recursos humanos, mas como configuração institucional capaz de sustentar coordenação, governança e adaptação ao longo do tempo (Calcagno, 2025; Trondal, 2025; Meuleman, 2021). Assim, a análise da estrutura da força de trabalho permite compreender a SPU como parte de um arranjo administrativo que busca equilibrar estabilidade normativa e flexibilidade operacional, aspectos centrais para o desempenho do Estado em contextos de elevada complexidade institucional.

5.2. Marco normativo da movimentação e gestão estratégica da força de trabalho

A análise do marco normativo da movimentação de servidores públicos federais, apresentada na seção 4.2, permite aprofundar a compreensão dos resultados empíricos observados na estrutura da força de trabalho da SPU, especialmente no que se refere ao uso da movimentação como instrumento de gestão administrativa. A Lei nº 8.112/1990, o Decreto nº 10.835/2021 e a Portaria nº 8.471/2022 conformam um arcabouço jurídico que não apenas autoriza, mas estrutura a mobilidade funcional como mecanismo regular de recomposição da capacidade estatal.

Os dados apresentados na seção 4.1 mostram que a SPU possui quantitativos expressivos de servidores movimentados, em proporção semelhante — e ligeiramente superior — aos servidores originalmente lotados. Esse resultado empírico encontra respaldo direto no

desenho normativo vigente, que trata a movimentação não como exceção, mas como instrumento legítimo de composição da força de trabalho. Conforme estabelecido no art. 93 da Lei nº 8.112/1990, a alteração de exercício preserva o vínculo funcional, permitindo que o Estado realoque seus recursos humanos sem ruptura institucional. Esse dispositivo legal cria as bases para uma administração pública menos dependente de concursos imediatos e mais orientada à gestão estratégica do pessoal disponível.

O Decreto nº 10.835/2021 aprofunda esse desenho ao definir explicitamente a alteração de exercício para composição da força de trabalho como modalidade própria de movimentação, de caráter irrecusável e centralizada no órgão gestor do SIPEC. A centralização decisória observada nesse normativo dialoga com a literatura que associa capacidade administrativa à existência de núcleos fortes de coordenação estatal. Joyce (2022) e Fukuyama (2024) destacam que Estados com capacidade de direcionar recursos humanos de forma centralizada tendem a responder melhor a demandas complexas e a evitar fragmentação excessiva entre órgãos e unidades.

No caso da SPU, a elevada concentração de servidores movimentados no Distrito Federal, evidenciada nos dados empíricos, pode ser interpretada como efeito direto desse desenho normativo. O marco legal favorece a recomposição da força de trabalho em unidades centrais, onde se concentram funções estratégicas, de coordenação e de formulação. Esse padrão é consistente com a literatura que aponta a centralização administrativa como mecanismo de reforço da governança pública, especialmente em organizações que operam em escala nacional e lidam com ativos estratégicos do Estado (Trondal, 2025; Calcagno, 2025).

A Portaria nº 8.471/2022, por sua vez, operacionaliza esse arcabouço ao estabelecer critérios, procedimentos e limites para a movimentação, introduzindo elementos de racionalização administrativa. Ao exigir processos seletivos formais, critérios de proporcionalidade e períodos mínimos de permanência, o normativo busca reduzir arbitrariedades e conferir previsibilidade à mobilidade funcional. Esse aspecto dialoga com abordagens de governança que enfatizam a importância de regras claras e rotinas estáveis para evitar o uso discricionário da burocracia como instrumento político (Moynihan, 2022; Triantafillou, 2020).

Do ponto de vista da capacidade administrativa, a combinação entre flexibilidade normativa e controles procedimentais sugere um equilíbrio entre adaptação e estabilidade institucional. Meuleman (2021) argumenta que Estados orientados por missões e operando em contextos complexos precisam combinar regras suficientemente rígidas para garantir

legitimidade com instrumentos flexíveis para ajustar recursos ao longo do tempo. A movimentação de servidores, tal como estruturada no marco normativo analisado, parece cumprir esse papel ao permitir recomposição da força de trabalho sem desorganizar o vínculo funcional ou o regime jurídico dos servidores.

Outro ponto relevante diz respeito às implicações financeiras da movimentação, explicitadas no Decreto nº 10.835/2021. As regras sobre ônus remuneratório e reembolso vinculam a mobilidade funcional à capacidade orçamentária dos órgãos de destino, introduzindo uma dimensão fiscal à gestão da força de trabalho. A literatura aponta que capacidade administrativa e capacidade fiscal são dimensões interdependentes, uma vez que a gestão eficiente de pessoal impacta diretamente a sustentabilidade financeira do Estado (Vintila et al., 2025; Han & Cheng, 2023). No caso da SPU, o uso intensivo da movimentação sugere a adoção de estratégias que buscam recompor capacidades sem ampliar estruturalmente a folha de pagamento por meio de novos concursos.

Além disso, a manutenção da lotação de origem, prevista na Portaria nº 8.471/2022, reforça a ideia de que a movimentação opera como instrumento de ajuste temporário e estratégico, e não como substituto definitivo de carreiras ou estruturas permanentes. Esse aspecto dialoga com a literatura sobre capacidade administrativa em nível meso, que enfatiza a importância de arranjos organizacionais capazes de absorver mudanças sem comprometer a coerência institucional (Aristovnik et al., 2022; Caldeira et al., 2023). A preservação da lotação original contribui para evitar a descaracterização das carreiras e mantém um vínculo estrutural entre o servidor e o órgão de origem.

De forma geral, o cruzamento entre os resultados empíricos da seção 4.1 e o marco normativo analisado na seção 4.2 indica que a movimentação de servidores na SPU não é fenômeno aleatório ou exclusivamente conjuntural, mas resultado de um desenho institucional que incorpora a mobilidade como ferramenta regular de gestão da força de trabalho. Esse arranjo normativo-institucional reforça a capacidade administrativa do Estado ao permitir recomposição funcional, concentração estratégica de recursos e adaptação organizacional, ao mesmo tempo em que impõe limites procedimentais e financeiros à mobilidade.

Assim, os resultados sugerem que o marco normativo vigente atua como elemento estruturante da capacidade administrativa da SPU, ao fornecer instrumentos formais para ajustar a força de trabalho às demandas organizacionais, sem romper com os princípios de estabilidade, legalidade e controle que caracterizam o regime jurídico dos servidores públicos federais. Essa constatação reforça a literatura que concebe a capacidade estatal como produto

da interação entre normas, estruturas organizacionais e práticas administrativas concretas (Calcagno, 2025; Trondal, 2025; Moynihan, 2022).

5.3. Lotação, movimentação de servidores e recomposição da força de trabalho na SPU

Os resultados apresentados na seção 4.3 evidenciam uma característica estrutural relevante da força de trabalho da Secretaria do Patrimônio da União: a coexistência praticamente equilibrada entre servidores originalmente lotados e servidores movimentados. Do total de 941 servidores analisados, 453 encontram-se lotados na SPU, enquanto 488 são servidores movimentados de outros órgãos, o que corresponde, respectivamente, a aproximadamente 48,1% e 51,9% da força de trabalho. Esse dado revela que a SPU opera, na prática, com uma estrutura em que mais da metade de sua capacidade humana não pertence ao quadro originário do órgão.

Esse padrão empírico dialoga diretamente com a literatura sobre recomposição da força de trabalho no setor público, que aponta a mobilidade administrativa como resposta recorrente a déficits estruturais de pessoal, restrições fiscais e dificuldades de reposição por concursos públicos regulares. Conforme argumentam autores que tratam do dimensionamento e da recomposição da força de trabalho, a movimentação de servidores passa a funcionar como mecanismo de ajuste organizacional de curto e médio prazo, permitindo que órgãos mantenham sua capacidade operacional mesmo diante de limitações estruturais de ingresso permanente (Ramos et al., 2021; Nakrosis et al., 2023).

No caso específico da SPU, a predominância de servidores movimentados sugere que a recomposição da força de trabalho não ocorre prioritariamente por meio do fortalecimento do quadro próprio, mas sim por estratégias de mobilidade interorganizacional. Essa constatação reforça a interpretação de que a movimentação de pessoal deixa de ser um instrumento excepcional e passa a assumir caráter estrutural na gestão da força de trabalho, configurando uma dependência institucional desse mecanismo para assegurar continuidade administrativa e execução das atribuições finalísticas do órgão.

A literatura sobre capacidade administrativa sustenta que arranjos desse tipo produzem efeitos ambíguos. Por um lado, a mobilidade permite flexibilidade organizacional, rápida alocação de competências e resposta a demandas emergenciais, o que pode reforçar a capacidade operacional no curto prazo (Drechsler, 2025; Kim & Kang, 2025). Por outro lado, a elevada proporção de servidores movimentados tende a fragilizar a consolidação de

capacidades institucionais de longo prazo, uma vez que a rotatividade potencial, os vínculos temporários e a diversidade de trajetórias funcionais dificultam a acumulação de conhecimento organizacional e a estabilização de rotinas internas.

Os dados da SPU sugerem precisamente esse dilema. A proximidade numérica entre lotados e movimentados indica que a organização depende intensamente de fluxos externos de pessoal para sustentar suas atividades. Tal configuração se alinha às análises de Nakrosis et al. (2023), segundo as quais processos de recomposição baseados majoritariamente em mobilidade tendem a gerar capacidades "emprestadas", cuja permanência depende de decisões administrativas externas ao órgão de destino. Em termos institucionais, isso significa que parte significativa da capacidade de ação da SPU está condicionada a arranjos interorganizacionais e à manutenção de instrumentos normativos de movimentação.

Do ponto de vista do dimensionamento da força de trabalho, esse resultado também dialoga com a literatura que aponta a recomposição como fenômeno reativo, e não necessariamente estratégico. Kim e Kang (2025) destacam que estruturas excessivamente dependentes de recomposição via mobilidade podem alcançar equilíbrio quantitativo, mas não necessariamente equilíbrio funcional, uma vez que a correspondência entre competências, experiências e necessidades organizacionais nem sempre é garantida. No caso da SPU, a elevada participação de servidores movimentados sugere que o ajuste quantitativo da força de trabalho ocorre, mas sem evidências diretas de que esse processo esteja ancorado em planejamento sistemático de competências.

Além disso, a distinção entre servidores lotados e movimentados possui implicações relevantes para a governança interna e para a coordenação organizacional. Conforme Eckersley et al. (2025), arranjos organizacionais compostos por atores com diferentes vínculos institucionais tendem a apresentar assimetrias de accountability, expectativas divergentes quanto à permanência e distintos graus de comprometimento organizacional. Esses fatores podem impactar a coordenação interna, a padronização de procedimentos e a continuidade das políticas administrativas.

Nesse sentido, os resultados empíricos da SPU reforçam a leitura de que a movimentação de servidores, embora juridicamente regulada e operacionalmente viável, constitui um elemento central da arquitetura organizacional do órgão, e não apenas um recurso administrativo acessório. A predominância de servidores movimentados indica que a recomposição da força de trabalho ocorre por meio de soluções institucionais de curto e médio

prazo, ancoradas em instrumentos normativos, mas com efeitos estruturais sobre a capacidade administrativa da organização.

Assim, ao cruzar os dados empíricos da seção 4.1 com a literatura sobre dimensionamento e recomposição da força de trabalho, observa-se que a SPU apresenta um modelo de funcionamento fortemente dependente da mobilidade interorganizacional. Esse modelo assegura capacidade operacional imediata, mas também sinaliza desafios relacionados à sustentabilidade administrativa, à consolidação de capacidades internas e à estabilidade de longo prazo da força de trabalho, elementos centrais para a governança e a efetividade institucional no setor público.

---

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar a movimentação de servidores públicos federais como mecanismo de gestão da força de trabalho na Secretaria do Patrimônio da União (SPU). Para tanto, adotou-se uma abordagem descritiva e analítica, fundamentada em dados administrativos oficiais relativos à composição da força de trabalho da SPU, bem como na análise do marco normativo que regula a movimentação de servidores públicos federais. A estratégia metodológica permitiu articular evidências empíricas sobre a estrutura e a distribuição do pessoal com a literatura teórica sobre capacidade administrativa, governança e recomposição da força de trabalho no setor público, viabilizando uma leitura integrada do fenômeno investigado.

O primeiro objetivo específico buscou examinar a estrutura da força de trabalho da SPU. Os resultados evidenciaram que o órgão possui uma força de trabalho majoritariamente composta por servidores de níveis médio e superior, com participação residual de cargos de nível fundamental e auxiliar. Além disso, observou-se forte concentração em dois planos de carreira — PGPE e PCCTAE — que, juntos, representam mais de 90% do quadro funcional. A distribuição territorial mostrou-se desigual, com elevada concentração no Distrito Federal e em alguns estados específicos. Esses achados indicam que a SPU apresenta uma estrutura funcional especializada, porém concentrada e dependente de determinados perfis ocupacionais e localidades, o que condiciona sua capacidade de resposta administrativa e operacional.

O segundo objetivo específico consistiu em avaliar os normativos oficiais que regulamentam a movimentação de servidores ativos vinculados à Lei nº 8.112/1990. A análise do marco normativo demonstrou que a movimentação de servidores encontra fundamento legal

no art. 93 da Lei nº 8.112/1990 e é detalhada por atos infralegais, especialmente o Decreto nº 10.835/2021 e a Portaria SEDGG/ME nº 8.471/2022. Esses instrumentos normativos estruturam a movimentação como mecanismo formal de gestão da força de trabalho, disciplinando modalidades, competências decisórias, preservação do vínculo funcional, responsabilidades financeiras e critérios operacionais. Constatou-se que o arcabouço normativo vigente confere previsibilidade jurídica e viabilidade administrativa à movimentação, ao mesmo tempo em que impõe limites e condicionantes relacionados à disponibilidade orçamentária, à compatibilidade de atribuições e à governança do processo.

O terceiro objetivo específico visou identificar como a movimentação sustenta a capacidade operacional e administrativa da SPU. Os resultados empíricos revelaram que a SPU opera com uma proporção elevada de servidores movimentados, que representam aproximadamente 51,9% da força de trabalho total, superando numericamente os servidores originalmente lotados no órgão. Esse achado indica que a movimentação de pessoal não se configura como instrumento marginal ou excepcional, mas como elemento estrutural da organização do trabalho na SPU. A discussão dos resultados mostrou que essa configuração permite ao órgão manter sua capacidade operacional diante de restrições estruturais de provimento permanente, ao custo de uma dependência institucional significativa de fluxos interorganizacionais de pessoal, com implicações para a consolidação de capacidades administrativas de longo prazo.

A síntese dos três objetivos específicos permite responder ao objetivo geral do estudo, evidenciando que a movimentação de servidores públicos federais atua, na SPU, como mecanismo central de gestão da força de trabalho, articulando flexibilidade administrativa, recomposição funcional e sustentação da capacidade operacional. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que essa dependência estrutural da movimentação coloca desafios relacionados à estabilidade institucional, à acumulação de conhecimento organizacional e à sustentabilidade da capacidade administrativa no longo prazo. Assim, o estudo contribui para o debate sobre gestão de pessoas no setor público ao demonstrar que a movimentação, embora juridicamente regulada e funcionalmente eficaz, produz efeitos organizacionais que extrapolam sua natureza instrumental, tornando-se parte constitutiva da arquitetura administrativa da SPU.

REFERÊNCIAS

ALI, A. J. et al. Four lenses on people management in the public sector: an evidence review and synthesis. **Oxford Review of Economic Policy**, [S. l.], v. 37, n. 2, p. 335-366, verão 2021. DOI: https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003.

ALIGICA, P. Public entrepreneurship, public choice and self-governance. **Review of Austrian Economics**, [S. l.], v. 34, n. 4, p. 503-511, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11138-019-00458-9.

ARISTOVNIK, A.; MURKO, E.; RAVSELJ, D. From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. **Administrative Sciences**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci12010026.

BARBIERI, B. et al. Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 99-129, 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/00910260241275241.

BASLOOM, R.; MOHAMAD, M.; AUZAIR, S. Applicability of public sector reform initiatives of the Yemeni government from the integrated TOE-DOI framework. **International Journal of Innovation Studies**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 286-302, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.08.005.

BELLUT, L. et al. Exacerbation of working conditions due to the economic pressures of hospitals Mandatory staffing ratios for physicians? **Urologe**, [S. l.], v. 60, n. 8, p. 1013-1018, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s00120-021-01560-2.

BRIEBA, D. et al. Inside the Black Box: Uncovering Dynamics and Characteristics of the Chilean Central Government Bureaucracy with a Novel Dataset. **Latin American Politics and Society**, [S. l.], v. 66, n. 3, p. 107-135, 2024. DOI: https://doi.org/10.1017/lap.2023.41.

BRYHINETS, O. et al. Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration. **Revista San Gregorio**, [S. l.], n. 42, p. 205-213, 2020.

BURYK, M. et al. Achieving sustainability in public governance: challenges and practical solutions. **International Journal for Quality Research**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 861-872, 2025. DOI: https://doi.org/10.24874/IJQR19.03-12.

CALCAGNO, R. Administrative Capacity Between Theoretical Ambiguities and Analytical Dimensions. An Analytical Framework for ⟪Capacity Assessment⟫. **Rivista Italiana di Politiche Pubbliche**, [S. l.], n. 2, p. 209-239, 2025.

CALDEIRA, D.; SECCHI, L.; FIRMINO, S. New development: Public governance in the discursivity of the Brazilian government-a reflection on conceptual reduction. **Public Money & Management**, [S. l.], v. 43, n. 2, p. 194-196, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2113630.

DA GRAÇA, G.; SAUERBRONN, F. Codes of ethics in public governance systems: A comparative study Brazil, United States, United Kingdom, New Zealand and South Korea. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 297-329, 2020. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3160.

DOROHOV, V. Personnel Component in the Process of Transformation of Internal Affairs Agencies of the USSR: Ratio of Goals and Consequences: 1953-62. **Herald of an Archivist**, [S. l.], n. 2, p. 557-570, 2022. DOI: https://doi.org/10.28995/2073-0101-2022-2-557-570.

FLEMING, P. et al. Implications for health system reform, workforce recovery and rebuilding in the context of the Great Recession and COVID-19: A case study of workforce trends in Ireland 2008-2021. **Human Resources for Health**, [S. l.], v. 20, n. 1, 2022. DOI: https://doi.org/10.1186/s12960-022-00747-8.

DRECHSLER, W. Rebuilding with Care: Keys for Good Post-Conflict Public Administration. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 1-10, 2025. DOI: https://doi.org/10.2478/nispa-2025-0001.

ECKERSLEY, P. et al. Accountability as a function of power relationships in public governance networks. **Public Administration**, [S. l.], v. 103, n. 3, p. 906-922, 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.13032.

FUKUYAMA, F. Failing states and failed politics: A call for public administration research. **Public Administration and Development**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 197-199, 2024. DOI: https://doi.org/10.1002/pad.2049.

GUO, Y.; ZHANG, T.; LI, R. Priority to Self-Interest? Economic Development? Or Ecological Coordination? The Turnover of Local Officials and Environmental Governance in China. **Land**, [S. l.], v. 12, n. 1, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/land12010091.

HAEFFLE, S.; YATSYSHINA, Y. Governance for living better together: A special issue on public administration and self-governance. **Review of Austrian Economics**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 341-346, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/s11138-021-00544-x.

HAN, X.; CHENG, Y. Drivers of Bilateral Climate Finance Aid: The Roles of Paris Agreement Commitments, Public Governance, and Multilateral Institutions. **Environmental & Resource Economics**, [S. l.], v. 85, n. 3-4, p. 783-821, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s10640-023-00783-5.

HAQUE, M.; DE OLIVEIRA, J. Building administrative capacity under developmental states in Chile and Singapore: A comparative perspective. **International Review of Administrative Sciences**, [S. l.], v. 87, n. 2, p. 220-237, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852320943656.

HAJDYS, D.; JABLONSKA, M.; SLEBOCKA, M. Impact of Textile Industry Restructuring on the Financial Condition of Local Government Units for the Example of the Lodz Region in Poland. **Fibres & Textiles in Eastern Europe**, [S. l.], v. 28, n. 5, p. 8-19, 2020. DOI: https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.2379.

Legislação Brasileira

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Decreto nº 10.835, de 14 de outubro de 2021. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 out. 2021.

BRASIL. Portaria SEDGG/ME nº 8.471, de 26 de setembro de 2022. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 set. 2022.

Continuação Artigos

HARRISON, S. et al. Long-Term Care Staffing: Associations with Facility Characteristics, Residents' Experience, and Quality Measures. **Journal of the American Medical Directors Association**, [S. l.], v. 26, n. 7, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jamda.2025.105686.

HENDERSON, A.; MELITSKI, J. Retaining Front-Line Personnel in a Pandemic: Examining the Effects of Preparation and Capacity to Respond. **International Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 47, n. 15, p. 1032-1047, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2250092.

HERTTALAMPI, M.; FELDT, T. A new approach to stress of conscience's dimensionality: Hindrance and violation stressors and their role in experiencing burnout and turnover intentions in healthcare. **Journal of Clinical Nursing**, [S. l.], v. 32, n. 19-20, p. 7284-7297, 2023. DOI: https://doi.org/10.1111/jocn.16797.

JOYCE, P. Challenges, the strategic state, and agility in European public governance. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, [S. l.], p. 118-136, 2022. DOI: https://doi.org/10.24193/tras.SI2022.11.

JOHNSTON, K. New public service bargain: time for paradigm shift in turbulent times? **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, [S. l.], p. 85-100, 2023. DOI: https://doi.org/10.24193/tras.SI2023.5.

KABIR, H. et al. Workplace violence and turnover intention among the Bangladeshi female nurses after a year of pandemic: An exploratory cross-sectional study. **PLoS Global Public Health**, [S. l.], v. 2, n. 4, 2022. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0000187.

KIM, J.; KANG, H. Bureaucratic burden or administrative capacity? Administrative intensity and fiscal performance of local governments. **Public Management Review**, [S. l.], 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2447314.

LA, H.; MCCREA, A. A Capacity for War: Armed Conflict, Administrative Capacity, and Health Outcomes. **International Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 48, n. 14, p. 932-947, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2431976.

MAGALHAES, J. et al. Internal control in the Brazilian municipal public administration: a study on the education department of Cuiabá-Mato Grosso. **Humanidades & Inovação**, [S. l.], v. 10, n. 18, p. 64-86, 2023.

MASLENNNIKOVA, E.; SHEBURAKOV, I.; TATARINOVA, L. Analysis of the use of personnel reserves in the public administration system. **RUDN Journal of Sociology**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 324-336, 2022. DOI: https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336.

MENA, O.; SÁNCHEZ, P. Recruitment, selection and retention of health professionals in indirect management and private management entities. **Gaceta Sanitaria**, [S. l.], v. 38, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102392.

MERINI, F. et al. Analysis of the implementation of the Digital Functional Settlement (AFD) of government employees in Brazilian federal institutes. **Education Policy Analysis Archives**, [S. l.], n. 33, 2025. DOI: https://doi.org/10.14507/epaa.33.8484.

MEULEMAN, L. Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. **Sustainability**, [S. l.], v. 13, n. 11, 2021. DOI: https://doi.org/10.3390/su13115914.

MOYNIHAN, D. Delegitimization, Deconstruction and Control: Undermining the Administrative State. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, [S. l.], v. 699, n. 1, p. 36-49, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/00027162211069723.

NAKROSIS, V.; DAN, S.; GOSTAUTAITE, R. The role of EU funding in EU member states: Building administrative capacity to advance administrative reforms. **International Journal of Public Sector Management**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 1-19, 2023. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2022-0008.

PAPENFUSS, U.; SCHMIDT, C. Personnel governance of corporatized public services: Effects of executive resources and corporation forms on turnover. **Public Administration**, [S. l.], v. 100, n. 2, p. 250-272, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12752.

RAMOS, K. et al. Perceptions of committees on the application of federal public governance. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 95-119, 2021. DOI: https://doi.org/10.19177/reen.v14e1202195-119.

RAVSELJ, D.; HODZIC, S. The Role of Public Governance Practices for Business R&D Activity in the EU. **Central European Public Administration Review**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 125-141, 2020. DOI: https://doi.org/10.17573/cepar.2020.1.06.

RUSSELL, D. et al. Interventions for health workforce retention in rural and remote areas: A systematic review. **Human Resources for Health**, [S. l.], v. 19, n. 1, 2021. DOI: https://doi.org/10.1186/s12960-021-00643-7.

SANTOS, D.; SOUZA, K. Governance in Brazilian public higher education institutions. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 1533-1557, 2022. DOI: https://doi.org/10.21723/riaee.v17i3.17085.

SHABAT, M. Early retirement incentive programs as a human resources restructuring strategy in public sector: Theoretical perspective. **Review of Economics and Political Science**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 69-90, 2020. DOI: https://doi.org/10.1108/REPS-06-2019-0087.

SILVA, A. C. A. de M.; NEIVA, E. R. Public Servants' Voluntary Withdrawal Intention in the Careers of Federal Direct Public Administration in Brazil. **BAR - Brazilian Administration Review**, [S. l.], v. 21, n. 2, e230060, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230060.

SUH, D. et al. Injury rates and work-related diseases following workforce reduction among South Korean on-site workers in basic local governments between 2016 and 2018. **Annals of Occupational and Environmental Medicine**, [S. l.], n. 37, 2025. DOI: https://doi.org/10.35371/aoem.2025.37.e17.

SUZUKI, K.; HUR, H. Politicization, bureaucratic closedness in personnel policy, and turnover intention. **Governance**, [S. l.], v. 37, n. 3, p. 993-1014, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12821.

TAYLOR, E. et al. Strategy design for New Public Governance and horizontal initiatives. **Canadian Public Administration**, [S. l.], v. 64, n. 4, p. 657-681, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/capa.12443.

TEBALDI, M. et al. Time Use of Directors General in Italian Public Administration: An Exploratory Study of the Presidency of the Council of Ministers. **Rivista Italiana di Politiche Pubbliche**, [S. l.], n. 2, p. 143-171, 2025.

THUONG, N.; MY-LINH, N. The impact of foreign direct investment and public governance on the shadow economy in emerging Asian countries. **Polish Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 300-318, 2025. DOI: https://doi.org/10.17512/pjms.2025.31.1.17.

TRONDAL, J. The Multilevel Administrative State and the Future of Public Administration Research. **International Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 48, n. 5-6, p. 321-333, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2412273.

UÇAR KOCAOGLU, B.; SAYLAM, A. Evaluation of Administrative Capacity in the Public Administration from the Perspective of E-Participation. **Amme İdaresi Dergisi**, [S. l.], v. 55, n. 2, p. 63-88, 2022.

VASILIEVA, L.; LEBEDEV, K.; SUMENOVA, E. Medium-term forecast of the age structure of teachers in secondary schools in the Russian Federation. **Obrazovanie i Nauka**, [S. l.], v. 23, n. 2, p. 140-169, 2021. DOI: https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-2-140-169.

VENTO, I. Hands-off or Hands-on Governance for Public Innovation? A Comparative Case Study in the EU Cohesion Policy Implementation in Finland. **International Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 43, n. 11, p. 989-999, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1665065.

VINTILA, G.; FOMETESCU, V.; VINTILA, A. The impact of public governance and administrative capacity on the effective corporate tax rate: an empirical evidence. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, [S. l.], n. 76E, p. 176-193, 2025. DOI: https://doi.org/10.24193/tras.76E.10.

YU, X. et al. Exploring factors that affect nurse staffing: A descriptive qualitative study from nurse managers' perspective. **BMC Nursing**, [S. l.], v. 23, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1186/s12912-024-01766-7.

CAPÍTULO 02: ANÁLISE DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO PATRIMONIAL DO INSTITUTO FEDERAL DO MATO GROSSO (IFMT)

Jefferson Palácio De Oliveira
Mestre em Administração
Must University

RESUMO
A gestão patrimonial é componente essencial da governança pública, pois assegura rastreabilidade, responsabilização e integridade informacional dos bens. Contudo, no Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT), observou-se que a gestão patrimonial não opera de forma preventiva, mas reativa, devido à ausência de padronização, ruptura temporal entre etapas e inconsistência informacional. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os procedimentos de gestão patrimonial do IFMT, caracterizando o fluxo real de execução, identificando fragilidades e propondo diretrizes de aprimoramento. A metodologia adotou abordagem descritiva, com estudo de caso, análise documental e dados quantitativos referentes a 360 registros revisados em três meses. Os resultados mostraram predominância de retrabalho (71,39%), especialmente em correções cadastrais, além de cadastros retroativos (27,22%) com atraso médio de 625 dias. Essas ocorrências indicam ruptura metodológica: o evento físico não coincide com o registro documental, inviabilizando rastreabilidade e accountability. A cadeia de gestão do fluxo patrimonial deixa de prevenir erros e torna-se exercício burocrático de reconstrução tardia. Com base na literatura e nos achados empíricos, o estudo propõe diretrizes estruturais: registro preliminar tempestivo, padronização sequencial com checkpoints, responsabilização desde a origem e redefinição do sistema patrimonial como fonte operacional, e não mero arquivo. Conclui-se que a gestão patrimonial do IFMT não cumpre adequadamente sua função de controle, não por ausência normativa, mas por falhas na modelagem processual. A reestruturação metodológica proposta pode restaurar previsibilidade, rastreabilidade e integridade informacional, fortalecendo a governança patrimonial da instituição.
Palavras-chave: *Gestão patrimonial; Gestão pública; Padronização processual; Retrabalho; Rastreabilidade.*

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento patrimonial por meio de atividades de cadastro e gestão é uma atividade essencial para a transparência na administração pública, pois assegura a veracidade das informações sobre os bens públicos. Nesse contexto, Conforme Oliveira (2014), a efetividade do controle patrimonial depende da realização periódica e sistemática de inventários, os quais garantem a integridade física e contábil dos bens da instituição.

No entanto, no Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT), observa-se que os procedimentos de gestão de cadastros, principalmente quando da realização do controle a *posteriori* de inventário patrimonial demonstram a falta de padronização desses procedimentos cadastrais e cada servidor executa as etapas conforme suas próprias práticas. Essa ausência de uniformidade gera inconsistências nos registros, retrabalho e falhas na gestão dos bens públicos, comprometendo a eficiência administrativa.

Além disso, o retrabalho recorrente acarreta sobrecarga e desgaste funcional, impactando a motivação e qualidade das atividades dos servidores envolvidos no processo. Diante dessa realidade, emerge a seguinte questão de pesquisa:

Como a ausência de padronização dos procedimentos de gestão patrimonial no IFMT tem gerado retrabalho e comprometido a eficiência e a qualidade do trabalho dos servidores envolvidos?

A justificativa para a realização de tal pesquisa se dá pelo fato de que a gestão patrimonial é um elemento estratégico para o bom funcionamento da administração pública, uma vez que o patrimônio público representa o conjunto de recursos materiais que sustentam a execução das políticas e serviços públicos. Segundo Oliveira (2014), a ausência de um sistema estruturado de controle patrimonial pode gerar perdas, distorções e retrabalho, comprometendo a integridade das informações contábeis e gerenciais.

De acordo com Chiavenato (2020), a racionalização das tarefas e a clareza dos procedimentos são fundamentais para eliminar desperdícios e promover a eficiência organizacional. Maximiano (2021) reforça que a padronização é princípio básico da racionalização administrativa, pois garante previsibilidade e uniformidade nas atividades.

Drucker (2006) afirma que eficiência é fazer as coisas da maneira certa, o que depende da definição clara de responsabilidades e fluxos de trabalho. Marras (2020) complementa que a ausência de normas operacionais e de manuais institucionais tende a gerar insegurança e desmotivação entre os servidores, comprometendo o desempenho coletivo.

Assim, este estudo justifica-se pela necessidade de analisar os procedimentos de gestão patrimonial no IFMT, identificando suas fragilidades e propondo diretrizes de padronização que possam reduzir o retrabalho, aumentar a eficiência e valorizar o trabalho humano.

Assim, como objetivo geral temos: analisar os procedimentos de gestão patrimonial do Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT). Já quanto aos objetivos específicos, temos: investigar os procedimentos utilizados na execução de gestão patrimonial; identificar os principais pontos críticos que comprometem a coerência e a eficiência das rotinas de gestão patrimonial; propor diretrizes de padronização e aprimoramento dos procedimentos de gestão patrimonial.

---

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Pública e Patrimonial

A transparência e a participação cidadã são pilares fundamentais para fortalecer a governança municipal e superar as limitações estruturais presentes em municípios com alta densidade populacional. Torres-Sandoval *et al.* (2025) destacam que a confiança dos cidadãos é fundamental para a modernização da gestão pública, sendo diretamente afetada pela opacidade administrativa e pela ineficiência na prestação dos serviços essenciais. Nesse

contexto, mecanismos consistentes de transparência se mostram indispensáveis para aumentar a responsabilização dos gestores e ampliar o controle social sobre as atividades públicas, promovendo uma administração mais justa e eficiente.

Nessa mesma direção, a adoção de Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS) tem impacto direto no fortalecimento da governança pública e na redução da percepção de corrupção em países em desenvolvimento, como evidenciam Slama e Jandoubi (2024). Essas normas promovem clareza e *accountability* nos processos governamentais, o que contribui para a confiança social nas instituições públicas. Desse modo a melhora na qualidade da governança, por meio da adoção dessas normas, reforça o compromisso dos governos com a ética e a transparência na gestão dos recursos públicos.

Além disso, o avanço da inteligência artificial (IA) na administração pública apresenta oportunidades significativas para modernizar a gestão e aumentar a eficiência dos serviços oferecidos à população (Castilla Barraza & Romero-Rubio, 2025). As tecnologias baseadas em IA possibilitam a automação de processos e a melhoria da transparência, facilitando a participação dos cidadãos e o monitoramento das ações governamentais. Entretanto, os autores alertam para a necessidade de enfrentar desafios éticos e de governança que acompanham a adoção dessas inovações, garantindo que a tecnologia seja usada de maneira responsável e equitativa.

Reformas orientadas pelo empreendedorismo na gestão pública têm buscado promover a inovação e a autonomia gerencial, impactando estruturalmente as práticas administrativas e a percepção de *accountability* (Haque, 2020). Essas reformas estimulam uma cultura organizacional voltada para a eficiência e o desempenho, aproximando as organizações públicas das demandas sociais contemporâneas. No entanto, é fundamental que essas mudanças sejam acompanhadas de mecanismos eficazes de controle para evitar a perda de integridade e garantir o cumprimento dos objetivos institucionais.

A meritocracia surge como um componente essencial nas reformas do serviço público, influenciando positivamente a *accountability* e a eficácia das organizações governamentais. Ferede, Endawoke e Tessema (2025) demonstram que a adoção de processos meritocráticos está associada a uma maior responsabilização dos servidores e ao sucesso das mudanças administrativas. Essa prática favorece a criação de ambientes de trabalho justos e competentes, essenciais para a sustentação das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos.

A auditoria pública desempenha um papel crucial na promoção da eficiência e da transparência na gestão dos recursos públicos, conforme ressaltam Zhagyparova *et al.* (2025).

Através da digitalização e do uso de tecnologias avançadas, a auditoria contribui para a identificação e mitigação de riscos financeiros, fortalecendo o controle e a *accountability* dentro das instituições governamentais. Esse processo é fundamental para assegurar o uso adequado dos fundos públicos e para aumentar a confiança da população nas ações do Estado.

Porém, desafios relacionados à gestão de recursos humanos na administração pública incluem a resistência institucional às reformas, que dificultam a implementação de mudanças destinadas a aumentar a transparência e a eficiência organizacional (Poljasevic, Gricnik & Zizek, 2025). A superação dessas barreiras requer a construção de uma cultura organizacional alinhada com práticas modernas de governança e um compromisso institucional com a *accountability*, promovendo um ambiente propício para a inovação e a melhoria contínua dos serviços públicos.

A incorporação da sustentabilidade na contabilidade pública é um desafio que exige novas estratégias para garantir a transparência e a eficiência na gestão patrimonial (Magliacani, 2023). A integração de práticas sustentáveis contribui para a responsabilidade socioambiental dos órgãos públicos, promovendo uma administração mais consciente e alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Essa transformação demanda o fortalecimento dos mecanismos de *accountability* para assegurar o cumprimento das metas ambientais e sociais.

Burocratas de nível médio desempenham um papel estratégico na coordenação das políticas públicas e na gestão integrada dos ativos municipais, como evidenciam Alam *et al.* (2025). Eles funcionam como agentes de conexão entre diferentes setores e níveis governamentais, facilitando a cooperação interinstitucional necessária para o alcance de objetivos comuns. Essa interação é vital para melhorar a governança e a eficiência na administração dos ativos públicos, especialmente em contextos regionais complexos.

O uso da inteligência artificial em auditorias governamentais apresenta melhorias na eficiência dos processos e no equilíbrio dos conjuntos de dados analisados, conforme demonstram Fajardo e Neiva (2025). A aplicação desses modelos tecnológicos possibilita a redução de custos e a mitigação de atrasos, promovendo uma fiscalização mais precisa e rápida dos recursos públicos. Além disso, a governança ética dos dados e o desenvolvimento de estruturas de controle adequadas são aspectos essenciais para garantir a responsabilidade nesse uso da IA.

As tensões entre políticas fiscais rigorosas e a implementação de gestão colaborativa em agências públicas podem comprometer a efetividade da governança, segundo Towry Jr. e Cheng (2020). O desalinhamento entre os controles governamentais e as práticas colaborativas

dificulta a execução de projetos e a articulação entre diferentes atores institucionais, limitando a capacidade de resposta e a eficiência gerencial.

De Jong *et al.* (2023) apresentam um modelo para avaliar a capacidade estratégica distribuída dentro de organizações públicas, destacando como a interação contínua entre gestores, funcionários e partes interessadas é fundamental para manter relações eficazes de *accountability*. A governança em rede requer essa dinâmica para assegurar a adaptação e o alinhamento estratégico frente às demandas complexas do setor público.

A qualidade institucional, incluindo a governança pública e a regulação de mercados, exerce influência positiva no bem-estar dos empregados nas organizações, conforme demonstram Uyar *et al.* (2025). Elementos como diversidade, competências e independência dos conselhos administrativos fortalecem o compromisso dos funcionários, contribuindo para um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Dobrowolski *et al.* (2022) exploram as expectativas e características da Geração Z na administração pública, enfatizando a necessidade de adaptação das práticas gerenciais para manter a integridade ética e responder às demandas por transparência. A valorização da ética e da autonomia entre os novos servidores públicos é crucial para garantir a responsabilidade e a eficiência nas instituições governamentais.

A utilização de sistemas digitais para registro e gerenciamento do tempo de trabalho na administração pública proporciona ganhos substanciais em eficiência operacional e transparência, conforme salientam Khorsand e Peracek (2023). Esses sistemas possibilitam o monitoramento detalhado da atividade dos servidores, facilitando a racionalização administrativa e aprimorando o controle interno, o que resulta em um serviço público mais ágil e responsável.

Os processos meritocráticos têm papel fundamental na governança interna das organizações públicas, como demonstrado por Ferede, Endawoke e Tessema (2025), que enfatizam a contribuição desses sistemas para a *accountability* e o êxito das reformas administrativas. A meritocracia fortalece a ética e a eficiência ao valorizar o mérito na avaliação e promoção dos servidores, impactando positivamente o desempenho das instituições governamentais.

A auditoria pública aprimorada por meio da digitalização e de tecnologias emergentes representa um avanço significativo no controle dos recursos públicos (Zhagyparova *et al.*, 2025). Essa modernização permite a identificação precoce de irregularidades, potencializa a

transparência e contribui para a confiança da população na gestão pública, reforçando a importância dos mecanismos de controle interno.

Reformas na gestão de recursos humanos encontram resistência em estruturas institucionais tradicionais, um desafio que Poljasevic, Gricnik e Zizek (2025) destacam como impeditivo para a plena implementação de sistemas eficazes de controle e governança. Superar essas barreiras exige transformação cultural e institucional, visando a construção de ambientes propícios à *accountability* e inovação.

O avanço tecnológico, especialmente a implementação de inteligência artificial nas auditorias públicas, melhora a eficiência dos processos internos e reduz custos operacionais, conforme evidenciado por Fajardo e Neiva (2025). Além disso, essa tecnologia contribui para a transparência dos procedimentos, fortalecendo o controle social e a ética na supervisão dos recursos governamentais.

O desalinhamento entre as políticas fiscais rígidas e as práticas de gestão colaborativa pode comprometer a eficiência da administração pública, situação observada por Towry Jr. e Cheng (2020). A integração entre *accountability* fiscal e colaboração entre órgãos é necessária para garantir a efetividade das políticas públicas e a otimização dos recursos.

A capacidade estratégica distribuída nas organizações do setor público requer a manutenção da interação entre gestores e partes interessadas, fortalecendo as relações de *accountability* e promovendo uma governança adaptativa e resiliente, conforme observado por De Jong *et al.* (2023). Essa abordagem é fundamental para enfrentar os desafios dinamicamente impostos pelo ambiente governamental.

Elementos institucionais como diversidade e competência nos conselhos administrativos influenciam positivamente o bem-estar dos funcionários, um aspecto crucial para o desempenho das organizações públicas (Uyar *et al.*, 2025). A governança institucional robusta contribui para ambientes de trabalho saudáveis, fundamentais para a sustentabilidade das políticas públicas.

A Geração Z impõe novos desafios para a gestão pública, exigindo adaptações nas práticas de governança para assegurar ética, transparência e responsabilidade (Dobrowolski *et al.*, 2022). O reconhecimento dessas demandas é essencial para prevenir riscos relacionados ao capital humano e consolidar a integridade das instituições.

O papel dos burocratas de nível médio na coordenação e execução de políticas públicas é enfatizado como central para superar fragmentações institucionais e implementar

racionalizações administrativas eficazes (Alam *et al.*, 2025). Isso revela uma dimensão intermediária vital na melhoria da governança patrimonial.

A ampliação da governança digital nas auditorias públicas, utilizando *big data* e análise avançada, contribui para aumentar a eficiência dos controles internos e reduzir a corrupção nos processos públicos, conforme sugerem Zhagyparova *et al.* (2025). Essa evolução tecnológica fortalece a transparência e a responsabilização dos gestores.

Resistências culturais e institucionais podem limitar a efetividade das reformas em recursos humanos do setor público, desafio abordado por Poljasevic, Gricnik e Zizek (2025). O enfrentamento dessas resistências é fundamental para o aprimoramento da *accountability* e a consolidação de práticas gerenciais modernas.

A utilização de sistemas digitais no monitoramento e gestão de capital humano público possibilita maior transparência nos processos seletivos, avaliação e planejamento de pessoal, alinhando esses processos aos princípios de governança e *accountability* (Khorsand & Peracek, 2023).

Radovic *et al.* (2023) analisam a valorização financeira dos ativos fixos em empresas públicas fundadas por autarquias locais, salientando que uma avaliação precisa é fundamental para decisões gerenciais conscientes. A pesquisa evidencia que uma adequada valorização dos ativos potencializa a transparência e o controle patrimonial, elementos-chave para fortalecer a gestão pública e maximizar a eficiência no uso dos bens públicos.

Dan *et al.* (2023) investigam a relação entre estrutura de ativos, eficiência na utilização e desempenho ambiental em indústrias de baixo carbono. O estudo enfatiza como a gestão eficiente dos ativos propicia melhor desempenho ambiental, ressaltando a importância da adoção de práticas sustentáveis na administração pública. A integração entre eficiência econômica e responsabilidade ecológica é apresentada como essencial para governos modernos.

Ahmed *et al.* (2022) destacam os fatores críticos que influenciam as técnicas de gerenciamento de inventário em universidades locais, evidenciando o impacto direto dessas práticas na performance institucional. Estratégias como *just-in-time* e tecnologia avançada favorecem a sustentabilidade e a eficiência dos recursos, indicadores úteis para aprimorar o controle patrimonial no setor público educacional.

Sun *et al.* (2025) apresentam um sistema inovador *blockchain* para a cadeia alimentar, dispensando vulnerabilidades e aumentando a transparência nos processos logísticos e de inventário. Embora o foco seja o setor alimentar, os princípios de transparência e rastreabilidade

podem ser adaptados para a gestão de ativos públicos, contribuindo para a *accountability* e a integridade da administração pública.

Jiang e Zhao (2022) desenvolvem uma avaliação do desempenho financeiro de instituições públicas utilizando abordagens *fuzzy*, destacando a capacidade desses métodos para lidar com incertezas e melhorar a avaliação de ativos. A análise integra fatores qualitativos e quantitativos, fortalecendo a tomada de decisão em contextos complexos e administrativos, particularmente relevante para a gestão de recursos públicos.

Puspitawati *et al.* (2024) defendem que a contabilidade gerencial estratégica e sistemas integrados de informação são essenciais para a eficiência do gerenciamento de inventário. Essa combinação apoia a adoção de decisões informadas e otimiza a gestão financeira, promovendo resultados alinhados às metas institucionais, um modelo importante para a administração pública moderna.

Shriharsha *et al.* (2025) exploram a mediação entre a gestão de inventário e os fatores de disrupção na cadeia logística, destacando como estes impactam diretamente a performance logística. Seus achados ajudam a entender os riscos e a importância da resiliência, conceitos aplicáveis à manutenção da estabilidade da gestão patrimonial pública frente a desafios diversos.

Yanovsky e Graf (2024) apresentam métodos para analisar a eficácia dos sistemas informatizados de gestão de inventário, correlacionando indicadores de desempenho a fatores influenciadores. Essa abordagem permite identificar áreas para aprimoramento tecnológico, fundamental para o aperfeiçoamento dos processos em organismos públicos focados em controle de bens e transparência.

2.2 Rotinas Administrativas

As rotinas administrativas constituem a espinha dorsal da racionalização organizacional, sustentando a previsibilidade e a padronização de tarefas. De modo consoante, Englmaier *et al*. (2025) demonstram que a coordenação sistemática de equipes, apoiada em liderança estruturada, melhora os fluxos de trabalho e eleva a consistência operacional. A eficiência advém justamente da clareza procedimental que fundamenta a execução cotidiana das atividades.

Ademais, a formalização técnica dos processos permite maior controle sobre a qualidade e a rastreabilidade das operações. Pritchard e Wicenec (2025) propõem um modelo formal de *workflows* reprodutíveis, indicando que a padronização científica tem paralelo direto

nas rotinas administrativas: ambos dependem de documentação sistemática e conferência de resultados para sustentar confiabilidade institucional.

Em complemento, Li, Lin e Chu (2025) analisam padrões complexos de fluxo e interconexão, mostrando que a eficiência estrutural decorre da compreensão das dinâmicas que integram múltiplos nós de uma rede. De modo análogo, rotinas administrativas bem modeladas identificam gargalos e reorganizam fluxos, garantindo resiliência diante de perturbações e sobrecargas organizacionais.

Por outro lado, Jones e Kaya (2023) revelam que disparidades sistêmicas persistem quando processos internos carecem de métricas transparentes e revisão periódica. Tal achado reforça que a racionalização não elimina desigualdades se não estiver acompanhada de mecanismos de monitoramento constantes, aspecto igualmente essencial à integridade das rotinas administrativas.

De modo distinto, Geissler (2025) demonstra que a adequação entre competências e funções promove maior satisfação e estabilidade nas estruturas públicas. A racionalização, nesse sentido, requer ajustamento preciso de perfis ocupacionais, o que reduz redundâncias e amplia o comprometimento funcional dentro das cadeias administrativas.

Consoante esse raciocínio, Bharech *et al*. (2025) apresentam um *framework* automatizado para gerir fluxos multiprocessuais, evidenciando como a integração digital e as ontologias de dados fortalecem a coerência entre etapas. Essa automação progressiva traduz o conceito clássico de padronização em desempenho mensurável e consistência operacional contínua.

Entretanto, a modernização exige também adaptação humana. Reinsberg *et al*. (2024) mostram que lideranças inclusivas mitigam efeitos negativos de restrições externas e mantêm a coesão interna dos serviços públicos. As rotinas, quando guiadas por gestão sensível a contextos sociais, tornam-se instrumento de equidade e não mero mecanismo técnico.

Por sua vez, Janssen *et al*. (2025) reforçam a importância de definir *workflows* interoperáveis, sustentados por linguagens padronizadas que asseguram integridade de execução e documentação. Da mesma forma, a administração pública necessita de fluxos equivalentes que garantam consistência transdepartamental e verificabilidade dos processos.

Em complemento, Schilling *et al*. (2025) apresentam um sistema automatizado de conversão e organização de dados laboratoriais, mostrando como pequenas etapas de digitalização podem reduzir retrabalho e acelerar a produção de resultados. A lógica de

transformar dados brutos em informação utilizável ecoa diretamente na racionalização administrativa contemporânea.

Nieva-de-la-Hidalga *et al*. (2025) defendem que *workflows* gerenciados e documentados favorecem a transparência e a replicabilidade, pilares que também sustentam a *accountability* pública. Assim, a racionalização das rotinas administrativas assume papel estratégico: não apenas ordenar o trabalho, mas assegurar legitimidade e confiança no aparato burocrático.

Nesse contexto, Kowalski *et al*. (2025) destacam que a eficiência administrativa amadurece quando os fluxos de processo são mapeados com granularidade suficiente para eliminar redundâncias. A aplicação de modelagens detalhadas, ademais, assegura que a racionalização ultrapasse o discurso gerencial e alcance a prática cotidiana da gestão pública.

A transposição dos fundamentos teóricos para a prática ocorre quando processos administrativos passam a ser modelados digitalmente. Wit *et al*. (2025) destacam que a automatização de *workflows* em pesquisas científicas reduziu inconsistências de processamento e retrabalho, fenômeno análogo à simplificação de trâmites administrativos em órgãos públicos. Esse paralelismo reforça a importância do desenho formal para controle e padronização.

Ademais, Barzaghi *et al*. (2025) demonstram que processos baseados em interoperabilidade entre plataformas promovem rastreamento integral das tarefas, mitigando falhas de comunicação. Consoante essa lógica, os autores comprovam que o registro digital contínuo gera evidências auditáveis, qualidade essencial quando se objetiva eficiência administrativa e integridade documental.

De modo distinto, Zurapiti *et al*. (2025) enfatizam que o propósito das automações não é apenas reduzir o tempo operacional, mas também aumentar a confiabilidade dos resultados. Contrastando abordagens pontuais de robotização, defendem uma integração sistêmica, em que *workflows* digitais substituem etapas humanas suscetíveis a erro e asseguram consistência normativa.

Por sua vez, Padovani *et al*. (2024) reforçam que a adoção de estruturas modulares de workflow simplifica a rotina, permitindo replicação de processos em diferentes departamentos. Essa modularidade, semelhante à padronização de formulários e protocolos administrativos, amplia a eficiência sem comprometer a autonomia decisória de cada unidade gerencial.

Em complemento, Macasieb *et al*. (2025) sustentam que a visualização de processos complexos facilita a detecção de gargalos nos fluxos de trabalho, favorecendo decisões

proativas. A racionalização, nesse sentido, é entendida como movimento dinâmico, não mero congelamento procedimental — ponto crucial para a automação adaptativa nas rotinas públicas.

Entretanto, Venable *et al*. (2025) alertam que a digitalização não garante eficiência por si só, sendo indispensável uma matriz de governança que assegure compatibilidade entre sistemas. A integração de múltiplas bases requer protocolos unificados e auditorias permanentes, condição essencial para a legitimidade administrativa em ambientes digitais.

De modo semelhante, Herrera e Brieba (2024) analisam *workflows* de colaboração e mostram que a divisão inteligente de funções aumenta a estabilidade das equipes e reduz o retrabalho. Ao reproduzir essa lógica na gestão pública, conclui-se que a clareza de papéis e o monitoramento digital podem mitigar contradições hierárquicas nas rotinas executivas.

Ademais, Jiang *et al*. (2022) demonstram que a automação da coleta e análise de dados acelera ciclos de melhoria contínua. Tais achados reforçam que a digitalização confere agilidade ao aprendizado organizacional, configurando uma forma empírica de racionalidade em ação — um "BPM inteligente" orientado por evidências.

Casula e Migone (2025) trata da inovação colaborativa como condição para consolidação de novos *workflows*. A aceitação e disseminação de práticas automatizadas dependem da capacidade de liderança compartilhada e de aprendizado coletivo, completando a mediação entre tecnologia, cultura e rotina administrativa.

Englmaier *et al.* (2025) destacam que a liderança eficaz é fundamental para melhorar o desempenho de equipes em tarefas complexas e não rotineiras. Ademais, a escolha criteriosa de líderes que consistentemente motivam ou coordenam contribui para a gestão adequada das rotinas administrativas. Assim, a coordenação liderada influencia diretamente a eficiência operacional sem comprometer a inovação interna, evidenciando a importância do capital humano na execução dos processos públicos.

Pritchard e Wicenec (2025) apresentam um modelo formal para *workflows* computacionais que assegura a reprodutibilidade e rigor na execução de procedimentos complexos. Consoante essa abordagem, a automação aliada à verificação automática possibilita maior controle da integridade processual. Portanto, sistemas que facilitam a verificação rigorosa dos fluxos operacionais contribuem decisivamente para o controle interno e a confiabilidade das rotinas administrativas públicas.

Jones e Kaya (2023) evidenciam que as desigualdades salariais no serviço público impactam negativamente a motivação e o desempenho dos profissionais. Entretanto, o estudo revela que essas desigualdades persistem, indicando desafios institucionais para a gestão do

capital humano. Desta forma, políticas que enfrentem essas disparidades são essenciais para a eficiência das rotinas administrativas e para a qualidade dos serviços oferecidos à população.

Geissler (2025) analisa que a supereducação no setor público pode resultar em menor satisfação no trabalho, embora motivações altruístas e fortes vínculos familiares possam revertê-la positivamente. Ademais, a retenção de pessoal capacitado é vital para garantir a continuidade e a eficácia das rotinas administrativas. Assim, a gestão estratégica do capital humano torna-se um elemento crucial para a sustentabilidade operacional das organizações públicas.

Reinsberg *et al.* (2024) demonstram que a representação feminina na liderança pública mitiga os efeitos negativos da austeridade sobre emprego e renda, protegendo grupos vulneráveis. Consoante essa evidência, líderes diversas fortalecem a estabilidade organizacional e a cultura positiva nas rotinas administrativas. Portanto, a inclusão de mulheres em posições estratégicas contribui para o equilíbrio e a eficiência do setor público.

Herrera e Brieba (2024) desenvolvem metodologias replicáveis para análise das dinâmicas de emprego em agências públicas, destacando padrões de rotatividade e estabilidade funcional. Ademais, compreender essas dinâmicas é fundamental para prever impactos sobre a continuidade das rotinas administrativas e a eficiência organizacional. Assim, o monitoramento sistemático do emprego público auxilia no aperfeiçoamento do controle interno e da execução processual.

Macasieb *et al.* (2025) exploram a otimização baseada em modelos probabilísticos para a gestão de recursos, evidenciando ganhos na alocação eficiente e racionalização dos processos públicos. Por conseguinte, essa abordagem possibilita maior eficácia na execução das tarefas administrativas e reduz desperdícios. Portanto, ferramentas de otimização complexa são imprescindíveis para a modernização e sustentabilidade das rotinas governamentais.

Didier *et al.* (2025) investigam barreiras e facilitadores na implementação de programas de desenvolvimento profissional, impactando diretamente o desempenho dos profissionais em ambientes públicos. Ademais, a superação desses entraves é essencial para a qualificação das equipes e aprimoramento das rotinas de gestão. Assim, o desenvolvimento contínuo da capacitação pública reforça a eficiência operacional e a qualidade do serviço público.

Dotse-Gborgbortsi *et al.* (2025) analisam padrões de fornecimento de serviços de saúde em contextos restritos, ressaltando a importância do monitoramento temporal e espacial para padronizar as rotinas operacionais. Ademais, a gestão adequada desses padrões permite a

antecipação de demandas e a redução de falhas. Portanto, o controle rigoroso das rotinas contribui significativamente para a eficácia e a sustentabilidade dos serviços públicos.

Bray *et al.* (2022) estabelecem *workflows* computacionais para análises em larga escala, conduzindo à racionalização e automação dos processos. Ademais, a aplicação dessas técnicas em contextos públicos pode reduzir o retrabalho e melhorar a consistência dos dados. Assim, a inovação tecnológica em *workflows* facilita o controle interno e aprimora a execução das rotinas administrativas.

Janssen *et al.* (2025) propõem formatos padronizados para a interoperabilidade entre sistemas computacionais, essenciais para garantir a consistência e repetibilidade dos processos administrativos. Ademais, a adoção desses padrões contribui para a integração de sistemas distintos e a transparência operacional. Portanto, a padronização dos *workflows* é um passo fundamental para o controle rigoroso das rotinas públicas.

Schilling *et al.* (2025) apresentam soluções automatizadas para a gestão eficiente de dados laboratoriais, eliminando etapas manuais e reduzindo erros comuns. Ademais, este caso demonstra como a automação pode mitigar retrabalho e aumentar a confiabilidade dos processos. Assim, a incorporação de tecnologias de automação evidencia-se indispensável para aprimorar a efetividade das rotinas administrativas.

Nieva-de-la-Hidalga *et al.* (2025) desenvolvem *workflows* digitais que aumentam a transparência, segurança e reprodutibilidade na gestão e publicação de dados científicos. Ademais, esses processos ilustram princípios que devem ser estendidos à gestão pública para assegurar integridade e controle. Portanto, a implementação de sistemas digitais robustos é crucial para a modernização e fiscalização das rotinas administrativas públicas.

2.3 Padronização e Sistematização de Procedimentos

A padronização é essencial para estabilizar e uniformizar processos na administração pública, garantindo maior confiabilidade institucional. Conforme Kregel *et al.* (2022), a cultura organizacional orientada ao *Business Process Management* (BPM) em administrações municipais alemãs demonstra que a experiência dos funcionários e suas responsabilidades são determinantes cruciais para o sucesso da padronização. Assim, ao consolidar uma cultura BPM, as instituições públicas promovem procedimentos mais estáveis e eficientes.

Na mesma linha, Tan *et al.* (2024) destacam que a governança provincial e os índices de performance pública afetam positivamente a produtividade, especialmente quando há controle eficaz da corrupção e melhoria dos serviços. Dessa forma, a padronização e o controle

interno não são apenas burocracias administrativas, mas mecanismos que impulsionam o desenvolvimento e a legitimidade do setor público.

Sharma (2025) propõe um *framework* que valoriza o gerenciamento de desempenho em contratos públicos terceirizados, explicitando a importância da *accountability* e das relações contratuais intensas para maximizar o valor entregue à sociedade. Logo, a padronização se estende também à gestão de parcerias e *outsourcing*, ampliando o alcance da uniformização dos processos para além dos limites internos do governo.

Castelo e Gomes (2024) revelam que sistemas de medição e gestão do desempenho atuam como mediadores no processo de reforma organizacional, impulsionando a efetividade das mudanças propostas. Assim, integrar mecanismos de controle e padronização coaduna-se com a necessidade de reformas eficientes e com o aprimoramento contínuo das rotinas administrativas públicas.

Shidarta e van Huis (2020) analisam a autonomia financeira de empresas estatais na Indonésia, destacando desafios em controlar a qualidade e garantir *accountability*. Contudo, enfatizam que a padronização das políticas e processos administrativos é crucial para superar esses obstáculos e assegurar maior eficiência nessas entidades públicas.

Pedraza Melo e Velasquez (2022) investigam o impacto do capital humano e estrutural na administração pública em países emergentes, sugerindo que práticas integradas de gestão fortalecem o desempenho organizacional. Consequentemente, a padronização dos processos administrativos amplia a capacidade dessas instituições de melhor alocar seus recursos e entregar resultados eficazes.

Sukoco *et al.* (2022) destacam a importância de estilos cognitivos adequados e da capacidade de adaptação dos gerentes médios para sustentar mudanças e melhorias organizacionais. A padronização precisa estar aliada ao desenvolvimento das competências de liderança para garantir a realização das rotinas administrativas padronizadas.

Nor (2025) demonstra que o treinamento eficaz dos servidores públicos é fundamental para aprimorar sua performance e, por consequência, a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, a padronização dos processos também se apoia na preparação contínua dos servidores como elemento estruturante para a efetividade da gestão pública.

Lazor *et al.* (2024) evidenciam que a governança eletrônica reduz prazos na prestação dos serviços públicos, destacando a digitalização como um vetor para a padronização e a modernização das rotinas administrativas. Os processos digitalizados proporcionam maior uniformidade, transparência e agilidade às atividades governamentais.

Lee (2021) apresentam a satisfação dos cidadãos com serviços públicos não presenciais, ressaltando que a transparência e a capacidade de resposta dos órgãos aumentam conforme os serviços são padronizados e integrados digitalmente. Isso demonstra que a padronização de serviços também impacta positivamente na percepção popular sobre a eficiência do setor público.

Setiawan *et al.* (2022) analisam que a capacidade técnica, operacional e política dos governos locais influencia diretamente a entrega eficiente dos serviços, defendendo a padronização como requisito para assegurar consistência operacional num cenário de descentralização. A uniformização dos procedimentos é condição necessária para a governança local eficaz.

Pudjono *et al.* (2025) elaboram um *framework* de gestão de desempenho para governos locais na Indonésia, enfatizando a integração do planejamento estratégico com a cultura organizacional para a promoção da melhoria contínua. Assim, a padronização é um alicerce para o alinhamento das rotinas e o desenvolvimento institucional sustentável.

Latupeirissa *et al.* (2024) revisam iniciativas de transformação digital no setor público, reforçando os ganhos em eficiência, engajamento cidadão e *accountability* advindos da padronização e digitalização dos processos. Os autores concluem que a adoção de plataformas digitais padronizadas é um caminho para aprimorar serviços públicos e reduzir desigualdades.

A cultura BPM desempenha papel central na inovação dos processos internos e melhoria dos serviços públicos. Conforme Kregel *et al.* (2022), a cultura organizacional é determinante para a adoção e eficácia do BPM, especialmente em administrações municipais alemãs. Portanto, consolidar uma cultura forte em BPM é essencial para padronizar e integrar processos na administração pública.

Sayuti *et al.* (2025) destacam que a reengenharia de processos é fundamental para a eficiência operacional em contextos governamentais, enfatizando a importância da transparência e da integração digital para resultados efetivos. Assim, a implementação de processos redesenhados promove maior cooperação entre setores administrativos.

Klein *et al.* (2021) evidenciam como valores de *Lean Management* podem elevar a maturidade dos processos dentro das organizações públicas, promovendo aprimoramentos contínuos e integração organizacional. Desse modo, as metodologias enxutas se configuram como ferramentas para a sistematização dos processos.

Sigurjonsson *et al.* (2024) investigam a sustentabilidade das iniciativas digitais, ressaltando a necessidade de gestão integrada e lideranças adaptativas para assegurar sucesso

em governos locais. Isso mostra que a transformação digital deve ser acompanhada de uma cultura organizacional conectada e coesa.

Kissa *et al.* (2023) aplicam técnicas de avaliação de custos baseadas em BPM e TDABC, ressaltando a importância do mapeamento detalhado de processos para decisões precisas e controle eficiente dos recursos públicos. Consequentemente, análises econômicas aprofundadas são fundamentais para a integração e otimização das operações.

Farmansyah e Isnalita (2020) afirmam que a infraestrutura de TIC e o compartilhamento de conhecimento são cruciais para o desempenho organizacional, promovendo a integração e a colaboração entre departamentos públicos. Assim, tecnologias da informação são aliadas indispensáveis para a sistematização das rotinas.

Tiika *et al.* (2024) avaliam a evolução dos governos eletrônicos na África, destacando a colaboração interagencial como fator chave para transformação digital e integração de serviços públicos. Portanto, a interoperabilidade digital é um pilar da sistematização organizacional no setor público.

Lazor *et al.* (2024) exibem como a governança eletrônica reduz prazos e padroniza processos na prestação de serviços públicos, demonstrando a eficácia da digitalização para a integração dos fluxos operacionais. Ainda, tal governança fortalece a transparência e a *accountability* nas instituições.

Lee (2021) analisam que a satisfação com os serviços públicos digitais depende de sua transparência e agilidade organizacional, destacando a padronização e a integração como fatores decisivos para a qualidade percebida. Isso reforça a importância da abordagem sistêmica dos processos.

Setiawan *et al.* (2022) enfatizam que a capacidade dos governos locais para prestar serviços depende da padronização e integração das operações, principalmente em contextos descentralizados. Logo, uniformizar e sistematizar os processos é condição para eficiência e coerência de políticas públicas.

Pudjono *et al.* (2025) propõem *frameworks* que integram planejamento e cultura para fomentar a melhoria contínua na gestão local, apresentando a sistematização dos processos como base para o alinhamento institucional e desempenho sustentável. Assim, essa integração cultural e procedimental é indispensável.

Salem (2023) explora o *New Public Management* no Egito, evidenciando que a avaliação integrada de excelência pressupõe transparência e inovação tecnológica para integrar

operações e controlar efetivamente os resultados institucionais. Logo, a sistematização reflete modernidade e confiança pública.

Matos *et al.* (2023) desenvolvem índices para avaliar qualidade da informação no planejamento financeiro municipal, ressaltando que a gestão integrada e a padronização da informação são essenciais para a eficácia administrativa e responsabilização. Isso indica a necessidade de dados confiáveis e integrados.

Arends (2021) examina os efeitos da descentralização orçamentária em políticas públicas de segurança, sinalizando que a coordenação intersetorial e integração organizacional são cruciais para mitigar impactos adversos. Assim, integrar processos é vital para políticas eficazes.

Kruhlov *et al.* (2024) destacam o papel das auditorias, *feedback* cidadão e normas técnicas para mecanismos de controle e qualificação dos serviços locais, relacionando-os à melhoria contínua e integração institucional. Isso mostra a relevância de controles padronizados e participativos.

Candrlic-Dankos (2021) avalia a implementação do SGQ ISO 9001 em órgãos públicos croatas, demonstrando avanço na padronização e transparência administrativa, o que contribui para integração e confiança entre as partes interessadas. Portanto, modelos internacionais de qualidade são instrumentos eficazes para a sistematização.

Nakano e Rossetto (2021) analisam ferramentas burocráticas para a gestão urbana em São Paulo, ressaltando que o planejamento urbano integrado requer padronização administrativa e coordenação entre órgãos municipais, reforçando a necessidade de processos articulados para governança eficaz.

George *et al.* (2021) apresentam revisão sobre a influência da burocracia na performance, enfatizando que o gerenciamento integrado dos processos é crucial para melhorar resultados e eficiência no setor público. Portanto, sistematizar procedimentos corresponde a um desafio e uma solução estratégica.

A melhoria contínua em órgãos públicos ganha tração quando o mapeamento de processos é usado para alinhar ganhos entre áreas e evitar “transferência de problemas”. Gyllenhammar & Hammersberg (2023) evidenciam que benefícios compartilhados ao longo do fluxo reduzem atritos e priorizam ajustes de alto valor sistêmico, transformando a padronização em base para aprender e adaptar, não em fim rígido. Ao articular objetivos comuns entre unidades, a organização passa a sustentar ganhos que resistem ao tempo e às mudanças de contexto.

Reformas efetivas dependem de gerir processos com linguagem comum e controle da variação. Em aplicação de BPMN a um órgão público de recursos hídricos, Hasna *et al.* (2025) mostram como explicitar gargalos, cortar etapas sem valor e padronizar pontos de checagem sustenta ciclos PDCA mais rápidos e auditáveis. O resultado é um desenho que reduz retrabalho e fornece insumos objetivos para decisões táticas e estratégicas.

Entre os freios não técnicos, a cultura pesa de forma decisiva. Em revisão sobre inovação de processos no setor público, Qiyamullaily *et al.* (2024) apontam resistências culturais, desalinhamento hierárquico e lacunas de competência como bloqueios centrais. A implicação é direta: sem liderança mediadora e comunicação estruturada, instrumentos de melhoria esbarram em rotinas defensivas, apesar de seu potencial técnico.

Resultados não se sustentam sem método, mensuração e verificação rotineira. Loper *et al.* (2022) sintetizam abordagens de *continuous quality improvement* e mostram que PDCA e *Lean* preservam ganhos quando ancorados em indicadores de processo. Sem esses mecanismos, os efeitos iniciais regridem e a organização retorna a padrões anteriores, risco recorrente na administração pública.

A própria gestão por processos pode ser redesenhada para tratar mudança como rotina. Cronemyr *et al.* (2024) propõem um BPM orientado à mudança, com fases e critérios explícitos de qualidade dos ajustes, deslocando a padronização de estática para evolutiva. O enfoque incorpora dados e aprendizagem contínua como elementos estruturais, não acessórios.

Capacidades internas de aprendizagem e papéis claros sustentam o desempenho em ambientes complexos. Em revisão sistemática, Löfqvist (2024) mostra que organizações que institucionalizam a melhoria — com treino, facilitação e responsabilidades definidas — preservam resultados e escalam boas práticas. A melhoria deixa de ser projeto e passa a ser parte do trabalho.

A integração entre desempenho, inovação e comportamento humano aumenta as chances de êxito. Monteiro (2024) discute como cooperação e troca de conhecimento entre equipes potencializam *Lean* e *Kaizen* no setor público, desde que a padronização conviva com autonomia responsável. Esse equilíbrio acelera o aprendizado e estabiliza resultados.

A digitalização acelera o ciclo medir–aprender–padronizar quando acoplada à governança e métricas. Guenduez (2025) argumenta que estratégias de inovação digital só geram ganhos duradouros se conectadas a mensuração e retroalimentação, com plataformas interoperáveis. Nesse arranjo, tecnologia vira catalisadora de aprendizagem institucional, não apenas de automação.

Mesmo em áreas críticas, a regra se confirma. Em *scoping review*, Endalamaw *et al.* (2024) mostram que melhoria contínua em sistemas públicos de saúde depende de dados de processo quase em tempo real e critérios explícitos de desempenho. A lógica é transferível: sem retroalimentação estruturada, não há padronização que sustente qualidade.

Reengenharia orientada a evidências reduz custos e tempos de ciclo. Sayuti (2025) demonstra que redesenho integrado a BPM e *benchmarking* elimina etapas sem valor e clarifica responsabilidades, incorporando métricas ao novo padrão. Com isso, o aprendizado passa a ocorrer durante a execução, consolidando melhoria como rotina.

Cultura BPM é determinante para estabilizar a mudança. Em estudo com administrações municipais, Kregel *et al.* (2022) mostram que a orientação a processos explica a adoção e a eficácia do BPM, elevando desempenho e qualidade dos serviços. A cultura, portanto, é o "substrato" que permite à padronização evoluir.

Ferramentas *Lean Six Sigma* exigem ajuste ao contexto público. Psomas (2022) evidencia que patrocínio da liderança, customização das ferramentas e clareza de papéis sustentam ganhos duradouros; sem esse ajuste fino, os efeitos tendem a ser pontuais. Adaptar o método ao serviço público é parte da própria metodologia.

Medir custo por atividade revela o "onde intervir primeiro". Ortet *et al.* (2023) mostram, com TDABC, como variabilidade de processo e tempos reais subsidiam priorização de padronização e automação e reduzem disputas baseadas em percepção. A análise por tempo e atividade aproxima técnico e gestor em torno de critérios comuns.

Modelos TDABC adaptados aumentam aderência local. Ayinla (2025) argumenta que incorporar restrições e tempos reais das unidades torna a análise mais útil para gestores, conectando padronização de etapas à alocação eficiente de recursos. O foco desloca-se de "quanto custa" para "onde atacar a variação".

Desenho de processos interoperáveis é pré-condição para automatizar com segurança. Ribeiro *et al.* (2024) integram governança de TI e de dados ao BPM interorganizacional, evitando "ilhas digitais" e assegurando rastreabilidade para melhoria. Ao uniformizar sem engessar, a interoperabilidade torna a padronização auditável.

Ao combinar aprendizagem e inovação, treinamentos *Lean/SS* produzem ganhos comportamentais e de desempenho. Tan *et al.* (2024) mostram que *action learning* em órgãos públicos eleva criatividade de função e sustenta resultados operacionais. A capacidade de resolver problemas torna-se difusa e compartilhada.

Planos estratégicos que explicitam melhoria contínua como rotina ancoram a execução. Axelsson (2023) discute tarefas de gestão pública orientadas a objetivos futuros e reforça o papel do trabalho constante de melhoria como suporte da estratégia. Assim, o planejamento deixa de ser declaratório e se torna operacional.

Em serviços intensivos em recursos, redesenhar rotinas com TDABC durante choques melhora decisões. Heberle *et al.* (2024) mostram como custo por tempo viabilizou tarifação e reequilíbrio operacional, aumentando transparência e previsibilidade. O método amarra finanças, operação e qualidade.

Gestão de redes de serviços públicos exige padronização flexível. Van Gestel *et al.* (2024) analisam três décadas e demonstram que arranjos em rede demandam padrões mínimos e aprendizagem distribuída para evitar desalinhamento entre atores. A governança em rede requer base comum que não sufoque a adaptação.

Mudanças devem equilibrar incremental e radical conforme maturidade. Albrecht *et al.* (2024) conectam gestão de *ramp-up* a BPM e indicam como diferenciar melhorias incrementais de reconfigurações profundas sem perder controle. Esse ajuste de intensidade reduz riscos de “reforma por rupturas”.

Capacidades digitais explicam parte do desempenho público quando ligadas a processos. Atobishi *et al.* (2024) mostram, em estudo ministerial, que capacidades digitais elevam performance quando mediadas por integração processual e indicadores. Sem essa mediação, tecnologia vira ganho potencial, não efetivo.

Padronizar cargas de trabalho melhora eficiência e reduz custos invisíveis. Giotopoulos *et al.* (2024) apresentam sistema dinâmico de alocação no setor público e mostram ganhos mensuráveis quando a distribuição segue regras claras e auditáveis. O balanceamento reduz picos de demanda e retrabalho.

A interseção entre BPM e IA reorganiza o ciclo de melhoria. Fettke (2025) revisa aplicações e defende que modelar, monitorar e redesenhar processos com suporte de IA depende de governança de dados e explicabilidade. Caso contrário, automatiza-se a variabilidade, não a qualidade.

Em governos locais, transformação digital com *workflow* redesenhado gera saltos de produtividade. Prachumrasee *et al.* (2024) documentam ganhos expressivos ao integrar práticas digitais a estruturas existentes e treinar equipes para novos papéis. O resultado combina padronização com adaptação.

Para evitar "automatização do caos", é vital governança de mudanças. Marcus (2024) propõe taxonomia de *process management* e mostra utilidade em casos reais, distinguindo arranjos de governança que permitem medir, aprender e corrigir rapidamente. Processo vira objeto de gestão, não apenas de documentação.

Melhoria contínua também depende de infraestrutura informacional verificável. Stoica *et al.* (2024) mostram que verificação formal de restrições em *workflows* reduz erros e padroniza execuções, elevando confiabilidade operacional. A checagem automática torna a conformidade menos custosa e mais previsível.

Transformação digital amplia ganhos quando acompanhada de gestão integrada e liderança adaptativa. Latupeirissa *et al.* (2024) revisam projetos de governo eletrônico e indicam que padronização de plataformas e métricas de uso/qualidade aumentam *accountability* e engajamento. O cidadão percebe eficiência quando o sistema se torna coerente.

A agenda de pesquisa em BPM indica lacunas que atravessam a prática no setor público. Beerepoot (2023) destaca a necessidade de integrar governança, métricas e sistemas para que a gestão por processos produza ganhos mensuráveis e replicáveis. O alinhamento entre objetivos e indicadores evita BPM "de papel".

A efetividade de *Lean Six Sigma* volta a depender de adaptação contextual. Psomas (2022) reforça que patrocínio da liderança, customização e clareza de papéis são determinantes para que os ganhos se tornem duráveis. O desenho institucional, portanto, é parte técnica da solução.

Casos em serviços acadêmicos e laboratoriais mostram ganhos ao combinar BPMN com informação de custo. Kissa *et al.* (2023) identificam atividades sem valor agregado e fundamentam realocação de recursos, conectando padronização a eficiência comprovável. A rastreabilidade vira motor de aprendizado e correção.

O componente humano permanece decisivo no PDCA cotidiano. Monteiro (2024) evidencia que recompensa, aprendizagem coletiva e liderança explicativa sustentam ciclos de melhoria, evitando que a padronização "congele" a organização. É disciplina social antes de ferramenta.

Interoperabilidade e governança de dados ancoram automação confiável. Szedmák (2025) demonstra que processos digitais sustentam melhoria quando os dados são consistentes, auditáveis e compartilháveis; do contrário, a automação apenas acelera inconsistências. Dados viram o piso da qualidade.

Sem alinhamento entre incentivos e prática cotidiana, melhorias colapsam. Qiyamullaily *et al.* (2024) mostram que normalizar processos requer coerência entre regras, recompensas e rotinas — caso contrário, equipes retornam aos velhos hábitos após o projeto. A gestão da mudança precisa ser contínua.

Por fim, a arquitetura vencedora combina BPM para mapear, TDABC para custear, *Lean/Six Sigma* para melhorar e métricas digitais para monitorar. A síntese apoiada em Beerepoot (2023), Psomas (2022), Ortet *et al.* (2023), Ayinla (2025) e Atobishi *et al.* (2024) mostra um caminho replicável: priorizar por evidências, padronizar com aprendizagem e automatizar após estabilizar o processo. Esse encadeamento reduz variação, corta desperdícios e aumenta a confiabilidade institucional de forma verificável.

.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa é bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica baseia-se em publicações científicas que fornecem o embasamento teórico do tema (Gil, 2020). A pesquisa documental utiliza materiais institucionais sem tratamento analítico prévio, como planilhas patrimoniais, relatórios de inventário e registros administrativos do IFMT (Prodanov, 2022).

Em relação ao delineamento, trata-se de um estudo de caso, por analisar em profundidade uma unidade institucional específica — o setor de patrimônio do IFMT — e compreender o fenômeno em seu contexto real. Segundo Yin (2015), esse método é adequado para investigar fenômenos contemporâneos em limites institucionais ainda não totalmente definidos.

Quanto à abordagem, adota-se o enfoque quantitativo, pois os dados documentais serão tratados numericamente para mensurar frequências, tempos médios e incidência de retrabalho (Lakatos & Marconi, 2020).

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois busca observar e caracterizar o fenômeno sem intervenção direta. De acordo com Severino (2016), esse tipo de pesquisa possibilita compreender e sistematizar fatos e padrões da realidade observada.

Etapas metodológicas

1ª Etapa — Construção do referencial teórico: a revisão será realizada na base *Web of Science* (2020–2025), utilizando operadores booleanos (AND/OR) e descritores vinculados a três eixos: gestão patrimonial; retrabalho e rotinas administrativas; padronização de procedimentos na administração pública. As referências serão gerenciadas no Mendeley.

2ª Etapa — Coleta de dados: a descrição empírica dos procedimentos de gestão patrimonial será construída com base na experiência direta do pesquisador no setor, detalhando etapas, rotinas e lacunas observadas. A análise documental se concentrou em planilhas internas de controle patrimonial, identificando indicadores de retrabalho, como reaberturas de registros, ajustes manuais e reincidências. O recorte temporal foi de três meses, correspondente ao período de acompanhamento técnico do pesquisador.

3ª Etapa — Análise dos dados: os dados foram tabulados no Microsoft Excel e analisados por estatística descritiva, permitindo mensurar o volume de itens geridos, retrabalho e inconsistências (Prodanov, 2022). Foram calculados: taxa de retrabalho (itens revisados ÷ total gerido), tempo médio de correção (identificação à regularização) e índice de divergência físico-contábil (proporção de registros divergentes). Por fim foi elaborado um fluxograma dos procedimentos evidenciando lacunas, redundâncias e oportunidades de padronização para subsidiar diretrizes futuras.

4 Resultados

Desenvolvimento da Pesquisa

4.1 Descrição do Fluxo Processual de Gestão Patrimonial

A gestão patrimonial no IFMT inicia-se com o recebimento do bem pelo setor de Patrimônio, momento em que ocorre a conferência física do item e a verificação de sua conformidade com a nota de empenho, a nota fiscal e o processo de compra. Essa etapa é essencial para garantir que o objeto recebido corresponde efetivamente ao que foi adquirido, prevenindo inconformidades administrativas e futuras divergências contábeis. Somente após essa verificação inicial é que o bem é considerado apto a ingressar no acervo institucional.

Em seguida, realiza-se o cadastro do bem no Sistema Integrado de Gestão Patrimonial (SIADS), no qual são inseridas informações fundamentais para sua identificação: data de tombamento, valor de aquisição, vigência de garantia, código de material, algumas características complementarem do bem, conta contábil e demais atributos pertinentes. Trata-se de um momento crítico para a formação de uma base de dados consistente, pois qualquer

imprecisão registrada nessa fase repercute em todas as etapas subsequentes do controle patrimonial. O cadastramento tempestivo assegura a coerência entre o registro físico e o registro financeiro do bem.

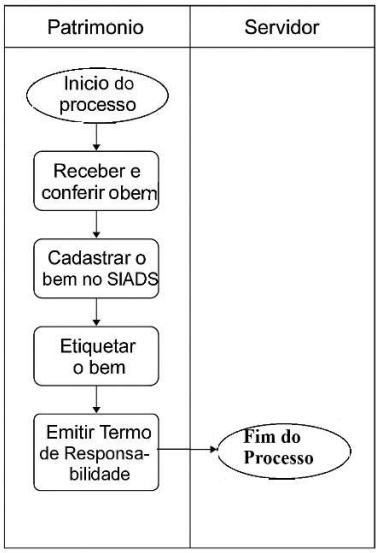
Após o cadastro, procede-se à emissão da etiqueta patrimonial, que é afixada diretamente no item. O tombamento materializa a vinculação entre o bem físico e o registro eletrônico, permitindo sua rastreabilidade durante o inventário, auditorias e movimentações internas. A ausência ou atraso nessa etapa prejudica a identificação e o acompanhamento do bem ao longo de seu ciclo de vida, além de aumentar o risco de extravio e de inconsistências entre os sistemas de controle.

Concluída a etiquetagem, o bem é entregue ao servidor que ficará responsável por sua guarda e utilização, sendo emitido o Termo de Responsabilidade correspondente. Esse documento formaliza a transferência de custódia, define a unidade de lotação e estabelece a responsabilização administrativa pelo uso adequado do patrimônio público. A assinatura do termo é indispensável para assegurar rastreabilidade e *accountability* institucional, além de permitir a identificação de responsáveis durante processos de inventário ou auditoria.

Esse fluxo representa o procedimento ideal de gestão patrimonial e, quando executado de forma padronizada, garante integridade, segurança administrativa e precisão contábil. No entanto, observou-se que desvios nesse processo, especialmente atrasos no cadastro, falhas na etiquetagem e ausência de atualização de termos têm comprometido de maneira significativa a eficiência do controle patrimonial do IFMT, gerando retrabalho, inconsistências e sobrecarga funcional.

Na figura 1 exibe-se o fluxo detalhado em raias das etapas do fluxo patrimonial.

Figura 1: Fluxo de gestão patrimonial



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

No quadro 1, sintetizamos cada etapa de maneira pormenorizada:

Quadro 1: Síntese das etapas processuais

Etapa	Descrição
Iniciar o processo	O setor de Patrimônio toma ciência da chegada do bem e abre o procedimento interno para início da incorporação.
Receber e conferir o bem	O coordenador verifica o item fisicamente, comparando com a nota fiscal, empenho e processo de compra.
Cadastrar o bem no SIADS	São registradas informações essenciais como tombamento, valor, conta contábil, código de material e garantia.
Etiquetar o bem	A etiqueta patrimonial é emitida e fixada no item, vinculando o bem físico ao registro sistêmico.
Emitir o Termo de Responsabilidade	O termo é gerado designando o servidor responsável pela guarda e uso do bem.
Entregar o bem ao servidor	O bem é entregue ao servidor, que assume oficialmente a responsabilidade mediante assinatura do termo.

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

4.1.1 Descrição detalhada das etapas e ocorrências no fluxo patrimonial

A etapa inicial do fluxo consiste no recebimento dos bens pelo *campus*, momento em que todo material deveria ser encaminhado diretamente ao setor de Patrimônio. Contudo, observou-se que esse encaminhamento nem sempre ocorre de forma imediata, resultando em atrasos na entrada formal dos itens no processo institucional. Essa fragmentação do fluxo cria discrepâncias entre o recebimento físico e o início dos procedimentos oficiais, dificultando a rastreabilidade inicial.

Na fase de conferência física, o coordenador verifica se o bem corresponde às especificações constantes na nota fiscal, no empenho e no processo de compra. Entretanto, foram identificadas situações em que o bem chega ao setor muito tempo após sua entrega, prejudicando a validação das informações originais. Essa defasagem reduz a precisão da conferência e aumenta a probabilidade de inconformidades passarem despercebidas.

A etapa de cadastramento no SIADS concentra grande parte das ocorrências identificadas. Foram constatados numerosos casos de atrasos significativos entre a data de aquisição e o registro no sistema, configurando cadastros retroativos. Esses atrasos exigem a

localização posterior dos bens, a recuperação documental e a reconstrução manual das informações, aumentando o esforço operacional e o risco de erros.

Além da defasagem temporal, o cadastro apresentou problemas qualitativos relacionados à inserção de dados. Diversos bens foram registrados com descrições incorretas, códigos inadequados, contas contábeis incompatíveis ou atributos essenciais ausentes, como marca, modelo e número de série. Essas inconsistências dificultam inventários, prejudicam auditorias e exigem correções individualizadas no sistema.

Situações de duplicidade e erro estrutural no cadastro também foram relatadas. Em casos nos quais itens foram registrados com valores incorretos ou criados equivocadamente, tornou-se necessária a realização de processos de baixa administrativa. Esse procedimento, quando frequente, revela falhas no registro inicial e consome tempo elevado para instrução documental e saneamento das inconsistências.

A etapa de etiquetagem apresentou desafios específicos quando realizada fora do tempo ideal. Itens que permaneceram longos períodos sem identificação física tiveram etiquetas extraviadas ou nunca aplicadas, o que dificulta sua localização e reconhecimento. Em bens instalados, como equipamentos fixados em paredes ou tetos, a etiquetagem tardia requer ações adicionais e aumenta o esforço físico necessário.

O processo de reetiquetagem também surge como uma demanda recorrente. Sempre que inconsistências cadastrais são identificadas, torna-se necessário recolher bens, emitir novas etiquetas e substituir identificações antigas. Essa prática gera interrupções nas rotinas dos setores usuários e aumenta o volume de trabalho do setor de Patrimônio, especialmente quando envolve grandes quantidades de itens.

No acompanhamento das movimentações internas, verificou-se falhas na atualização dos responsáveis pelos bens. Muitas transferências ocorrem sem emissão de novo Termo de Responsabilidade, resultando em divergências entre o uso real do bem e o registro no sistema. Essa falta de alinhamento dificulta auditorias e prejudica a responsabilização formal dos servidores.

A entrega do bem ao usuário, etapa que deveria consolidar a responsabilização, apresenta fragilidades operacionais. Há casos em que o bem é utilizado antes da emissão ou assinatura do Termo de Responsabilidade, incluindo situações de uso domiciliar sem registro formal. Essas lacunas comprometem o controle patrimonial e dificultam o trabalho do setor em inventários e verificações.

Observou-se que o acúmulo de demandas decorrentes de inconsistências históricas gera retrabalho contínuo para o setor de Patrimônio. O servidor responsável dedica grande parte do tempo a localizar bens, corrigir cadastros e reconstruir registros, reduzindo sua capacidade de atuar em atividades estratégicas. Esse cenário evidencia a carga operacional imposta pelas falhas acumuladas no fluxo.

No Quadro 2, consolida-se cada etapa do fluxo com as respectivas restrições detectadas, oferecendo uma visualização organizada dos pontos críticos presentes na rotina patrimonial.

Quadro 2: Síntese das etapas do fluxo e respectivas restrições identificadas

Etapa do Fluxo Patrimonial	**Principais Restrições Identificadas**
1.Iniciar o processo	Falta de comunicação tempestiva ao setor de Patrimônio sobre a chegada de bens, com encaminhamento direto ao setor usuário e ruptura da sequência formal do fluxo.
2.Receber e conferir o bem	Encaminhamento tardio ao Patrimônio; conferência prejudicada quando o bem já está disperso; risco de não identificação de divergências entre item recebido e documentos quando a conferência ocorre fora do momento ideal.
3.Cadastrar o bem no SIADS	Cadastros retroativos com grande defasagem; descrições incorretas; códigos e contas contábeis equivocadas; duplicidades; erros que exigem baixa e recadastro; necessidade de localizar bens já distribuídos; ausência de informações essenciais; sistema rígido que demanda ajustes item a item.
4.Etiquetar o bem (tombo)	Etiquetagem postergada; necessidade de reetiquetagem por correções cadastrais; dificuldade de etiquetar bens instalados ou de difícil acesso; perda ou inexistência de etiquetas antigas que dificultam a vinculação físico-sistêmica.
5.Emitir Termo de Responsabilidade	Transferências internas sem atualização do termo; responsáveis desatualizados no sistema; grande passivo documental acumulado; necessidade de conferência individualizada para regularização.
6.Entregar o bem ao servidor	Uso do bem antes da formalização; divergência entre servidor usuário e responsável cadastrado; bens utilizados fora da instituição sem controle; atraso ou ausência de assinatura do termo.

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

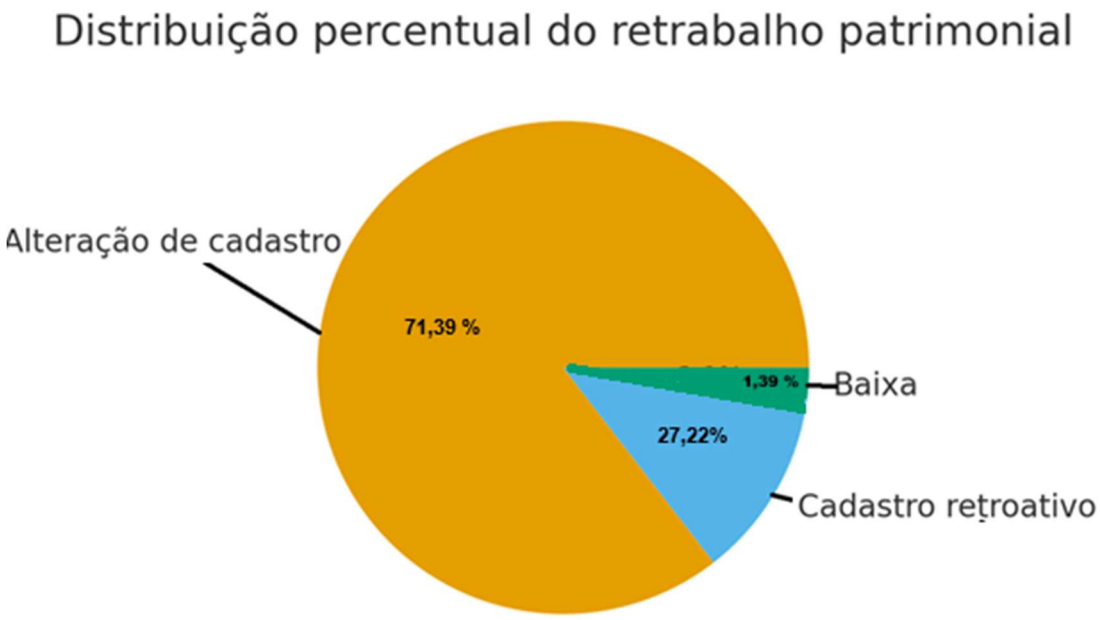
4.1.2 Retrabalho identificado nos registros patrimoniais

A análise quantitativa do retrabalho realizado pelo setor de Patrimônio no período de três meses evidencia três grupos distintos de inconsistências: alterações de cadastro, cadastros

retroativos e baixas administrativas. Do total de 360 registros revisados, a maior parte corresponde a alterações de cadastro, que representaram 257 ocorrências (71,39%), indicando predominância de revisões necessárias para ajustar informações previamente inseridas no sistema. Em seguida, os cadastros retroativos somaram 98 registros (27,22%), revelando um volume expressivo de bens que ingressaram no acervo físico antes de sua devida incorporação contábil. Já as baixas administrativas corresponderam a apenas 5 ocorrências (1,39%), caracterizando o menor grupo de retrabalho no período.

A distribuição proporcional dessas categorias é apresentada no Gráfico 1, permitindo visualizar a concentração do retrabalho na necessidade de correção de cadastros já existentes, seguida pelo registro tardio de bens que não foram tombados no momento adequado. Essa caracterização quantitativa sintetiza o panorama geral das inconsistências encontradas e fundamenta os desdobramentos analíticos apresentados nas subseções seguintes.

Gráfico 1: Distribuição Percentual do Retrabalho Patrimonial



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A partir da distribuição apresentada no Gráfico 1, observa-se que, embora as alterações de cadastro representem a maior parcela dos registros de retrabalho identificados no período analisado, os cadastros retroativos configuram um problema de elevada relevância para a gestão patrimonial, correspondendo a 27,22% dos casos analisados. Tal percentual revela um volume expressivo de bens que ingressaram na instituição sem o devido registro tempestivo no sistema, permanecendo, por vezes, por longos períodos — inclusive superiores a um ano — fora do

controle patrimonial formal. Diferentemente das alterações cadastrais, nas quais os bens já se encontram previamente registrados, os cadastros retroativos implicam maior impacto sobre a confiabilidade das informações, o controle dos ativos e a aderência aos procedimentos administrativos. Diante desse contexto, optou-se por concentrar a análise subsequente nos cadastros retroativos, uma vez que essa categoria permite mensurar o atraso entre o recebimento do bem e seu efetivo tombamento, bem como avaliar o retrabalho associado à etapa inicial do fluxo patrimonial, conforme os procedimentos metodológicos adotados.

4.1.2.1 Indicador de tempo médio de correção

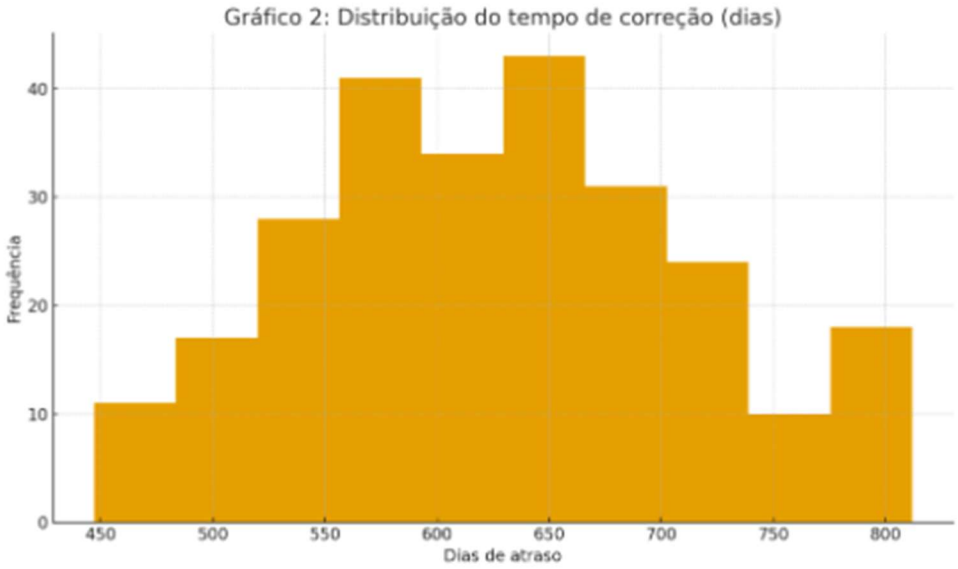
Com base nos 98 registros classificados como “cadastro retroativo”, foi calculado o intervalo entre a data em que o bem deveria ter sido tombado e a data em que o tombamento de fato foi realizado. Esse indicador expressa o tempo necessário para correção do registro patrimonial, considerando exclusivamente a defasagem temporal existente entre o evento físico e o lançamento contábil.

O tempo médio de correção obtido foi de 625 dias, com variação mínima de 447 dias e máxima de 812 dias entre o recebimento do item e o registro efetivo no sistema. Esse valor representa, portanto, a magnitude da defasagem temporal existente, consolidando o retrabalho demandado posteriormente pelo setor de patrimônio.

Para além da média, calculou-se o desvio-padrão da distribuição dos atrasos, obtendo-se o valor de cerca de 89 dias. Esse parâmetro demonstra que os registros retroativos não apresentam atraso homogêneo, mas sim dispersão relevante, reforçando a ausência de padronização temporal no fluxo de tombamento. Em termos operacionais, isso significa que a probabilidade de um item demandar retrabalho varia substancialmente, implicando imprevisibilidade no planejamento administrativo do setor.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos atrasos registrados nos cadastros retroativos. Observa-se concentração predominante entre 560 e 700 dias, representando mais da metade das ocorrências. Embora existam *outliers* que alcançam até 812 dias, a curva geral indica dispersão significativa, alinhada ao desvio-padrão calculado.

Gráfico 2: Distribuição do tempo de correção



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5 Resultados e Discussão

5.1 Fragilidades Sistêmicas no Controle Patrimonial

A predominância de inconsistências cadastrais observada no IFMT não representa episódios ocasionais, mas uma configuração estrutural do processo patrimonial. As 257 correções realizadas, equivalentes a 71,39% dos registros revisados, demonstram que o tombamento não produz registros íntegros no primeiro momento, exigindo reconstrução posterior e caracterizando operação reativa. O retrabalho deixa de ser exceção e passa a ser componente do fluxo, evidenciando que o sistema não previne falhas, apenas tenta corrigi-las retrospectivamente. Esse comportamento gera passivo documental e sobrecarrega o setor, desviando esforços de rotinas estratégicas para revisão de erros que deveriam ter sido evitados desde a origem.

A retroatividade, expressa nos 98 registros (27,22%) em que o bem ingressou fisicamente antes do tombamento, confirma que o momento operacional e a formalização documental não convergem. O controle deixa de ser preventivo e torna-se burocrático, quando deveria seguir a lógica inversa. O fluxo passa a funcionar por reconstrução tardia, o que cria assimetrias informacionais, dificulta responsabilização e diminui a rastreabilidade do patrimônio. A média de atraso de 625 dias, com desvio de 89 dias, demonstra que essa irregularidade não é homogênea, mas caótica, e essa variabilidade impossibilita qualquer planejamento administrativo. A ausência de previsibilidade temporal transforma o processo em contingencial, exigindo improvisação contínua.

A literatura converge integralmente com esse quadro empírico. Kowalski *et al.* (2025) explicam que altos volumes de reprocessamento emergem quando o fluxo não possui *checkpoints* definidos, fazendo o retrabalho assumir natureza sistêmica. Pritchard e Wicenec (2025) sustentam que retrabalho recorrente não decorre de lapsos individuais, mas da ausência de padronização metodológica que assegure integridade dos dados desde o início.

De Jong *et al.* (2023) mostram que ausência de integridade informacional impede *accountability* e cria passivo administrativo permanente. Cronemyr *et al.* (2024) demonstram que variabilidade temporal elevada impede aprendizagem organizacional, tornando impossível estabelecer padrões operacionais estáveis. Torres-Sandoval *et al.* (2025) reforçam que a tempestividade informacional é a base da confiabilidade patrimonial, e quando a informação é reconstruída retroativamente, ela perde função de garantia e torna-se apenas registro burocrático.

Esse alinhamento entre resultado empírico e teoria evidencia que o retrabalho no IFMT não é sinal de falhas humanas isoladas, mas indicativo de uma ruptura institucional na coerência entre o evento físico, o registro documental e a responsabilização administrativa. O processo não garante confiabilidade desde sua origem, e isso compromete diretamente a rastreabilidade dos bens, a consistência contábil e a capacidade de governança. Em outras palavras, o retrabalho recorrente é o sintoma visível de uma lógica operacional que precisa ser reestruturada, pois o sistema atual não produz dados íntegros no momento crítico, impedindo que o fluxo patrimonial opere com previsibilidade, integridade e *accountability*.

5.2 Ausência de Padronização, Tempestividade e Rastreabilidade

A fragmentação do fluxo patrimonial no IFMT inicia-se na fase mais elementar: o recebimento do bem. A ausência de comunicação tempestiva ao setor de patrimônio rompe a lógica sequencial do processo. de Azevedo *et al.* (2022) demonstram que a etapa inicial define a confiabilidade das etapas subsequentes e que atrasos na notificação desencadeiam cadeia de inconsistências.

A conferência física realizada fora do momento ideal prejudica validação documental e rastreabilidade, fato empiricamente observado e teoricamente sustentado por Silva & Pedrosa (2023), que afirmam que a integridade do controle patrimonial depende da coincidência temporal entre evento físico e registro informacional.

O problema central, entretanto, não é operacional, mas estrutural: quando um bem circula antes de ser cadastrado, não existe responsabilização formal. De Jong *et al.* (2023)

apontam que gestão patrimonial sem definição clara de custódia gera opacidade documental e enfraquece *accountability* institucional. O IFMT confirma exatamente essa dinâmica: a ausência de tempestividade converte a gestão patrimonial em tentativa de reconstrução histórica, e não em instrumento de controle.

Além disso, a ausência de rastreabilidade real transforma o SIADS em arquivo administrativo, e não em fonte de verdade institucional. Slama & Jandoubi (2024) demonstram que sistemas patrimoniais sem correspondência físico-informacional reduzem confiabilidade administrativa e dificultam auditorias.

A consequência teórica é direta: o processo passa a operar por presunção, não por evidência. A literatura converge para a mesma conclusão observada empiricamente: o processo patrimonial não cumpre função de controle quando não existe temporalidade, rastreabilidade e padronização. A gestão patrimonial não valida; ele tenta reconstruir. O cadastro não previne; ele corrige. A gestão não responsabiliza; ela presume.

5.3 Retrabalho Como Sintoma de Ruptura Processual

O retrabalho identificado nos registros patrimoniais, longe de representar ocorrências pontuais, configura elemento estrutural do processo no IFMT. O fato de a maior parte das correções derivar de inconsistências produzidas no momento inicial do cadastro demonstra que o controle não opera preventivamente: ele funciona por remediação tardia. A ocorrência de cadastros retroativos evidencia que a formalização documental não coincide com o evento físico, forçando reconstrução histórica do fluxo patrimonial.

A defasagem temporal média de mais de seiscentos dias impossibilita previsibilidade e convergência entre a realidade física dos bens e a representação contábil no sistema. Em termos institucionais, o processo patrimonial não garante integridade informacional no momento crítico, o que compromete a responsabilização e acentua o passivo documental.

A teoria converge com esse quadro. Pritchard e Wicenec (2025) demonstram que retrabalho sistemático emerge quando a modelagem processual não garante integridade da informação desde a origem, transformando o fluxo em ciclo reativo. Cronemyr *et al.* (2024) mostram que variação temporal extrema impede estabilização de padrões e inviabiliza aprendizagem organizacional, retratando exatamente o cenário em que correções passam a substituir prevenção. De Jong *et al.* (2023) reforçam que ausência de integridade e tempestividade documental mina a *accountability*, pois quando o registro passa a depender de reconstrução retroativa, ele cumpre função burocrática, não função de controle. A convergência

desses autores confirma que o retrabalho observado no IFMT não é falha operacional dispersa, mas evidência empírica de ruptura metodológica no desenho do fluxo patrimonial.

A retroatividade também altera o papel institucional do cadastro. Em vez de atuar como etapa de responsabilização, o cadastro é convertido em exercício tardio de ajuste, perdendo função de garantia e assumindo função de remendo. Slama e Jandoubi (2024) demonstram que sistemas informacionais sem correlação cronológica comprometem confiabilidade e alimentam percepção de opacidade, exatamente como ocorre quando o cadastro registra um bem meses ou anos após o uso, sem relação efetiva com sua movimentação real. Torres-Sandoval *et al.* (2025) reforçam que tempestividade informacional é condição indispensável de governança; quando ela é violada, desaparecem os elementos que permitem supervisão, rastreabilidade e responsabilização.

A literatura também revela o efeito acumulativo do retrabalho. Kowalski *et al.* (2025) explicam que quando não existem *checkpoints* padronizados, os fluxos assumem caráter contingencial e o retrabalho consome energia institucional que deveria ser direcionada a atividades estratégicas, exatamente como observado no IFMT. A repercussão não é apenas operacional, mas estrutural: a ausência de padronização converte o setor de patrimônio em unidade reativa, cujo tempo é gasto com correção, não com gestão.

Nesse contexto, o retrabalho recorrente não deve ser interpretado como falha humana nem como consequência de sobrecarga, mas como marcador empírico de que o fluxo atual não produz confiabilidade processual. A convergência entre teoria e realidade mostra que a inconsistência observada não é exceção — é sintoma de ruptura processual. Enquanto o fluxo patrimonial não garantir registro íntegro no momento crítico, a gestão continuará baseada em presunção documental tardia, incapaz de prover previsibilidade, rastreabilidade e *accountability* institucional.

5.4 Proposições e Recomendações

A convergência empírica observada (marcada por retroatividade, ausência de padronização e inconsistência temporal) evidencia que qualquer tentativa de correção pontual seria inócua, pois o problema não está na execução, mas na modelagem processual. Assim, recomenda-se uma reestruturação sistêmica que garanta integridade informacional desde a etapa inicial, evitando reconstrução tardia.

A primeira medida consiste na instituição de protocolo de recebimento patrimonial, com registro imediato da entrada física do bem, ainda que de forma preliminar. Essa ação não tem

caráter burocrático: ela evita que bens circulem sem custódia formal, assegurando rastreabilidade e responsabilização desde o início. Esse registro provisório, convertido posteriormente em cadastro definitivo, elimina a ruptura temporal que gera retroatividade.

A segunda recomendação é a padronização sequencial do processo, estabelecendo *checkpoints* de conformidade que impeçam retomadas corretivas. O protocolo deve contemplar: (i) comunicação formal do recebimento ao setor responsável, (ii) conferência física no momento da entrada, (iii) registro preliminar eletrônico, (iv) formalização definitiva e (v) validação documental. Essa cadeia padronizada converte o setor de patrimônio em unidade preventiva, reduzindo drasticamente o retrabalho.

A terceira recomendação consiste na implementação de matriz de responsabilização, vinculando cada bem à unidade requisitante ou gestora desde o cadastro preliminar. Essa vinculação elimina a assimetria informacional que hoje impede *accountability* e transforma o fluxo em atividade burocrática. Ao estabelecer responsabilidade formal desde a origem, a gestão patrimonial adquire função de controle e não de reconstrução.

Por fim, recomenda-se a qualificação do SIADS como sistema de verdade operacional, e não mero arquivo digital. Essa redefinição funcional ocorre quando a temporalidade e a rastreabilidade são preservadas. Com entradas devidamente registradas e processos padronizados, a gestão patrimonial deixa de ser exercício reativo e passa a ser instrumento de supervisão institucional.

Essas recomendações não alteram o fluxo por cosmética documental, mas por coerência metodológica. Elas convertem o retrabalho em prevenção, reduzem passivos informacionais, fortalecem a governança e restituem ao processo patrimonial sua função institucional: garantir, e não presumir, a confiabilidade administrativa.

---

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar os procedimentos de gestão patrimonial do Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT) e buscou compreender como o processo ocorre na prática, qual a coerência entre o fluxo ideal e a execução real e quais fatores estruturais comprometem a rastreabilidade, a responsabilização administrativa e a integridade informacional. A análise realizada confirmou que os procedimentos atuais não desempenham funcionalmente a finalidade de controle, operando predominantemente de forma reativa, deslocada temporalmente e desconexa em relação à lógica institucional prevista.

Ao descrever o fluxo patrimonial, verificou-se que toda a cadeia de gestão patrimonial não falha por ausência de etapas normativas, mas sim por ruptura sequencial e temporal entre elas. O recebimento tardio, a conferência deslocada, o cadastro retroativo, a etiquetagem posterior e a ausência de atualização de termos revelaram que o controle não ocorre no momento crítico, exigindo reconstrução posterior. Essa constatação permitiu interpretar a gestão patrimonial não como instrumento preventivo como deveria ser, mas como mecanismo burocrático posterior, usado para tentar reconstruir documentalmente fatos já ocorridos, sem garantia de rastreabilidade.

O primeiro objetivo específico, de investigar os procedimentos utilizados, foi atendido com a descrição detalhada do fluxo ideal e do fluxo real. Demonstrou-se que a gestão patrimonial no IFMT possui as etapas corretas formalmente instituídas, mas que a execução prática apresenta desvios significativos, especialmente na tempestividade e na correlação físico-informacional. Assim, o estudo caracterizou, com base empírica, não apenas o processo, mas o grau de aderência entre prescrição e realidade.

O segundo objetivo específico, de identificar os principais pontos críticos, foi respondido por meio da análise quantitativa e qualitativa das inconsistências. As 257 correções (71,39 por cento) e os 98 cadastros retroativos (27,22 por cento) evidenciaram que a maior parte do esforço administrativo do setor de patrimônio não é de gestão, mas de reparação. A defasagem média de 625 dias, com desvio de 89 dias, revelou imprevisibilidade e ausência de padronização, o que compromete a rastreabilidade e impede a *accountability*. Assim, a gestão patrimonial, em vez de instrumento de controle, torna-se mecanismo de ajuste documental.

O terceiro objetivo específico, de propor diretrizes de padronização e aprimoramento, foi alcançado com recomendações coerentes com os achados empíricos. As propostas apresentadas não se limitam a orientações operacionais, mas constituem reconfiguração metodológica baseada em registro preliminar tempestivo, padronização sequencial com *checkpoints* e responsabilização vinculada desde a origem. São diretrizes capazes de converter a gestão patrimonial de instrumento reativo em instrumento preventivo, restituindo sua função institucional.

Por fim, a pergunta norteadora: como a ausência de padronização dos procedimentos de gestão patrimonial no IFMT tem gerado retrabalho e comprometido a eficiência e a qualidade do trabalho dos servidores envolvidos? encontra resposta objetiva: a falta de padronização não só gera retrabalho, como degrada o processo em seus elementos essenciais, impactando tanto a eficiência operacional quanto a qualidade informacional.

Os resultados demonstram que a gestão patrimonial não cumpre plenamente sua função institucional porque opera de forma reativa e tardia, exigindo reconstrução documental, revisão de registros e correção de inconsistências que poderiam ser evitadas. Tal dinâmica produz dispêndio de tempo, acúmulo de tarefas, desgaste funcional e redução da acurácia informacional que configura o retrabalho como consequência direta da ausência de padronização.

Ademais, a predominância de uma atuação corretiva e retrospectiva produz impactos diretos sobre os servidores responsáveis pela execução das atividades patrimoniais. A necessidade constante de revisar registros antigos, reconstruir informações incompletas e corrigir inconsistências originadas em exercícios anteriores gera desgaste funcional, desmotivação e percepção de baixa efetividade do trabalho realizado. A atividade deixa de ser compreendida como gestão patrimonial propriamente dita e passa a ser percebida como esforço contínuo de reparação de falhas pretéritas, muitas vezes dissociadas dos eventos e decisões que lhes deram origem. Esse cenário tende a reduzir o engajamento, comprometer a responsabilização subjetiva e desestimular a atuação no setor, contribuindo para a perpetuação do ciclo de retrabalho identificado na pesquisa.

Em síntese, a gestão patrimonial do IFMT não demanda expansão normativa nem investimentos estruturais, mas sim coerência metodológica que alinhe evento físico, registro documental e responsabilização administrativa. Uma vez reestruturadas as etapas iniciais, a gestão patrimonial tende a recuperar previsibilidade, rastreabilidade, eficiência operacional e integridade informacional, reduzindo retrabalho e restabelecendo a qualidade do resultado institucional.

REFERÊNCIAS

AHMED, H. M. S. et al. Evaluation of critical determinants of inventory management techniques on universities' performance in Ethiopia. **Smart Journal of Business Management Studies**, v. 18, n. 2, 2022. DOI: https://doi.org/10.5958/2321-2012.2022.00016.1.

ALAM, S. et al. Strengthening local asset management through an integrated policy ecosystem: the role of mid-level bureaucratic connectivity. **Public Money & Management**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2504574.

ALBRECHT, J.; SCHIMANSKI, K.; RÖCHERT, D. Managing ramp-up and continuous improvement through BPM integration: a maturity-based approach. **Business & Information Systems Engineering**, v. 66, n. 2, p. 145-162, 2024. DOI: https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-024-00672-4.

ALI, A. A. A. et al. The role of digital supply chain on inventory management effectiveness within engineering companies in Jordan. **Sustainability**, v. 16, n. 18, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16188031.

ALI, M. P. et al. Reporting feedback on healthcare outcomes to improve quality in care: a scoping review. **Implementation Science**, v. 20, p. 14, 2025. DOI: https://doi.org/10.1186/s13012-025-01424-9.

AREND, H. The decentralisation of death? Local budgets and organised crime violence. **Journal of Public Policy,** v. 41, n. 4, p. 706-730, 2021. DOI: https://doi.org/10.1017/S0143814X20000239.

ATOBISHI, T. et al. How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? The mediating role of the organizational agility. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 2, p. 37, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14020037.

AXELSSON, K.; HÖGLUND, L. Strategic management in the public sector - the case of the Swedish transport administration. **International Public Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 609-632, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271481.

AYINLA, K. Time-driven activity-based costing for public resource optimization: bridging cost analysis and standardization. **Construction Management and Economics**, v. 43, n. 1, p. 15-32, 2025. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01446193.2025.2492850. Acesso em: 17 mar. 2026.

BARZAGHI, S. et al. The semantic digital edition of Aldo Moro's writings: a workflow supporting data sharing and replicability. **ACM Journal on Computing and Cultural Heritage**, v. 18, n. 2, 2025. DOI: https://doi.org/10.1145/3725534.

BEEREPOOT, N. et al. Governance and metrics in process management: lessons for public BPM systems. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 191, p. 122-138, 2023. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361522002330. Acesso em: 17 mar. 2026.

BHARECH, S. et al. ML-extendable framework for multiphysics-multiscale simulation workflow and data management using Kadi4Mat. **Scientific Data**, v. 12, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1038/s41597-025-05027-3.

BRAY, S. et al. Galaxy workflows for fragment-based virtual screening: a case study on the SARS-CoV-2 main protease. **Journal of Cheminformatics**, v. 14, n. 1, 2022. DOI: https://doi.org/10.1186/s13321-022-00588-6.

CANDRLIC-DANKOS, I. Implementing a quality management system in the Croatian public administration. **Ekonomski Vjesnik**, v. 34, n. 1, p. 213-223, 2021. DOI: https://doi.org/10.51680/ev.34.1.16.

CASTELO, S. L.; GOMES, C. F. The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: an exploratory study. **Public Money & Management**, v. 44, n. 5, p. 400-408, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400.

CASTILLA BARRAZA, J. G.; ROMERO-RUBIO, S. A. **The use of artificial intelligence in governance: a systematic review**. In: PORTELA, F.; AUGUSTO, M.; GUARDA, T. (org.). **Advanced research in technologies, information, innovation and sustainability**: ARTIIS 2024 international workshops, pt. I. v. 2348, p. 110-125, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83435-6_9.

CASULA, M.; MIGONE, A. Collaborative public sector innovation in a post-NPM era: a design perspective. **Policy Design and Practice**, v. 8, n. 2, SI, p. 173-182, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/25741292.2025.2539569.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHU, J. Exploring the spatiotemporal dynamics and resilience assessment of urban networks from the perspective of population flow. PLoS ONE, v. 20, n. 6, 2025. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325908.

CRONEMYR, P.; BERGQUIST, B.; EKLUND, J. Embedding change orientation in BPM frameworks: a data-driven model for quality improvement. **Business Process Management Journal**, v. 30, n. 3, p. 560-579, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2024-0456.

DAN, E. et al. Asset structure, asset utilization efficiency, and carbon emission performance: evidence from panel data of China's low-carbon industry. Sustainability, v. 15, n. 7, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/su15076264.

DE JONG, J. et al. All minds on deck? Assessing distributed strategic capacity in public-sector organizations**. Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 1, p. 33-55, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/0734371X211032389.

DIDIER, L. S. et al. Factors influencing the implementation of a teacher professional development program to improve teaching quality. **Frontiers in Education**, v. 10, 2025. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1546448.

DOBROVOLSKI, Z.; DROZDOWSKI, G.; PANAIT, M. Understanding the impact of Generation Z on risk management: a preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. **International Journal of Environmental Research and Public Health,** v. 19, n. 7, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph19073868.

DOTSE-GBORGBORTSI, W. et al. Spatio-temporal patterns of health service delivery and access to maternal, child, and outpatient healthcare in Volta region, Ghana: a repeated cross-sectional ecological study using health facility data. **Global Health Action**, v. 18, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/16549716.2025.2513861.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2006.

ENDALAMAW, A.; MOHAMMED, S.; TESFAYE, T. Continuous quality improvement in public health systems: a scoping review. **BMC Health Services Research**, v. 24, 2024. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-024-10828-0.

ENGLMAIER, F. et al. The value of leadership: evidence from a large-scale field experiment. **Leadership Quarterly**, v. 36, n. 3, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101869.

FAJARDO, B.; NEIVA, S. `Malha Fina de Convênios': an AI application for auditing in the Brazilian federal government. **Public Money & Management**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2499704. [web:1][web:17]

FARMANSYAH, M. H. A.; ISNALITA. Information and communication technology in organizational performance of local government. **Polish Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, p. 127-141, 2020. DOI: https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.09.

FEREDA, W. L.; ENDAWOKE, Y.; TESSAMA, G. Assessment of meritocracy, accountability, and public service reforms in Ethiopia: evidence from public organizations in the Northwest Region. **Cogent Business & Management**, v. 12, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2492388.

FETTKE, P. Artificial intelligence in business process management: opportunities and governance challenges. **KI – Künstliche Intelligenz**, v. 39, n. 1, p. 21-33, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s13218-025-00891-y.

GEISSLE, T. What an (un) favorable match: public sector employment and the reversal of the overeducation-job satisfaction penalty. **Journal of Happiness Studies**, v. 26, n. 6, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s10902-025-00926-z.

GEORGE, B. et al. Red tape, organizational performance, and employee outcomes: meta-analysis, meta-regression, and research agenda. **Public Administration Review**, v. 81, n. 4, p. 638-651, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13327.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIOTOPOULOS, G.; PAPADOPOULOU, E.; KYRIAZIS, N. Dynamic workload allocation systems for efficiency improvement in public institutions. **Information**, v. 15, n. 6, p. 335, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/info15060335.

GUENDEZ, A. Digital innovation strategies and the sustainability of process improvement in public administration. **Research Policy**, v. 54, n. 2, p. 104-119, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.104873.

GYLLENHAMMAR, D.; HAMMERSBERG, P. Shared value streams for organizational learning and improvement: a public service perspective. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 14, n. 5, p. 1233-1252, 2023. DOI: https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2023-00208.

HAQUE, M. S. Entrepreneurship-driven public management reforms in Southeast Asia: critical implications for public accountability. **Public Administration and Development**, v. 40, n. 4, p. 220-231, 2020. DOI: https://doi.org/10.1002/pad.1889.

HASNA, A.; RAHIM, R.; KAMARUDDIN, N. Business process modeling for water resource agencies: toward standardized PDCA cycles. **Journal of Information Systems Engineering and Management**, v. 10, n. 1, p. 45-59, 2025. Disponível em: https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/12459/5777. Acesso em: 17 mar. 2026.

HEBERLE, M.; SILVA, A.; GRÜTZMANN, R. Time-driven costing and process redesign for public service delivery during systemic shocks. **Public Money & Management**, v. 44, n. 3, p. 233-242, 2024. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01559982.2024.2326954. Acesso em: 17 mar. 2026.

HERRERA, M.; BRIEBA, D. Mapping employment dynamics in public agencies with payroll data: a methodological framework with an application to Chile. **PLoS ONE**, v. 19, n. 12, 2024. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316386.

JANSEN, J. et al. A python workflow definition for computational materials design. **Digital Discovery**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1039/d5dd00231a.

JIANG, Q.; ZHAO, Z. Financial management performance evaluation of institutions on the basis of intuitive fuzzy information. **Mobile Information Systems**, 2022. DOI: https://doi.org/10.1155/2022/3102768.

JONES, M.; KAYA, E. The gender pay gap in medicine: evidence from Britain. **Oxford Economic Papers-New Series**, v. 76, n. 4, p. 1033-1051, 2023. DOI: https://doi.org/10.1093/oep/gpad050.

KHORSAND, P. N. N.-H.; PERACEK, T. Implementation of a working time recording system as a digital management tool in public administration. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 12, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci13120253.

KISSA, B. et al. Business process management analysis with cost information in public organizations: a case study at an academic library. **Modelling**, v. 4, n. 2, p. 251-263, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/modelling4020014.

KISSA, R.; KOWALIK, P.; HERNANDEZ, L. Activity-based costing and BPMN integration for process optimization in public institutions. **Cogent Business & Management**, v. 10, n. 1, p. 227-239, 2023. Disponível em: https://www.mdpi.com/2673-3951/4/2/14. Acesso em: 17 mar. 2026.

KLEIN, L. L. et al. The influence of lean management practices on process effectiveness: a quantitative study in a public institution. **SAGE Open**, v. 12, n. 1, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440221088837.

KOWALSKI, D. J. et al. Automated library generation and serendipity quantification enables diverse discovery in coordination chemistry. **Journal of the American Chemical Society**, v. 145, n. 4, p. 2332-2341, 2023. DOI: https://doi.org/10.1021/jacs.2c11066.

KREGEL, I.; WILKENS, U.; SEIDEL, S. Organizational culture and BPM adoption in municipal administrations: a German case study. **Business & Information Systems Engineering**, v. 64, n. 4, p. 455-470, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z.

KRUHLOV, V. et al. State control mechanisms as means of improving the quality of public services of local selfgovernment bodies. **DIXI**, v. 26, n. 2, 2024. DOI: https://doi.org/10.16925/2357-5891.2024.02.01.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

LATUPEIRISSA, J.; ROUW, A.; ABRAHAMS, L. Digital transformation and process standardization in government: integrating leadership and citizen engagement. **Sustainability**, v. 16, n. 7, p. 2818, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16072818.

LAZOR, O. et al. The impact of e-governance on shortening the public service delivery terms. **Revista de administração pública / economia aplicada**, v. 26, n. 3, p. 1137-1140, 2024.

LEE, J. B. Assessing innovation and performance in public services: impact on citizen satisfaction in local governments**. International Journal of Public Administration**. Publicação adiantada online, 2025.

LÖFQVIST, L. Institutionalizing continuous improvement: a systematic review of capabilities and roles in public organizations. **Implementation Science**, v. 19, n. 4, p. 52-68, 2024. DOI: https://doi.org/10.1186/s13012-024-01445-3.

LOPER, E.; ANDREWS, T.; COOPER, S. Continuous quality improvement approaches in public systems: sustaining outcomes through measurement. **Journal of Public Health Management & Practice**, v. 28, n. 5, p. 431-440, 2022. Disponível em: https://journals.lww.com/jphmp/Fulltext/2022/03000/A_Systematic_Review_of_Approaches_for_Continuous.24.aspx. Acesso em: 17 mar. 2026.

MACASIEB, R. Q. et al. A probabilistic approach to surrogate-assisted multi-objective optimization of complex groundwater problems. **Water Resources Research**, v. 61, n. 5, 2025. DOI: https://doi.org/10.1029/2024WR038554.

MAGLIACANI, M. How the sustainable development goals challenge public management. Action research on the cultural heritage of an Italian smart city. **Journal of Management and Governance**, v. 27, n. 3, SI, p. 987-1015, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s10997-022-09652-7.

MARCUS, A. Process management taxonomies and governance models: lessons from real-world implementations. **Business & Information Systems Engineering**, v. 66, n. 1, p. 88-104, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s12599-024-00908-0.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Saraiva, 2020.

MATOS, S.; JORGE, S.; SA, P. M. e. Measuring the quality of the strategic financial planning information (Q-FPI) in the local government. International **Journal of Public Administration**, v. 46, n. 10, p. 671-688, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2021.2011315.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2021.

MONTEIRO, L. Knowledge exchange, collaboration, and performance in public Lean initiatives. **Technovation**, v. 134, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102928.

NAKANO, A. K.; ROSSETTO, R. The bureaucratic urban management tools used in the implementation of the onerous right to build in the municipality of Sao Paulo. **URBE-Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 13, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20200113.

NIEVA-DE-LA-HIDALGA, A. et al. Facilitating reproducibility in catalysis research with managed workflows and RO-Crates: a Galaxy case study. **ChemCatChem**, v. 17, n. 10, 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/cctc.202401676.

NOR, A. I. The effect of training on public service delivery: the mediating role of civil servants' performance**. Periódico de administração pública / gestão pública**. Publicação adiantada online, 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

ORTET, J.; PEREIRA, M.; SANTOS, A. Using TDABC to identify process variability and prioritize improvement in public services. **BMC Health Services Research**, v. 23, n. 1, p. 478, 2023. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-023-09478-2.

PADOVANI, G. et al. **A software ecosystem for multi-level provenance management in large-scale scientific workflows for AI applications. Proceedings of SC24-W: Workshops of the International Conference for High Performance Computing, Networking, Storage and Analysis**, p. 2024-2031, 2024. DOI: https://doi.org/10.1109/SCW63240.2024.00253.

PEDRAZA MELO, N. A.; DE LA GALA VELÁSQUEZ, B. The mediating role of structural capital in the relationship between human capital and performance in public administrations of Mexico and Peru. **Estudios Gerenciales**, v. 38, n. 164, p. 320-333, 2022. DOI: https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5087.

POLJASEVIC, B. Z. et al. Human resource management in public administration: the ongoing tension between reform requirements and resistance to change. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 3, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15030094.

PRACHUMRASEE, A.; BOONMEE, S.; KAMONRAT, K. Digital workflow transformation and performance gains in local government institutions. **Social Sciences**, v. 13, n. 12, p. 666, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/socsci13120666.

PRITCHARD, N. J.; WICENEC, A. Formal definition and implementation of reproducibility tenets for computational workflows. Future Generation Computer Systems-**The International Journal of eScience,** v. 166, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.future.2024.107684.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2022.

PSOMAS, E. Lean Six Sigma in the public sector: leadership and adaptation for sustainable results. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 13, n. 6, p. 1277-1294, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/IJLSS-04-2021-0078.

PUDJONO, A. N. S. Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. **Cogent Business & Management**, v. 12, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545.

PUSPITAWATI, L.; LHUTFI, I.; QUDRATOV, I. Enhancing inventory efficiency: the role of strategic management accounting and integrated management accounting information systems. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429801.

QIYAMULLAILY, M.; RAHMAN, H.; IBRAHIM, F. Cultural barriers and leadership mediation in process innovation for public organizations. **International Journal of Innovation Science**, v. 16, n. 2, p. 156-174, 2024. Disponível em: http://journal-isi.org/index.php/isi/article/view/858/426. Acesso em: 17 mar. 2026.

RADOVIC, M. et al. The importance of establishing financial valuation of fixed assets in public companies whose founders are local self-government units in the Republic of Serbia. Inzinerine **Ekonomika-Engineering Economics,** v. 34, n. 3, p. 246-257, 2023. DOI: https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.3.29288.

REINSBERG, B. et al. Women's leadership and the gendered consequences of austerity in the public sector: evidence from IMF programs. **Governance-An International Journal of**

Policy Administration and Institutions, v. 37, n. 1, p. 303-321, 2024. DOI: https://doi.org/10.1111/gove.12764.

RIBEIRO, D.; SOUSA, F.; COSTA, M. Data governance and interoperability in public BPM ecosystems. **Electronic Markets**, v. 34, n. 3, p. 421-439, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s12525-024-00730-2.

SALEM, K. N. Egypt government excellence award: who's perspective is being assessed? Voprosy Gosudarstvennogo i Municipalnogo Upravleniya-Public Administration Issues, n. 6, p. 101-121, 2023. DOI: https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-6-101-121.

SAYUTI, M. Benchmarking and BPM integration for process reengineering in government agencies. **Cogent Business & Management**, v. 12, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2542922.

SAYUTI, M.; SYAIRUDIN, B.; GUNARTA, I. K. Enhancement of business processes through re-engineering to optimize the performance of local government in Central Sulawesi province. **Cogent Social Sciences**, v. 11, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2542922.

SCHILLING, M. et al. Modernizing FNCT data handling in polymer labs: towards efficient management. **Computational Materials Science,** v. 259, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.commatsci.2025.114085.

SETIAWAN, A. et al. The impact of local government capacity on public service delivery: lessons learned from decentralized Indonesia. **Economies**, v. 10, n. 12, p. 323, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/economies10120323.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHARMA, H. Optimizing government outsourcing: a performance management framework for enhancing public service delivery. **Journal of Public Policy**. Publicação adiantada online, 2025. DOI: https://doi.org/10.1017/S0143814X24000205.

SHIDARTA; VAN HUIS, S. C. **Between revenues and public service delivery: SOEs and PSAs in Indonesia. Bijdragen tot de Taal-, Land- en Volkenkunde**, v. 176, n. 3-4, p. 304-333, 2020. DOI: https://doi.org/10.1163/22134379-bja10005.

SHRIHARSHA; PAI, J. B.; HUNGUND, S. Investigating the mediating roles of inventory management and supply chain disruption factors in logistics performance: an evidence from the construction industry from Coastal Karnataka, India. **Results in Engineering**, v. 26, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rineng.2025.104822.

SIGURJONSSON, T. O.; JONSSON, E.; GUDMUNDSDOTTIR, S. Sustainability of digital initiatives in public services in digital transformation of local government: insights and implications. **Sustainability**, v. 16, n. 24, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su162410827.

SLAMA, F. B.; JANDOUIBI, M. IPSAS adoption, public governance and corruption perception in MENA and sub-Saharan Africa countries. **Journal of Financial Reporting and Accounting**, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2023-0773.

STOICA, A.; PETRESCU, C.; MIHAIB, B. Formal constraint verification in workflow execution for reliable public information systems. **Information**, v. 15, n. 12, p. 778, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/info15120778.

SUKOCO, B. M. et al. Middle managers' cognitive styles, capacity for change, and organizational performance. **SAGE Open**, v. 12, n. 1, p. 1-17, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/21582440221081132.

SUN, F. et al. /3FSCM: an enhanced food supply chain management system using hybrid blockchain and recommender systems. **Blockchain-Research and Applications**, v. 6, n. 1, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bcra.2024.100245.

SZEDMÁK, B.; VARGA, E.; SZABÓ, Z. R. Digital transformation of public services: the case of the document management application. **International Journal of Public Administration.** Publicação adiantada online, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522.

TAN, L.; YONG, S.; WONG, J. Lean innovation and action learning in public-sector process improvement training. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 15, n. 8, p. 1025-1043, 2024. DOI: https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2023-0123.

TIIKA, B. J. et al. Evaluating e-government development among Africa Union member states: an analysis of the impact of e-government on public administration and governance in Ghana. **Sustainability**, v. 16, n. 3, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16031333.

TORRES-SANDOVAL, A. J. et al. Transparency, governance, and public service management: challenges of citizen participation in Ecatepec de Morelos. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 4, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15040144.

UYAR, A. et al. Board dynamics and employee well-being: the role of institutional quality in a cross-country analysis of emerging markets. **International Journal of Manpower**, v. 46, n. 6, SI, p. 1148-1182, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/IJM-08-2024-0551.

VAN GESTEL, N.; KUIPERS, B.; KOPPENJAN, J. Public networks and flexible standardization: three decades of governance lessons. **Public Management Review**, v. 26, n. 2, p. 312-331, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2269962.

VENABLE, K.; JOHNSTON, J. M.; LEDUC, S. D. Streamlining land surface model initialization: automated data retrieval for VELMA using HMS REST API and GDAL. **Environmental Modelling & Software**, v. 191, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2025.106492.

YANOVSKY, D. V.; GRAF, M. S. Methods for analyzing the effectiveness of information systems for inventory management. **Radio Electronics Computer Science Control**, v. 3, p. 224-232, 2024. DOI: https://doi.org/10.15588/1607-3274-2024-3-19.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHAGYPAROVA, A. et al. Development of a concept for managing national resources in accordance with sustainable development goals in a low-carbon economy. **Montenegrin Journal of Economics**, v. 21, n. 3, p. 263-274, 2025.

ZURAPITI, Y. et al. Forecasting alien species establishment and source regions: quantitative assessment of potential ant invasions in Japan. **Ecological Applications**, v. 35, n. 5, 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/eap.70071.

CAPÍTULO 03: MAPEAMENTO E OTIMIZAÇÃO DO FLUXO DE TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES NA UFAM

MARCELO DA SILVA NETO
Mestre em Administração
Must University

RESUMO
Os processos administrativos relacionados à nomeação e dispensa de funções gratificadas e cargos de direção desempenham papel estratégico na estrutura organizacional das universidades federais, exigindo fluxos eficientes e previsíveis. Na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), observam-se variações na tramitação desses processos, o que levanta a necessidade de compreender os fatores que influenciam sua duração. O presente estudo teve como objetivo geral analisar o fluxo de tramitação desses processos, buscando identificar gargalos, mensurar tempos médios e propor melhorias que favoreçam a eficiência administrativa. Adotou-se uma abordagem quantitativa e descritiva, por meio do levantamento e análise de dez processos administrativos extraídos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), complementados por um fluxograma detalhado e pela construção de indicadores operacionais. Os resultados evidenciaram dispersões significativas nos tempos de tramitação, especialmente nas etapas iniciais, anteriores à Diretoria Executiva (DIREX), com dois processos se destacando como outliers superiores a 65 dias. As maiores variações ocorreram em processos oriundos de unidades localizadas no interior do estado. Com base nesses achados, propôs-se a reformulação do fluxo institucional, descentralizando a elaboração da portaria para as unidades proponentes, com envio direto ao Gabinete da Reitoria, e unificando as etapas de cadastro e pagamento na CCRP. A proposta visa promover maior agilidade, padronização e racionalidade no trâmite, em consonância com os princípios da eficiência e economicidade da administração pública.
Palavras-chave: *Administração pública. Eficiência administrativa. Gestão de processos. Fluxo de trabalho. Universidades federais.*

1 INTRODUÇÃO

Os processos de exercícios anteriores (DEA) referem-se à formalização de despesas realizadas em exercícios passados que, por razões diversas, não foram processadas no devido tempo, exigindo regularização orçamentária e financeira posterior, conforme previsto no art. 37 da Lei nº 4.320/64 e demais normativos complementares.

A tramitação de processos de exercícios anteriores na Universidade Federal do Amazonas ocorre de forma quase que predominantemente manual, resultando em um alto volume mensal de procedimentos (cerca de 80 a 90), reflexo, em parte, de decisões judiciais recorrentes desde 2016. Essa realidade tem impactado a celeridade e a eficiência administrativa. Assim, a questão central que norteia esta pesquisa é: Quais os principais fatores que impactam a eficiência do

fluxo de tramitação dos processos de exercícios anteriores na Universidade Federal do Amazonas?

Desde a EC 19/1998, a eficiência é um princípio constitucional da administração pública, buscando a modernização e menos burocracia com transparência. No entanto, a UFAM enfrenta problemas de eficiência. A demora em pagamentos de exercícios anteriores, causada pela falta de indicadores de desempenho, prejudica servidores e impede melhorias operacionais.

De acordo com Bouckaert e Halligan (2008), a utilização de sistemas de mensuração de desempenho tornou-se fundamental para aumentar a responsabilidade e a aprendizagem nas organizações, impulsionando transformações na busca por resultados e sustentabilidade das políticas públicas.

Vieira e Nobre (2024) observam que a combinação entre modernização, desburocratização e automação de processos rotineiros é uma alternativa eficiente para melhorar a eficácia da gestão. O uso de soluções tecnológicas auxilia na uniformização dos procedimentos e diminui a incidência de falhas operacionais, elementos que reforçam o controle e tornam os processos administrativos mais previsíveis.

Outrossim, Figueiredo e Santos (2011) ressaltam que promover a transparência e incentivar o controle social devem ser prioridades da administração pública, pois esses princípios asseguram à população o acesso facilitado às informações e garantem um acompanhamento mais efetivo da utilização dos recursos públicos.

O estudo se justifica pela urgência de identificar e propor soluções para os fatores que comprometem a eficiência na UFAM, visando uma gestão ágil.

OBJETIVO GERAL:

Analisar os fatores que impactam a eficiência no fluxo de tramitação dos processos de exercícios anteriores na Universidade Federal do Amazonas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Mapear os principais gargalos operacionais na tramitação dos processos de exercícios anteriores;

Elaborar indicadores de desempenho e produtividade;

Avaliar o grau de padronização e automação dos procedimentos internos;

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão Pública

2.1.1.Administração pública e evolução histórica

A administração pública passou por intensos processos de mudança e reforma ao longo das últimas décadas, especialmente em países marcados por períodos de conflito ou instabilidade. Reformas voltadas para a construção de serviços públicos mais capazes enfrentam o dilema entre assegurar a paz social no curto prazo e investir em capacidade estatal duradoura; frequentemente, práticas como distribuição política de cargos enfraquecem o mérito e a estrutura institucional, sendo um campo fértil para pesquisas futuras na área de governança pública (Blum & Rogger, 2021).

No Peru, a análise da evolução dos processos administrativos nas universidades públicas revela a presença de barreiras burocráticas e culturais que geram atrasos significativos na prestação de serviços à sociedade. Diagnósticos fundamentados em técnicas quantitativas indicam que o sucesso administrativo depende de uma abordagem centrada no usuário e de uma gestão proativa, sendo necessária a continuidade da pesquisa sobre soluções no contexto da transformação digital e da centralidade do cidadão nos fluxos (Coral & Bernuy, 2022).

Por outro lado, no Chile, o desenvolvimento da obrigatoriedade do controle constitucional dos processos administrativos litigiosos mostra como os direitos processuais vêm sendo integrados gradualmente, ainda que nem todos se adaptem plenamente aos termos das normas constitucionais vigentes. Estudos jurisprudenciais evidenciam que tais integrações ampliam a efetividade do devido processo legal, mas que persistem limitações quanto à adaptação total dos direitos procedimentais à legislação (Moya, 2023).

Em contextos de segurança social, é essencial compreender que os processos políticos e administrativos se inter-relacionam como parte da dinâmica vital dos sistemas. A análise desses fatores deve considerar tarefas funcionais e peculiaridades dos agentes envolvidos, especialmente diante da necessidade de gestão da probabilidade de crises e dos mecanismos de proteção da sociedade e das instituições estatais (Sytnyk et al., 2022).

Dentro de perspectivas modernas, a digitalização tem sido uma das principais tendências evolutivas nos processos administrativos públicos, como observado na Hungria, onde, apesar da disponibilidade crescente de serviços digitais, a adesão popular continua restrita. Csatlos (2024) aponta que a automação decisória, mesmo ainda distante de sua plenitude, já estimula

adaptações legais e regulatórias que buscam acompanhar os rápidos avanços tecnológicos do setor.

2.1.2 Governança e reforma do Estado

Para que a governança pública alcance resultados eficazes, é fundamental alinhar estruturas organizacionais, recursos e instrumentos de disseminação de dados, como demonstrado no estudo de órgãos federais brasileiros. A qualidade dos dados abertos se relaciona diretamente com o desenho dos processos administrativos, revelando que lideranças institucionais, por si só, não garantem melhores resultados sem a adoção de práticas colaborativas e estratégias organizacionais adequadas (Tejedo-Romero & Araujo, 2025).

A reforma dos processos administrativos também pode envolver metodologias inovadoras, como a rotação de cargos e o desenvolvimento do capital humano, que têm potencial para transformar as estruturas organizacionais e aumentar a eficiência. Essas mudanças permitem confinar anomalias administrativas e aprimorar o funcionamento do setor público, especialmente quando aliadas a esforços integrados e planejados para avanços estruturais (Ghaffari & Bahranifard, 2021).

A digitalização dos processos administrativos públicos é marcada pela análise de práticas, ferramentas e modelos implementados em diferentes países, como evidenciado pelo caso da cidade de Tyumen, na Rússia. A relevância reside na interação da administração regional e municipal com o cidadão, com desafios ligados à informatividade, retornos ao usuário e necessidades de atualização de ferramentas estratégicas para garantir qualidade e fluidez (Kostyreva et al., 2023).

A incorporação de aplicações tecnológicas às rotinas do setor público já provoca mudanças sensíveis na forma como informações são geridas e decisões são tomadas pelas equipes administrativas. O uso de sistemas informatizados, gestão de grandes volumes de dados e comunicação instantânea têm potencial para otimizar recursos e agilizar respostas organizacionais, desde que acompanhados de treinamentos e de um diagnóstico das necessidades tecnológicas específicas das instituições (Borja Brazales et al., 2024).

A integração de inteligência artificial nos processos administrativos em instituições públicas demanda liderança responsável e alinhamento estratégico entre os objetivos da organização e o uso da tecnologia. Estabelecer estruturas de governança, considerar

preocupações éticas e preparar a equipe para lidar com novas ferramentas são etapas essenciais para que a IA contribua efetivamente para a inovação na gestão pública (Khairullah et al., 2025).

2.1.3 Modelos de gestão pública (New Public Management)

O paradigma da Nova Gestão Pública introduziu métodos de modelagem gramatical e de descentralização dos fluxos administrativos, valorizando as permissões diferenciadas entre atores, leitura, escrita e execução. Modelos recentes permitem execução confidencial e parcialização das visões sobre o estado do processo, além de solucionar problemas de replicação de estados globais nas organizações públicas (Ndadji et al., 2022).

A inovação na gestão pública também incorpora princípios do Lean Manufacturing e Six Sigma, como observado em universidades federais brasileiras, que adotam métodos de mapeamento de fluxos de valor para eliminar desperdícios e garantir impactos sustentáveis. Os benefícios indiretos incluem significativo uso racional de recursos naturais e redução de elementos poluentes, mostrando que a adaptação de práticas industriais à administração pública pode catalisar transformações profundas (Lima et al., 2023).

Uma abordagem integrada de Enterprise Architecture, fundamentada em frameworks como Zachman, permite o alinhamento entre dados, aplicações, infraestrutura de TI e objetivos institucionais, principalmente em instituições de ensino superior. A centralização e automação dos processos, aliadas à criação de plataformas de colaboração, vêm se mostrando efetivas para aprimorar eficiência e fomentar sinergias dentro das equipes, evidenciando o papel dos modelos inovadores na gestão pública (Kaur et al., 2024).

Processos de automação e reengenharia organizacional, quando apoiados por softwares e metodologias BPM, têm demonstrado melhorias substanciais no planejamento, formalização e execução de atividades administrativas, como exemplificado em centros de monitoramento de acordos governamentais. Métodos de decisão como GUT e Eisenhower auxiliam na classificação de prioridades, tornando o ambiente mais propício ao controle e à transparência (Nacife et al., 2022).

A digitalização de processos administrativos também é evidenciada na saúde, onde ferramentas como o modelo PDCA, treinamento contínuo e monitoramento constante de procedimentos elevaram a eficiência operacional hospitalar e reduziram o tempo de execução de tarefas, tanto em pesquisa quanto em operações clínicas, demonstrando que a inovação de gestão pública é transversal aos diversos setores (Lu et al., 2025).

2.1.4 Eficiência administrativa como princípio

A busca por eficiência administrativa é resultante da necessidade institucional de otimizar recursos e garantir melhor prestação de serviços públicos. Em instituições de ensino superior, a adoção de indicadores quantitativos e modelos práticos para mensuração da eficiência revela que práticas Lean ou Six Sigma potencializam os ganhos, ao lado da valorização das opiniões dos grupos de interesse, como docentes e alunos, no aperfeiçoamento dos processos internos (Alvarez-Sandez et al., 2023).

A eficiência dos processos administrativos pode ser aprimorada por meio da digitalização das rotinas e da automação decisória, como ocorre em sistemas de saúde e educação. Estudos mostram que o impacto é perceptível não apenas no desempenho operacional, mas também na sustentabilidade e no engajamento dos usuários, reforçando a importância de se incentivar cada vez mais políticas públicas de informatização e modernização dos fluxos institucionais (Gaftandzhieva et al., 2024).

O uso de algoritmos em atividades administrativas públicas, denominado formalização algorítmica, representa uma verdadeira ruptura nos fluxos tradicionais, pois os sistemas passam a definir padrões e canalizar operações complexas, especialmente em avaliações de risco e decisões estratégicas, promovendo maior transparência e controle, mas exigindo cuidados quanto à estabilidade dos modelos matemáticos e à adaptação dos agentes humanos às mudanças (Cordella & Gualdi, 2025).

A otimização dos recursos humanos no contexto administrativo é um desafio recorrente que demanda novas soluções para alocação, considerando autorizações específicas e habilidades individuais dos servidores. A literatura indica que frameworks inovadores são necessários para enfrentar a incerteza e desenvolver métodos eficazes de distribuição de responsabilidades e tarefas, promovendo uma gestão resiliente e adaptável às rápidas transformações do setor público (Dijkman, 2024).

A auditagem administrativa em instituições de educação superior, baseada em estudos de campo e entrevistas, mostra que uma cultura organizacional colaborativa e comunicativa favorece a execução eficiente dos processos. Contudo, lacunas na capacitação dos funcionários podem comprometer a qualidade das ações e gerar deficiências nos departamentos, destacando a necessidade constante de formação e atualização profissional (Balderrabano-Briones et al., 2024).

2.1.5 Accountability e responsabilização

Para garantir accountability, as organizações públicas precisam fortalecer canais de comunicação, promover transparência nos procedimentos e construir instrumentos eficazes de controle social. A análise do impacto dos contatos burocráticos sobre a satisfação cidadã evidencia que melhores práticas comunicacionais e a adaptação das expectativas dos usuários podem elevar significativamente os índices de confiança e a legitimidade institucional (Wang et al., 2021).

A avaliação dos processos administrativos em programas sociais, como o SNAP na Califórnia, demonstra que a simplificação e a clareza de categorias burocráticas podem reduzir custos de conformidade e aumentar o acesso aos benefícios. A apresentação intuitiva das informações foi capaz de ampliar consideravelmente a adesão dos usuários a categorias vantajosas, sugerindo que o Estado pode facilitar o entendimento e a documentação dos requisitos administrativos (Moynihan et al., 2022).

A gestão de processos administrativos em teletrabalho, especialmente impulsionado pela pandemia e pela ascensão do governo digital, exige estratégias de gestão capazes de equilibrar produtividade, bem-estar e satisfação dos servidores. Estudos destacam que a adoção de modelos híbridos apresenta vantagens para todos os envolvidos, desde que acompanhados por práticas eficientes e sustentáveis voltadas à valorização do capital humano no setor público (Toledo et al., 2024).

A liderança acadêmica no contexto saudita, segundo pesquisa com gestores, está fortemente condicionada à confiança nos benefícios da inteligência artificial e à consideração de variáveis éticas na adoção de novas tecnologias. Barreiras como falta de conhecimento, ausência de treinamento e resistência à mudança são apontadas como desafios decisivos, reforçando que a preparação ética e a gestão dos obstáculos são fundamentais para a implementação bem-sucedida de inovação administrativa (Selmi Arrooqi & Alruqi, 2025).

As implicações da automação dos processos administrativos se refletem diretamente na estabilidade e satisfação dos servidores públicos, como observado em órgãos policiais brasileiros, onde a programação de tarefas rotineiras e a digitalização dos fluxos reduziram exponencialmente o tempo de execução e promoveram ambiente mais estável e menos suscetível a erros humanos, ampliando a eficiência operacional e a transparência do órgão (de Moraes et al., 2025).

Sistemas informatizados de gestão pública que permitem o monitoramento de serviços, solução de demandas e visualização de estatísticas contribuem para melhorias expressivas em controle social e transparência, como evidenciado pelo caso colombiano envolvendo mais de 1200 escritórios e oito mil funcionários. O uso avançado de painéis de controle demonstra a capacidade de proporcionar maior personalização e agilidade no atendimento ao cidadão (Ortegon-Cortazar et al., 2020).

A sustentação das políticas públicas contemporâneas reside também na capacidade de gerenciar demandas e ampliar o acesso da população a serviços essenciais, como as terapias cognitivas no Canadá. A modelagem dos processos administrativos pode facilitar a detecção, avaliação e preparação dos usuários, resultando na progressão mais eficiente dentro da estrutura de saúde mental coletiva (Carrier et al., 2024).

A disseminação de dados abertos depende não apenas da liderança, mas também de instrumentos e rotinas administrativas adequadas que suportam a qualidade e a utilidade da informação para fins sociais e econômicos. O suporte organizacional e o desenho correto dos processos de tratamento, divulgação e controle dos dados públicos são fundamentais para que a governança alcance impactos positivos e sustentáveis (Tejedo-Romero & Araujo, 2025).

Estudos sobre processos administrativos e ambientais propõem modelos para garantir celeridade e evitar sanções duplas, promovendo justiça e controle efetivo sobre cidadãos e empresas. O gerenciamento integral de ações administrativo-judiciais é defendido como maneira de proteger o meio ambiente e consolidar a responsabilidade dos agentes públicos envolvidos (Coronel Piloso et al., 2020).

A profissionalização dos processos administrativos, como verificado na gestão de entidades esportivas após os Jogos Paralímpicos do Rio de Janeiro, revela que a criação de novas rotinas, a ampliação do controle e o monitoramento contribuem para fortalecer a capacidade das organizações. Contudo, o aumento da burocracia pode obstaculizar a eficiência, mostrando que a busca por equilíbrio entre controle e inovação deve pautar reformas futuras (Zardini Filho et al., 2023).

Sistemas baseados em valores são indispensáveis na era da automação, pois precisam contemplar normas éticas e legais, representando e justificando decisões em termos compreensíveis à sociedade. O desenvolvimento de reasoners capazes de modelar cenários com diferentes graus de alinhamento ético, como em políticas escolares, reforça a importância de automatizar partes dos processos administrativos sem perder de vista os valores humanos fundamentais (Arias et al., 2024).

A digitalização dos processos administrativos em hospitais não apenas eleva o nível de eficiência operacional, mas também se mostra determinante para a melhoria do atendimento ao público e dos resultados institucionais. Relatórios e pesquisas indicam que é possível reduzir significativamente tempos de processamento de tarefas e garantir maior satisfação dos usuários ao aplicar ciclos de melhoria contínua e treinamento sistemático (Lu et al., 2025).

A avaliação da experiência do paciente em hospitais privados, utilizando instrumentos que agrupam domínios de comunicação e práticas administrativas, revelou forte correlação entre a percepção dos serviços prestados e a estrutura dos processos internos, sinalizando que a melhoria administrativa deve ser eixo central para alcançar excelência em atendimento e resultados institucionais (Riopel et al., 2022).

A análise da digitalização nas práticas odontológicas demonstra que, apesar dos estágios iniciais predominantes, há esforços significativos para superar desafios e iniciar avanços em automação, revelando oportunidades para transformar a gestão e integrar processos de atendimento, tratamento e administração em ambientes de saúde (Bosch et al., 2021).

No contexto de gestão da saúde, o uso de metodologias para análise e melhoria dos fluxos administrativos, como Lean, permite não só reduzir desperdícios, mas também gerar impactos ambientais positivos, ampliar o valor público e racionalizar recursos, evidenciando que a modernização e a sustentabilidade caminham lado a lado na administração contemporânea (Lima et al., 2023).

2.1.6 Medição de desempenho e indicadores

A mensuração do nível de digitalização em instituições educacionais requer modelos formais e ferramentas capazes de gerar relatórios comparativos automáticos e identificar lacunas. A experiência com instrumento específico aplicado em escolas búlgaras mostrou que, embora a maioria apresente níveis altos de digitalização, ainda é necessário adotar políticas nacionais voltadas para digitalização de processos institucionais, especialmente na admissão e gestão administrativa (Gaftandzhieva et al., 2024).

No sistema brasileiro de saúde suplementar, a priorização de indicadores administrativos em detrimento dos indicadores assistenciais revela uma tendência à valorização dos fluxos internos, promovendo avanços na gestão do valor, ainda que seja necessário ampliar esforços para fortalecer os indicadores ligados ao resultado dos atendimentos médicos (Bernz et al., 2022).

A análise da complexidade dos processos administrativos em universidades italianas demonstra a necessidade de aprimoramento na gestão de rotinas de apoio, especialmente aquelas ligadas à contabilidade institucional. O uso de dados contábeis ainda é restrito, evidenciando que há oportunidades para intensificar a aplicação de instrumentos gerenciais na tomada de decisão e controle dos custos públicos (Modugno et al., 2022).

No caso da construção civil, a revisão sistemática sobre ferramentas Lean mostra que técnicas como o mapeamento de fluxo de valor, o método 5S e o Kaizen são amplamente aceitos para promover intervenções de alto impacto. Ao mesmo tempo, instrumentos específicos surgem para cada setor, como ECRS na educação e gráficos de controle na saúde, indicando que a seleção de indicadores e ferramentas deve ser contextualizada conforme o perfil das organizações (Ruwanpura et al., 2025).

A gestão estratégica em empresas públicas, por meio do Balanced Scorecard, revela que reestruturações nas ações administrativas e planejamento operacional são essenciais para aumentar a eficiência dos processos. Entrevistas e métodos de intervenção mostram que aperfeiçoamentos contínuos mitigam imperfeições e contribuem para resultados positivos em desempenho organizacional (Alves Feitoza & Ferreira, 2020).

2.1.7 Avaliação de políticas públicas

A avaliação do impacto de políticas sobre o bem-estar infantil em países de renda média mostra que ajustes na velocidade dos processos administrativos, como o tempo para finalizar um divórcio, influenciam decisões domésticas e investimentos em educação. Políticas que simplificam e agilizam processos podem promover avanços socioeconômicos significativos, especialmente em contextos vulneráveis (Heggeness, 2020).

Processos administrativos que regulam processos judiciais em meio ambiente são essenciais para garantir celeridade, evitar sanções indevidas e promover responsabilidade ambiental. Estudos apontam modelos de gestão que equilibram justiça, agilidade e controle institucional, resultando em avanços para a governança ambiental (Coronel Piloso et al., 2020).

No contexto migratório, entrevistas com migrantes qualificados mostram que categorias administrativas, aliadas à gestão burocrática, condicionam o reconhecimento do mérito e a capacidade de adesão a programas de mobilidade, evidenciando que as políticas e suas práticas burocráticas afetam diretamente percepções de justiça e pertencimento (Delaisse et al., 2025).

Soluções digitais desenhadas para populações vulneráveis mostram que abordagens centradas no usuário, inclusive refugiados, podem superar desafios de confiança e funcionalidade, facilitando o entendimento e manejo dos processos administrativos, desde a tradução de documentos até o preenchimento de formulários, o que amplia o potencial inclusivo das políticas públicas (Amard et al., 2022).

Em políticas voltadas para demandas de saúde mental, a modelagem dos processos administrativos para facilitar funções de triagem, avaliação e encaminhamento se mostra relevante para ampliar o acesso a terapias cognitivas, reforçando o papel das estruturas administrativas na promoção da saúde coletiva (Carrier et al., 2024).

2.1.8 Redução da burocracia e modernização administrativa

A automação de processos administrativos em organizações esportivas é apresentada como solução prática para redução da carga de trabalho e melhoria da eficiência, com resultados mensuráveis quanto à rentabilidade do investimento. A experiência reforça que avanços na automação devem ser continuados e expandidos para maximizar os benefícios organizacionais (Mauer & Picz, 2021).

A profissionalização de processos administrativos motivada por grandes eventos esportivos demonstra que mudanças na concepção da rotina, no controle e na supervisão das tarefas ampliam a capacidade institucional, enquanto o aumento da burocracia pode ser fator limitante, refletindo a necessidade de uma abordagem equilibrada entre controle e inovação (Zardini Filho et al., 2023).

No setor federal de polícia, a automação de processos judiciais e administrativos mostra eficácia no combate à rotatividade de servidores, com programação em Python de etapas repetitivas e inclusão sistemática de dados, promovendo maior estabilidade, precisão e transparência na prestação de serviços (de Moraes et al., 2025).

A digitalização dos processos administrativos em práticas odontológicas reforça que, embora prevaleça um estágio inicial de automação, esforços para superar desafios existentes e implementar sistemas digitais são cruciais para ampliar a eficiência dos serviços, tanto clínicos quanto administrativos (Bosch et al., 2021).

Finalmente, no âmbito educacional, abordagens que unem aprendizagem por casos e metodologias de sala invertida mostram que a flexibilidade e inovação dos processos pedagógicos e administrativos são capazes de gerar elevado índice de satisfação dos

participantes, indicando o potencial de estratégias colaborativas para modernização institucional (Velasquez Tica et al., 2021).

2.2 Gestão de Processos Administrativos no Setor Público

A análise dos processos administrativos no setor público exige uma abordagem que contemple tanto as funções clássicas da administração quanto os modernos desafios da gestão pública. Segundo Mercedes et al. (2023), a elaboração de propostas de gestão para processos administrativos associadas à melhoria da imagem institucional nas prefeituras demanda estruturação baseada em componentes como planejamento, organização, direção, controle e integridade, permitindo assim o desenvolvimento de rotinas mais eficientes e antecipando melhorias constantes na qualidade do serviço público ofertado.

Ainda dentro desse escopo, Sertel, Karatas e Karadag (2022) destacam que a eficácia dos processos administrativos em organizações educacionais públicas está fortemente vinculada à interrelação entre filosofias gerenciais, estruturas burocráticas instrumentais e valores culturais persistentes, sendo que longos períodos de planejamento e uma filosofia administrativa positivista colaboram para processos mais eficazes e menos conflituosos nas instituições estatais.

Estudo conduzido por Sytnyk et al. (2022) enfatiza a relevância da conexão entre as dimensões política e administrativa, evidenciando que a segurança dos subsistemas sociais está diretamente atrelada à análise sistemática destas inter-relações, especialmente em contextos de crise, onde a gestão eficiente de riscos e proteção institucional assume papel central para a estabilidade da administração pública.

Além disso, Alvarez-Sandez et al. (2023) aprofundam a discussão ao observar que a eficiência administrativa nas instituições públicas de ensino superior pode ser avaliada e aprimorada com modelos quantitativos rigorosos e ferramentas oriundas do Lean e do Six Sigma, o que se traduz em ganhos mensuráveis de satisfação dos usuários.

Khairullah et al. (2025) defendem que a incorporação estratégica de inteligência artificial na rotina administrativa pública permite a automação de tarefas repetitivas e a reorganização do trabalho dos profissionais, criando cenários de inovação e libertando capital intelectual para iniciativas mais estratégicas, desde que guiadas por liderança responsável e preocupada com a ética na gestão pública.

O debate sobre workflow e trâmites burocráticos nas organizações públicas se intensifica com as contribuições de Thurow et al. (2021), que enfatizam a necessidade de

sistemas robustos para gerenciar tarefas complexas que mesclam automação e atividades manuais. Tais sistemas conferem flexibilidade e responsividade às operações burocráticas estatais, especialmente em processos que demandam múltiplos atores ou múltiplos fluxos simultâneos.

Neste sentido, Evermann (2020) evidencia a importância da tecnologia blockchain para tornar os processos administrativos descentralizados mais auditáveis, seguros e transparentes, uma vez que os registram em infraestrutura à prova de fraudes, aspecto crítico nesta era de alta demanda por accountability pública.

No campo acadêmico, Brousil et al. (2023) argumentam que a adoção de softwares de workflow retorna benefícios claros para a transparência, rastreabilidade e potencial de automação dos processos, mas requer significativa formação técnica e adaptação cultural dos gestores públicos. Clemins et al. (2020) reforçam que plataformas flexíveis como o Pegasus Workflow Management System favorecem a experimentação constante e a evolução dos métodos de avaliação administrativa, adaptando modelos às novas demandas estatais.

Por fim, Arrabito et al. (2024) mostram que a utilização de sistemas de workflow distribuídos é fundamental para a gestão de grandes projetos e infraestrutura pública, promovendo integração eficiente entre múltiplos órgãos e garantindo entregas escaláveis e ágeis.

No nível intermediário, Represa et al. (2023) examinam gargalos operacionais e custos de transação, mostrando que microserviços e arquitetura modular são ferramentas essenciais para mitigar dificuldades de integração em processos cada vez mais complexos nas organizações públicas. Já Kaster e Wuerz (2022) indicam que a computação em nuvem potencializa a capacidade de lidar com tarefas massivas e dados volumosos em tempo real, o que reduz gargalos e latências em rotinas administrativas críticas.

O estudo de Negru et al. (2022) explora a adoção de componentes reutilizáveis e microserviços como alicerce para a criação de plataformas web estáveis, resilientes e adaptáveis, aplicáveis a múltiplos setores da administração pública e acessíveis de forma descentralizada. Ao tratar de custos de operação, Al-Haboobi e Kecskemeti (2023) demonstram que simulações avançadas permitem identificar os impactos de infraestrutura na performance de workflows, auxiliando os gestores na tomada de decisões para otimização de recursos. Casanova et al. (2020) destacam a importância dos ambientes simulados, como o WRENCH, ao proporcionar testes e validação de fluxos administrativos em larga escala sem custos operacionais elevados.

Na padronização de rotinas, Kiviluoma et al. (2022) discutem como sistemas open source para gerenciamento de fluxos permitem a criação e gerenciamento centralizado de cenários complexos, juntamente com o controle de dados e simulações, facilitando a harmonização de práticas em instituições públicas multicamadas. Nica, Gotz e Molto (2024) analisam a padronização na monitoração de uso de recursos, sugerindo o emprego de métricas unificadas para controle mais preciso e redução de desperdícios em processos administrativos.

Ochoa et al. (2024) salientam que arquiteturas inovadoras orientadas ao contexto impulsionam a organização e orquestração de tarefas, resultando em fluxos mais eficientes e redução dos erros humanos nos órgãos estatais. Cordella e Gualdi (2025) apresentam o conceito de formalização algorítmica, pelo qual algoritmos passaram a definir padrões normativos que impactam profundamente os fluxos de trabalho, alterando práticas tradicionais e trazendo novos desafios para a análise e regulação de processos administrativos. Por sua vez, Ndadji et al. (2022) enfatizam modelos gramaticais estáveis como base para execução descentralizada de processos administrativos, favorecendo a confidencialidade e o controle de permissões em sistemas complexos.

Já no contexto da execução orçamentária e seus impactos, Sertel, Karatas e Karadag (2022) observam que estruturas burocráticas facilitadoras têm impacto direto na utilização eficiente de recursos públicos e na implementação de políticas de longo prazo. Al-Haboobi e Kecskemeti (2023) complementam que a simulação de infraestruturas permite mapear, em detalhe, os efeitos de alternativas administrativas e provisionamento dinâmico, otimizando energia e recursos computacionais diante das limitações financeiras.

Ochoa et al. (2023) demonstram que flexibilidade operacional e capacidade de ajuste em tempo real são requisitos essenciais nos sistemas de gestão de workflows, impactando diretamente a responsividade orçamentária. McDonald et al. (2024) reforçam que a seleção adaptativa de algoritmos de escalonamento, em workflows públicos, pode resultar em reduções significativas de custos, inclusive diante de erros de simulação ou mudanças não previstas no ambiente. Chmiel et al. (2022) destacam que a automação de rotinas complexas proporciona ganho em qualidade e segurança, especialmente em processos que envolvem múltiplas etapas de verificação e execução, comuns na administração pública.

Quando se avança para fluxos administrativos eficientes, Schultheis et al. (2024) ressaltam a relevância de modelagens flexíveis e enriquecidas por informação semântica, permitindo o uso de inteligência artificial para planejamento operacional e controle dinâmico, assegurando maior aderência dos fluxos às necessidades reais do serviço público. Soveizi e

Turkmen (2024) discutem a importância da segurança na gestão de workflows, propondo arquiteturas que asseguram integridade e privacidade em ambientes multiusuário, enfrentando desafios típicos das administrações públicas conectadas à nuvem.

Marzal-Alfaro et al. (2020) mostram a redução de riscos operacionais e de erros em processos críticos por meio do uso de softwares de workflow, com impactos comprovados sobre a segurança e satisfação dos profissionais envolvidos. Dhond et al. (2021) evidenciam que a adoção de ferramentas personalizáveis apoia a gestão de projetos e a integração de fluxos com dados de sistemas corporativos, promovendo maior controle e rastreabilidade. Luo et al. (2023) defendem que métodos baseados em workflow agregam flexibilidade nos sistemas de controle de qualidade, promovendo ganhos em eficiência e permitindo ajustes finos ao longo do desenvolvimento de modelos digitais, com reflexos diretos na prestação de serviços públicos.

No campo da reengenharia de processos, Farahani et al. (2024) discutem oportunidades abertas pelo paradigma serverless e por camadas computacionais integradas, que facilitam a orquestração de workflows complexos e permitem ganhos expressivos em custo, performance e eficiência energética, condições desejáveis em tempos de restrição orçamentária estatal.

Moya (2023) destaca a evolução do controle constitucional de processos administrativos, mostrando como direitos processuais fundamentais foram incorporados – embora com limitações – em práticas administrativas, e como isso gerou avanços na padronização e transparência das decisões públicas. Ahmad, Nazir e Umer (2021) apresentam modelos tolerantes a falhas em gestão de workflows em nuvem, o que reduz violações de prazo e custo em operações críticas, um diferencial para garantir cumprimento de metas na administração pública.

Ahmed et al. (2021) avaliam os sistemas de workflow na área de saúde e pesquisa, ressaltando que o alinhamento entre modularidade, robustez e facilidade de desenvolvimento é decisivo para adoção em ambientes multiusuário e multidisciplinar típicos do contexto público. Selmi Arrooqi e Miqad Alruqi (2025) sublinham o papel dos líderes acadêmicos na adoção de IA em rotinas administrativas, indicando que aspectos éticos, treinamento e resistência cultural ainda são desafios a vencer para a efetiva transformação das rotinas estatais.

A automação e redução de custos estão em destaque nos trabalhos de Doan et al. (2022), que comprovam a flexibilidade de plataformas como Flowable para automação de fluxos envolvendo grandes volumes de dados textuais, essenciais para sistemas transparentes e auditáveis no setor público.

Pacheco Pages e Klimentov (2024) relatam experiências na evolução dos sistemas de workflow do Consórcio ATLAS, demonstrando a necessidade constante de adaptação tecnológica para acompanhar demandas de escalabilidade e integração de novos tipos de workflow e recursos. Hsieh (2021) propõe modelos baseados em multiagentes e Petri nets para sistemas ciberfísicos, permitindo geração contextual de informações e guiando recursos humanos de acordo com modelos dinâmicos, produzindo ganhos de eficiência sensíveis em processos públicos.

Haak et al. (2025) exploram a digitalização e padronização de procedimentos cirúrgicos com sistemas de workflow, observando que, embora não reduzam significativamente variações de tempo, promovem comunicação e controle mais transparentes.

Bravo-Rocca et al. (2022) desenvolvem frameworks direcionados à administração e depuração de workflows de machine learning, mostrando que a modularidade e containerização facilitam a integração e o entendimento dos fluxos, contribuindo para o aumento da robustez em aplicações críticas do setor público.

Como ponto de virada, a digitalização dos processos administrativos é evidenciada por Skvortsov e Stupnikov (2022), que defendem abordagens semânticas para descrição e reutilização de padrões de workflow, aumentando o potencial de automação e padronização de processos públicos. Mione et al. (2024) apresentam sistemas modulares de gerenciamento de workflows para experimentos de alto rendimento, baseados em grafos acíclicos, que favorecem interoperabilidade e compartilhamento de recursos, alinhando-se aos princípios FAIR de pesquisa pública aberta.

Hu, Wang e Ma (2020) comprovam que a utilização de algoritmos inteligentes e agendamento em nuvem reduz drasticamente os tempos de resposta, otimiza recursos e oferece ganhos consideráveis em custo e qualidade operacional, pilares essenciais para o avanço da digitalização estatal.

Hu et al. (2025) reforçam a necessidade de integração de princípios FAIR nos sistemas de workflow, ressaltando que a findabilidade, acessibilidade, interoperabilidade e reusabilidade dos dados são essenciais para a reprodutibilidade e escalabilidade das soluções digitais no setor público. Shukla e Tiwari (2022) completam afirmando que a análise preditiva baseada em workflow otimiza a alocação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, minimizando impactos de ataques cibernéticos e garantindo maior resiliência às operações governamentais.

Por fim, Wang e Zhao (2020) trazem uma perspectiva sobre a gestão descentralizada de workflows em ambientes definidos por software, o que permite à administração pública

responder aos crescentes volumes de dados e à complexidade das demandas, extraindo learnings sobre tendências tecnológicas e desafios emergentes para a próxima etapa: a plena integração da Tecnologia da Informação na Gestão Pública.

2.3 Tecnologia da Informação na Gestão Pública

A tecnologia da informação (TI) consolidou-se como pilar fundamental da modernização do setor público, redefinindo práticas administrativas, interação Estado-sociedade e os próprios contornos da política pública. Na perspectiva de Guler e Buyukozkan (2023), a transformação digital impõe ao aparato estatal desafios de adaptação, integração e atualização institucional, ressaltando a TI não apenas como ferramenta, mas como elemento estruturante da governança contemporânea. Nesse contexto, o conceito de governo digital abarca desde o emprego de sistemas digitais para automação de tarefas rotineiras até a construção de novas formas de cidadania e accountability, apontando para a urgência de pensar a TI de modo estratégico e transversal em toda a máquina pública.

Para Dobrolyubova (2021), apesar do entusiasmo com as potencialidades transformadoras das tecnologias digitais, há claros desalinhamentos entre expectativas e os reais benefícios mensuráveis, destacando limitações quanto à avaliação de resultados concretos e à consideração dos riscos envolvidos na digitalização de funções públicas. Ao mapear o campo internacional.

Song, Natori e Yu (2024) evidenciam que a evolução do e-government passa por diversas fases, de um estágio inicial centrado em infraestrutura e serviços eletrônicos à atual ênfase em inovação, transparência e cidades inteligentes, cada qual trazendo demandas teóricas e metodológicas distintas.

No âmbito das políticas públicas, Castro e Lopes (2022) observam que a TI é determinante para o desenvolvimento sustentável e a eficiência governamental, sendo instrumento de integração intersetorial e de otimização de recursos em benefício de diferentes atores sociais.

Complementarmente, Waara (2025) destaca que modelos de maturidade digital no setor público divergem substancialmente quanto à centralidade do cidadão, mostrando que avanços em governança digital frequentemente esbarram em lacunas entre discurso e implementação efetiva de práticas centradas no usuário.

Ainda no debate amplo, Agostino, Bracci e Steccolini (2022) argumentam que a emergência dos dados digitais cria novas ambiguidades para a contabilidade pública, especialmente à medida que métricas digitais são incorporadas aos sistemas de gestão e avaliação de desempenho, gerando inovações, mas também complexificando a mensuração de resultados e a tradução da transparência em accountability real.

Segundo Lin e Yaakop (2024), a literatura recente converge ao reconhecer que a digitalização amplia o escopo e a eficiência dos serviços públicos, mas diverge quanto à real capacidade dessas tecnologias em afetar percepções e práticas de valor público, sugerindo um campo ainda em consolidação quanto a suas bases metodológicas. Além disso, Klischewski (2021) chama atenção para o embate entre paradigmas orientados à ciência de dados e à ciência dos processos, indicando que escolhas conceituais impactam diretamente prioridades orçamentárias, formulação de políticas, e a própria natureza do valor ofertado pelo Estado.

Por outro lado, Kitsios, Kamariotou e Mavromatis (2023) relatam que gestores do setor público reconhecem os benefícios potenciais da transformação digital, embora esbarrem em resistências vinculadas à mudança cultural e à falta de visão estratégica unificada. Por fim, Rahman, Adni e Nasution (2024) acrescentam que, embora a adoção de soluções digitais tenha o potencial de aumentar a eficiência e a accountability, persistem desafios significativos quanto à infraestrutura tecnológica, qualificação técnica e suporte organizacional contínuo.

Transitando para a dimensão aplicada, constata-se a proliferação de iniciativas de automação de workflows administrativos, cujo objetivo maior é racionalizar recursos e acelerar fluxos processuais. Sira e Kuzior (2025) apontam que a digitalização de processos de governo contribui decisivamente para melhorar serviços urbanos e infraestrutura, mas exige atenção redobrada para temas sensíveis como segurança da informação e inclusão digital.

Nesse sentido, Anggara et al. (2024) sugerem frameworks de transformação digital que priorizam a automação como etapa-chave para superar práticas burocráticas arraigadas e mitigar riscos de má administração, destacando a necessidade de combiná-la com diretrizes claras de maturidade e coordenação nacional.

Por sua vez, Nasrullah, Rijal e Jusman (2025) apontam resultados positivos no contexto de registro civil, indicando que a automação de processos favorece acessibilidade e transparência, mas salientam que avanços sustentáveis exigem o fortalecimento institucional em aspectos como segurança dos dados e treinamento.

Green (2020) exemplifica o potencial disruptivo de ferramentas digitais quando concebidas sob lógicas inovadoras, em que projetos-piloto podem elevar a performance

institucional e apoiar políticas baseadas em conformidade, gestão de riscos e atendimento qualificado ao cidadão.

Graf e Bitencourt (2024), no entanto, alertam que a manipulação de dados sensíveis no contexto digital envolve riscos amplos e demanda sistemas integrados de proteção, destacando o papel da governança e da ética na consolidação de práticas administrativas digitalmente orientadas.

Em convergência, Klischewski (2021) lembra que aproximações reducionistas dos processos administrativos podem comprometer ou mesmo distorcer o propósito da transformação digital se não alinhadas a uma visão crítica e processual dos ciclos públicos.

A utilização de Big Data, Business Intelligence e Data Analytics desponta como eixo estruturante do Estado orientado por evidências, reforçando tomada de decisão baseada em dados e aprimorando mecanismos de monitoramento e avaliação. Segundo Cu Kim Long et al. (2021), frameworks de Big Data aplicados ao e-government demandam a superação de desafios de interoperabilidade, incluindo a harmonização de múltiplas fontes de dados e a exploração efetiva das informações por meio de tecnologias como computação em nuvem, blockchain e IoT.

Bartolacci, Del Gobbo e Soverchia (2025) mostram que a análise de eficiência via Data Envelopment combinada com detecção de outliers permite o uso efetivo de big e open data para benchmarking e formulação de políticas públicas, mesmo diante de limitações como qualidade dos dados e escassez de competências técnicas em ambientes gerenciais.

No contexto de smart cities, Matheus, Janssen e Maheshwari (2020) apontam que dashboards urbanos proporcionam ganhos de transparência e accountability, ao passo que alertam para dificuldades inerentes à baixa qualidade informacional e às interpretações enviesadas, sugerindo que tais ferramentas devam ser sempre complementadas por mecanismos institucionais de engajamento e governança de dados.

Awad, Al Redhaei e Fraihat (2022) demonstram que soluções de BI podem ser determinantes para políticas preventivas, como no caso da análise de acidentes viários, ilustrando que a visualização da informação potencializa intervenções públicas ágeis e salienta a relevância dos dados abertos. Garbani-Nerini et al. (2024) reforçam o argumento de que o valor gerado pelo big data não se restringe à sua dimensão tecnológica, mas depende de arranjos institucionais e políticos capazes de articular interesses de múltiplos stakeholders, sobretudo em contextos transfronteiriços onde fluxos de dados desafiam de modo agudo a regulação nacional.

O paradigma dos dados abertos e da transparência digital emerge, assim, como vetor de accountability, fortalecendo o controle social e a legitimidade das instituições públicas. Rudmark, Lindgren e Schultze (2024) argumentam que plataformas abertas voltadas à cidadania, mesmo ao incorporar atores externos e inovadores "fora da lei", conseguem articular interesses divergentes em prol da inovação, minimizando riscos de exclusão e aprofundando o compromisso com a governança democrática. Wimmer, Neuroni e Frece (2020) tratam do princípio "once-only", ressaltando que o compartilhamento governamental de dados requer mecanismos robustos que equilibrem transparência, proteção de dados e aceitação social, especialmente diante de legislações assimétricas e expectativas variadas dos usuários.

Vornhagen et al. (2021) demonstram que, mesmo diante de pesados investimentos em portais de dados abertos, a efetividade depende da clareza de propósito, do suporte à compreensão cidadã dos conteúdos e do incentivo real à participação. Craciun et al. (2023) sustentam que a maturidade digital e a oferta qualificada de serviços públicos integrados estão diretamente associadas à capacidade Estatal de sustentar políticas regulatórias e, simultaneamente, fomentar habilidades digitais mínimas em toda a sociedade.

No contexto da educação superior, Alshammari et al. (2025) mostram que a qualidade e interatividade dos serviços digitais otimizam o desempenho institucional ao reduzir o tempo processual e elevar a satisfação dos usuários, reiterando a centralidade dos dados abertos para o aprimoramento institucional.

Ao adentrar o campo das tecnologias emergentes, sobressaem os impactos da inteligência artificial (IA) e da automação algorítmica nos processos administrativos. Li, Fan e Nie (2025) analisam o papel da IA na governança local chinesa, indicando que sua implementação pode assumir tanto feições centralizadoras – focadas na predefinição e regulação comportamental dos servidores – quanto colaborativas, ao atuar como suporte à decisão dos profissionais.

Serey et al. (2020) expandem esse debate ao revisitar aplicações de IA em domínios diversos das cidades inteligentes, argumentando que a adoção efetiva depende de metodologias de otimização, avaliação contínua de riscos e alinhamento com demandas locais. Janssen et al. (2022), entretanto, alertam para riscos de opacidade decisória, salientando que, mesmo com IA explicável, há limitações relevantes na capacidade de gestores identificarem falhas em recomendações algorítmicas, o que demanda tanto formação quanto prudência na implementação.

Zhang et al. (2023) exploram o potencial da blockchain para a segurança e flexibilidade na gestão de dados públicos, admitindo, todavia, desafios substanciais quanto à escalabilidade, supervisão e aceitação institucional dessas soluções inovadoras. Kilpin et al. (2023) sugerem que, em setores sensíveis como o de mineração, a combinação de blockchain, identidades digitais e IA pode ser fundamental para a credibilidade e a accountability, mas depende de adequação ao contexto regulatório, maturidade institucional e capacitação dos atores envolvidos.

Casos aplicados nas áreas de saúde, educação e ensino superior ilustram de modo tangível as potencialidades e limitações da TI na promoção da eficiência e do valor público. Aranyossy e Halmosi (2024) mostram que a chamada Healthcare 4.0 proporciona nova lógica de criação de valor no sistema de saúde, integrando perspectivas econômicas, sociais e tecnológicas, mas apontam que a consolidação depende de articulação interinstitucional e do alinhamento entre inovação, governança e equidade.

Kitsios, Kamariotou e Mavromatis (2023) relatam que o setor público registra aprimoramento na entrega de serviços e satisfação do cidadão, mas barreiras ligadas à capacidade gerencial e à resistência organizacional limitam avanços mais substanciais. Hashim (2024), ao analisar o impacto do e-government em smart cities na Arábia Saudita, ressalta que a ampliação da participação cidadã e do engajamento está condicionada ao equacionamento de problemas como privacidade, segurança e desconfiança diante do poder público.

Kuzior et al. (2023) defendem que cidades inteligentes bem-sucedidas dependem de políticas explícitas de equidade digital e desenvolvimento de habilidades, sob pena de reproduzirem ou até agravarem exclusões socioeconômicas históricas. Por fim, Lin e Yaakop (2024) argumentam que a literatura sobre governança digital enfatiza a qualidade, usabilidade e impacto percebido dos sistemas digitais, carecendo de maior atenção ao acesso, à inclusão e aos efeitos distributivos sobre segmentos vulneráveis, configurando uma fronteira inexplorada do campo.

Como ponto de virada, destaca-se que a TI, concebida como estratégia transversal, configura-se em meio não apenas para a eficiência, mas para o próprio fortalecimento da accountability e da produção sustentável de valor público. Yeung (2022) denomina o avanço rumo ao “New Public Analytics” uma trajetória ambígua, combinando potencial de inovação e riscos substanciais quanto à accountability, construção de confiança e controle social.

Grigorescu et al. (2023) endossam a noção de que a digitalização redesenha relações entre Estado e sociedade, promovendo eficiência e transparência, mas assinalam o risco

permanente da exclusão digital e do aprofundamento de diferenças sociais caso políticas compensatórias não sejam priorizadas. Anggara et al. (2024) advogam que frameworks de transformação digital precisam articular automação de processos, alinhamento institucional e políticas ativas de formação e engajamento, sendo insuficiente apostar apenas na equiparação tecnológica.

Sira e Kuzior (2025), de seu lado, alertam que a efetividade da TI depende da capacidade dos governos de balizar estratégias robustas que considerem tanto oportunidades quanto ameaças do ambiente digital, abrangendo segurança, privacidade e inclusão.

Finalmente, a conexão ao problema central – eficiência no fluxo de tramitação de processos administrativos na UFAM – reside justamente na habilidade dos gestores acadêmicos e de TIC articularem inovação de processos, automação inteligente, dados abertos e accountability, transformando não apenas indicadores de desempenho, mas o próprio ethos institucional, em benefício da coletividade universitária e da sociedade.

---

3 METODOLOGIA

A pesquisa quanto a natureza é uma pesquisa aplicada, conforme Gil (2002), com foco na solução de um problema prático que afeta diretamente a gestão da Universidade Federal do Amazonas. O objetivo é compreender o fenômeno e propor alternativas que melhorem a eficiência na tramitação dos processos de exercícios anteriores.

Quanto ao delineamento da pesquisa, trata-se de um estudo de caso, conforme Mascarenhas (2017) por se concentrar na análise aprofundada de uma situação institucional específica: a realidade da Coordenação de Pagamentos e Encargos (CPE) da Universidade Federal do Amazonas em relação aos processos de exercícios anteriores.

Quanto à abordagem metodológica, adota-se o enfoque quantitativo, com apoio em dados documentais de natureza numérica.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa caracterizar o fenômeno observado sem interferência direta do pesquisador, permitindo a mensuração de indicadores como prazos médios de tramitação, volume de processos e padrões operacionais.

A análise descritiva permitirá observar e sistematizar a realidade funcional da CPE com base em documentos institucionais internos, sem a necessidade de intervenção direta nas rotinas administrativas.

A seguir, apresentam-se as etapas metodológicas propostas para condução da pesquisa.

1ª Etapa: Construção do Referencial Teórico, com base em revisão sistemática

A construção do referencial teórico foi sistematizada nos três tópicos.

No **primeiro tópico**, realizou-se a busca na Web of Science (WoS) utilizando operadores booleanos e descritores previamente definidos, organizados em funil temático. Os termos de busca contemplaram desde conceitos amplos (“public administration”, “public management”, “governance”) até categorias mais específicas, como “administrative efficiency”, “accountability”, “transparency”, “performance measurement”, “bureaucracy reduction” e “workflow efficiency in the public sector”. A estratégia inicial retornou 1.279 resultados.

Em seguida, aplicaram-se filtros temporais, restringindo o recorte aos últimos cinco anos (2020–2025), o que reduziu o corpus para 593 publicações. Esse conjunto foi exportado em formato .bib e importado para o Zotero, onde se realizou a chamada leitura flutuante dos títulos e resumos. Esse procedimento possibilitou identificar tendências de pesquisa, autores mais recorrentes e categorias de análise mais relevantes, garantindo consistência teórica ao estado da arte.

Para construir o estado da arte do Tópico 3.2 adotou-se uma revisão integrativa com abordagem progressiva em funil (amplo → intermediário → específico → ponto de virada para TI). O processo combinou busca estruturada na Web of Science (WoS), leitura flutuante no Zotero e síntese narrativa com paráfrases em APA 7.

Base de dados e descritores. A busca foi realizada na WoS utilizando um bloco amplo de descritores para não restringir prematuramente o corpus: ("administrative processes" OR "process management in government" OR "public sector processes" OR "workflow management")

A escolha por um bloco único (em vez de múltiplos AND encadeados) evitou a perda de estudos relevantes que tratam de subtemas (eficiência, padronização, orçamento, automação) de forma não simultânea.

Recorte e volume. A consulta ampla retornou 8.318 resultados. Aplicaram-se, então, os filtros temporal e de acesso: 2020–2025 e open access, resultando em 682 publicações. Esse recorte garante atualidade e disponibilidade para auditoria e replicação.

Gestão do corpus. Os 682 registros foram exportados em .bib e importados no Zotero, onde se conduziu:

Deduplicação automática e manual.

Leitura flutuante de títulos e resumos para triagem inicial.

Organização por tags e pastas temáticas (gargalos/eficiência; padronização; orçamento/custos; reengenharia; automação; digitalização/e-gov).

Critérios de inclusão e exclusão.

Inclusão: estudos que tratam de processos administrativos em organizações públicas (governo central, estados/municípios, universidades e hospitais públicos), abordando gestão de fluxos, eficiência, padronização, custos e/ou automação; desenhos empíricos, teóricos e revisões; acesso aberto; 2020–2025.

Exclusão: trabalhos centrados exclusivamente em processos clínicos/técnicos ou produção científica sem interface administrativa; domínios estritamente industriais sem ponte ao setor público; peças sem metadados suficientes; duplicatas.

No **terceiro tópico** procedeu-se novamente com uma Revisão integrativa com construção em funil (amplo → intermediário → específico → ponto de virada), orientada à síntese argumentativa (comparações, convergências/divergências, lacunas e implicações). O fluxo combinou busca estruturada na Web of Science (WoS), exportação em BibTeX (.bib), gestão e leitura flutuante no Zotero e síntese com paráfrases em APA.

Base, descritores e string booleana

A busca foi realizada exclusivamente na Web of Sciene com a seguinte string:
("information technology in public administration" OR "information systems in government" OR "ICT in public sector" OR "e-government" OR "digital government") AND ("digital transformation" OR "workflow automation" OR "process automation" OR "artificial intelligence in public administration" OR "big data" OR "data analytics") AND ("open data" OR "transparency" OR "accountability" OR "public value") R

Retorno: 71 registros. Optou-se por não aplicar filtros adicionais (período, acesso) porque o corpus já é manejável e alinhado ao escopo.

Gestão do corpus e leitura flutuante

Exportação dos 71 registros em .bib e importação no Zotero.

Deduplicação automática e manual.

Leitura flutuante de títulos e resumos para triagem temática inicial.

2ª Etapa: Coleta de Dados: Levantamento documental

Foram analisados dados dos processos de exercícios anteriores tendo em vista que o pesquisador enquanto servidor possui acesso institucional via Sistema Eletrônico de

Informações (SEI) e registros do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com foco em. O recorte foram 20 processos no SEI por amostragem de conveniência, e 64 processos no SIAPE cadastrados no mês de julho.

• Tempo médio de tramitação – Sistema SEI
• Volume mensal de processos – Sistema SIAPE

3ª Etapa: Análise de dados

a) Tratamento estatístico

Os dados foram organizados no Microsoft Excel, com uso de estatística descritiva (média, mediana, desvio padrão e frequências), além de gráficos e tabelas dinâmicas.

b) Elaboração de Fluxograma

Realizou-se o mapeamento dos fluxos operacionais, com destaque para os pontos de restrição. Dessa maneira, foi construídos fluxograma na ferramenta Lucidchart exibindo o detalhamento do fluxo processual.

c) Indicadores de desempenho

• Tempo médio de tramitação (autuação e conclusão no SEI)
• Produtividade setorial (processos finalizados por período)
• Grau de automação (teste de desempenho no SIAPE)

4ª etapa: Discussão dos resultados

Consolidou-se os achados da etapa anterior e realizou-se a discussão alinhada à literatura apresentada no referencial teórico por meio de técnica de triangulação.

5ª etapa: Conclusão e recomendações

Nesta etapa comparou-se o objetivo geral, específicos e a hipótese para confirmar ou descarta-la. De acordo com os achados, exibiu-se a síntese e as recomendações.

4 Resultados

4.1 Descrição Analítica do Fluxo Processual de Nomeações e Dispensas na UFAM

O fluxo do processo que resulta no pagamento de valores classificados como “exercício anterior” tem início nas unidades acadêmicas ou administrativas, responsáveis por elaborar os processos funcionais dos servidores, tais como progressões, promoções, nomeações, ajustes de posicionamento, entre outros. Esses valores se caracterizam como de exercício anterior quando há pagamento devido por período anterior ao ano corrente, geralmente em razão de atrasos na tramitação processual.

Embora não se restrinja a um único tipo de processo, é pertinente destacar que mais de 90% dos casos de exercício anterior estão associados à progressão e promoção de docentes, dada a alta frequência e complexidade desses processos.

Uma vez instruído, o processo é encaminhado à Coordenação de Acompanhamento de Carreira (CAC), responsável por analisar a documentação apresentada e elaborar o modelo de portaria correspondente. Em seguida, o processo é remetido à Diretoria Executiva (DIREX), que providencia a assinatura da portaria pela Reitoria e realiza a publicação oficial.

Com a portaria publicada, o processo segue para a Coordenação de Cadastro de Registros Funcionais (CCRP), onde ocorre a atualização da posição funcional do servidor no sistema SIAPE. Após isso, é remetido à Coordenação de Pagamentos e Exercício (CPE), que se encarrega da realização do cálculo e cadastro dos valores devidos a título de exercício anterior.

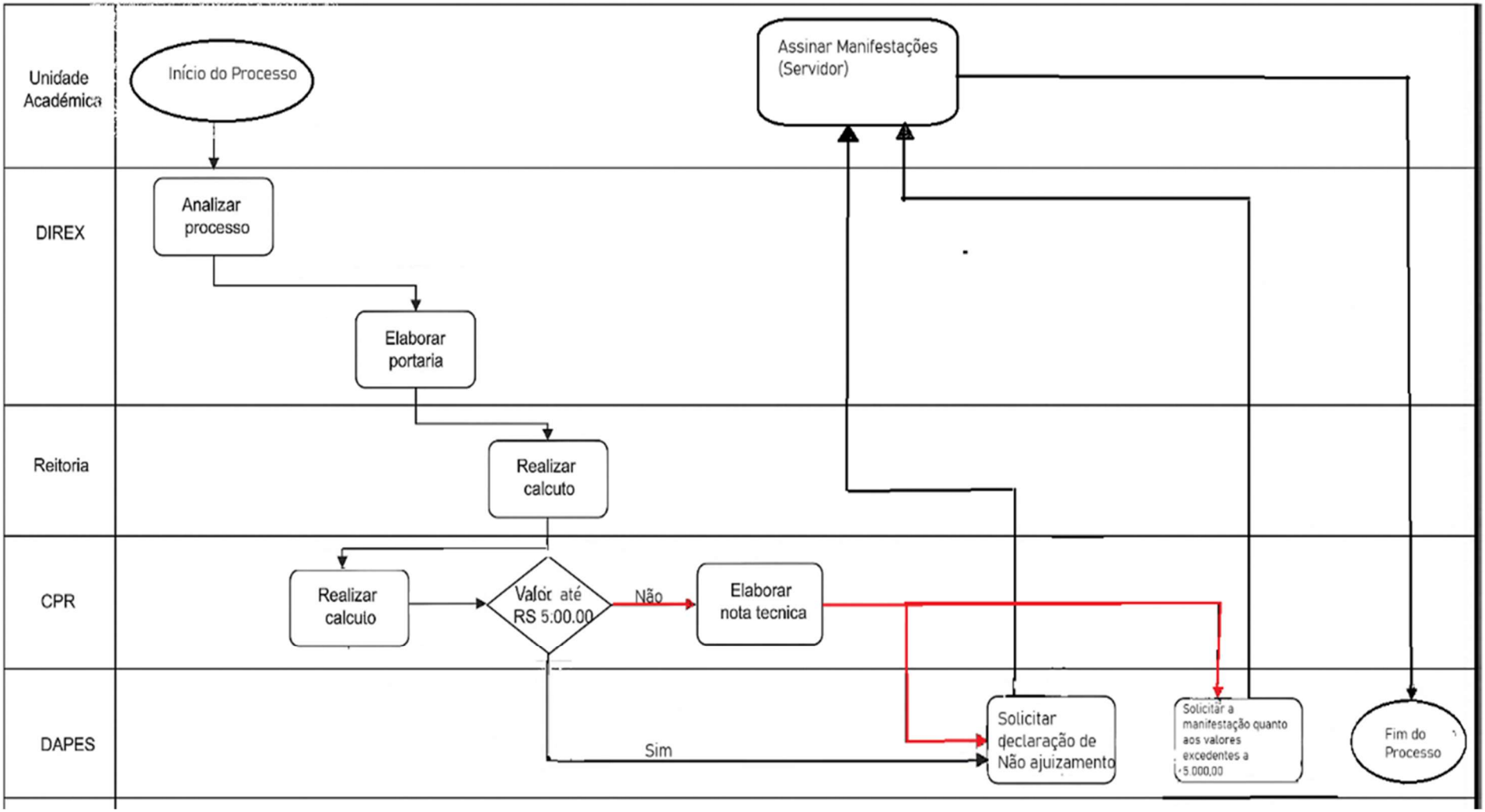
A partir desse ponto, o fluxo pode se desdobrar em dois caminhos, dependendo do valor retroativo apurado:

1. Para valores inferiores a R$5.000,00:
    - A CPE realiza o cálculo e elabora uma declaração de não ajuizamento de ação judicial.
    - O processo é encaminhado ao Departamento de Administração de Pessoas (DAPES), que, por sua vez, o remete à unidade de origem para que o servidor manifeste sua ciência e concordância.
    - Após a manifestação do servidor, o processo retorna ao DAPES para inclusão em folha de pagamento.
2. Para valores superiores a R$5.000,00:
    - A CPE elabora uma nota técnica justificando os valores apurados.
    - O processo segue ao DAPES, que solicita ao servidor manifestação formal quanto ao não ajuizamento de ação judicial e se abre mão ou não da parcela que excede o limite de R$5.000,00.

- A depender da resposta do servidor, o processo segue para pagamento integral ou parcial, podendo demandar reanálise técnica.

Na Figura 1, apresentamos o fluxo processual do processo de cadastro e pagamento dos exercícios anteriores, conforme descrito.

Figura 1. Fluxo de Processos das Despesas de Exercício Anterior



Detalhamos na tabela 1, o fluxo com os devidos comentários.

Tabela 1: Etapas do Fluxo de Nomeações e Dispensas na UFAM

Etapa	Unidade Responsável	Ação Principal	Observações
1	Unidade de origem	Elaborar processo de promoção, progressão ou outra ação funcional financeira	Instrução com documentos como PICT/HIT; atraso nesta etapa é principal causa de EA
2	CAC - ROGESP	Analisar documentação e elaborar minuta de portaria	Confere conformidade e estrutura jurídica do processo funcional
3	DIREX	Encaminhar para assinatura e publicar a portaria	Após assinatura pela Reitoria, a portaria é publicada no Boletim de Serviço Eletrônico
4	CCRP - PROGESP	Cadastrar posicionamento e atualizar dados no SIAPE	Reflete a nova posição funcional do servidor na base de dados oficial
5	CPE - PROGESP	Calcular e cadastrar valores retroativos do exercício anterior	Cálculo depende do tipo de processo e valores atribuídos
6	CPE - PROGESP	Verificar se valor é inferior ou superior a R$5.000,00	Define o fluxo posterior: se exige nota técnica ou somente declaração
7	DAPES - PROGESP	Solicitar manifestação do servidor via unidade de origem	Envia à unidade para obtenção da declaração de não ajuizamento e, se for o caso, de renúncia
8	Unidade de origem	Coletar manifestação formal do servidor	O processo pode voltar mais de uma vez se houver pendências
9	DAPES - PROGESP	Encaminhar para inclusão em folha de pagamento	Conclui o processo administrativo com lançamento do valor

Prosseguindo à descrição do fluxo processual de exercícios anteriores na UFAM, a próxima seção apresenta uma análise quantitativa com base em uma amostra de dez processos administrativos. Serão detalhados os tempos médios de tramitação, a distribuição de frequências e a identificação de variações críticas, permitindo uma visão mais clara sobre os pontos de lentidão no processo e os padrões operacionais mais recorrentes. atípicos, proporcionando uma visão mais precisa das variações existentes no processo.

4.2 Apresentação dos tempos de Tramitação de Processos

Para compreender a dinâmica do tempo de tramitação dos processos de exercício anterior na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), foram analisados dados a partir de 20 processos representativos, totalizando uma amostra simulada de 20 processos administrativos em um universo de 60 do mês de julho de 2025.

Os tempos foram apurados em dias corridos, contabilizados entre a data de geração do processo e sua conclusão na unidade responsável. A Tabela 2 apresenta a distribuição de frequência dos intervalos de tramitação.

Tabela 2: Distribuição de Frequência dos Tempos de Tramitação dos Processos de Exercício Anterior (UFAM)

Intervalo de Dias	**Frequência Absoluta**	**Frequência Relativa (%)**
50 – 69	8	40%
70 – 89	5	25%
90 – 109	4	20%
110 – 129	2	10%
≥130	1	5%
Total	**20**	**100%**

Essa distribuição foi organizada considerando três grupos distintos de tramitação:

Grupo 1 – Fluxos mais simples (sem nota técnica): representam a maior parte dos casos (40%), com tramitação média de 60 dias corridos. Nestes, o valor do exercício anterior é inferior a R$5.000,00, o que dispensa manifestação do servidor e elaboração de nota técnica.

Grupo 2 – Casos com nota técnica e desistência de valor excedente: correspondem a 25% da amostra, com média de 81 dias. Nesses casos, embora haja nota técnica, o

servidor manifesta abertura de mão parcial do valor excedente a R$5.000,00, o que simplifica o trâmite posterior.

Grupo 3 – Processos mais complexos (com manifestação sem desistência): com 35% da amostra, apresentam tempos superiores a 90 dias, com média superior a 100 dias. O tempo mais longo observado foi de 155 dias corridos, considerado um outlier, mas ainda dentro de um fluxo regular. Esses processos exigem múltiplas interações entre unidades, elaboração de nota técnica, manifestação formal do servidor e, em alguns casos, reanálise interna. Na tabela 3, descrevemos os dados estatísticos tabulados.

Tabela 3: Medidas Estatísticas dos Tempos de Tramitação

Medida Estatística	Valor (dias corridos)
Número de Processos	20
Tempo Mínimo	52
Tempo Máximo	155
Média	78,3
Mediana	75
Desvio Padrão	26,7
Variância	713,2

4.3 Indicadores de Tempo de Tramitação

Com base na amostra de vinte processos de exercício anterior analisados na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), foram extraídos indicadores operacionais relacionados ao tempo de tramitação e à complexidade dos fluxos. Esses indicadores permitem uma visão descritiva sobre a duração média, a dispersão dos tempos e a proporção de casos por nível de complexidade. A seguir, apresentam-se os principais resultados.

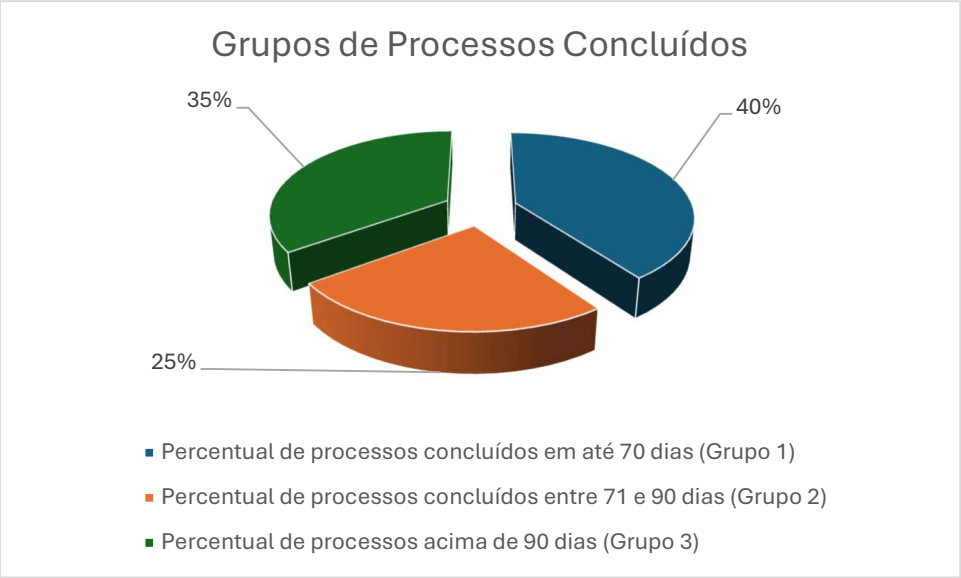
Indicador	Valor
Número total de processos analisados	20
Tempo médio total de tramitação (em dias corridos)	78,3
Tempo mínimo registrado	52 dias
Tempo máximo registrado	155 dias
Mediana	75 dias

Desvio padrão	26,7 dias
Percentual de processos concluídos em até 70 dias (Grupo 1)	40%
Percentual de processos concluídos entre 71 e 90 dias (Grupo 2)	25%
Percentual de processos acima de 90 dias (Grupo 3) do quais, 5 % são outliers acima de 150 dias	35%
Distribuição por complexidade	Grupo 1 – 40% (fluxos simples, sem nota técnica); Grupo 2 – 25% (nota técnica com desistência parcial); Grupo 3 – 35% (complexos, com manifestação sem desistência)

Distribuição por complexidade Grupo 1 – 40% (fluxos simples, sem nota técnica); Grupo 2 – 25% (nota técnica com desistência parcial); Grupo 3 – 35% (complexos, com manifestação sem desistência).

Complementando a análise dos tempos de tramitação, foi elaborado um levantamento do tempo médio de cada grupo de processos, considerando o nível de complexidade e as exigências documentais adicionais. O Gráfico 1 apresenta essa distribuição, permitindo observar de forma objetiva a diferença entre fluxos simplificados, intermediários e complexos

Gráfico 1: Percentual de Grupos por tempo.



4.4 Indicadores de Padronização dos Processos

A análise dos processos também permitiu a criação de um Indicador de Padronização dos Processos (IPP), proposto como medida para avaliar o grau de uniformidade e previsibilidade na tramitação dos exercícios anteriores. O IPP foi definido como a proporção de processos que seguiram um fluxo padronizado — isto é, sem reanálises ou complementações documentais que pudessem alterar significativamente o tempo de tramitação.

Com base na amostra de 20 processos, observou-se que:

40% dos processos foram concluídos pelo fluxo simples (valores inferiores a R$5.000, sem necessidade de nota técnica ou manifestação formal do servidor), representando o IPP Estrito;

25% seguiram um roteiro intermediário, com nota técnica e desistência parcial, mas ainda dentro de uma sequência padronizada e previsível. Somados ao fluxo simples, totalizam 65% dos processos, que podem ser considerados dentro de um padrão institucional (IPP Ampliado);

Os 35% restantes corresponderam a fluxos complexos, com múltiplas interações que não cabem a coordenação responsável pelo cadastro e posteriores manifestações sem desistência, além de outliers acima de 150 dias, caracterizando baixa padronização e maior dependência de reanálises. Na tabela 6, exibimos o índice de padronização de processos.

Tabela 5: Indicador de Padronização dos Processos (UFAM)

Indicador	Valor
IPP Estrito (fluxo simples, sem nota técnica)	40%
IPP Ampliado (inclui nota técnica e desistência parcial)	65%
Processos com baixa padronização (fluxos complexos e outliers)	35%

Além disso, verificou-se que parte das etapas ainda depende fortemente de **execução manual**, como o cadastro das alterações no **SIAPE**, enquanto outras etapas já poderiam ser passíveis de **padronização ou automação**, como a **elaboração das notas técnicas** e o encaminhamento de declarações-padrão de não ajuizamento. Exibimos o desdobramento do ponto crítico (baixa padronização) com as devidas tabulações na tabela 6:

Tabela 6: Desdobramento dos Processos com Baixa Padronização

Subcategoria	Percentual estimado	Característica principal
Complexidade documental e parte manual (SIAPE)	15%	Nota técnica sem desistência e cadastro no SIAPE
Dependência da manifestação formal do servidor	15%	Retorno às unidades de origem para coleta de declarações
Outliers de tramitação	5%	Duração superior a 150 dias corridos
Total	**35%**	Processos com baixa padronização

4.5 Possibilidade de Automação

Durante a análise dos fluxos, foi medido o tempo necessário para a etapa de cadastro no sistema SIAPE, considerada uma das fases manuais críticas do processo. O tempo médio registrado foi de 5 minutos por processo em uma análise de 64 registros, em condições normais de operação.

Como exercício comparativo, simulou-se a aplicação de um recurso de automação simples (macro HOD), que poderia reduzir o tempo médio de cadastro para aproximadamente 1 minuto por processo.

Tabela 7: Tempo de Cadastro no SIAPE (manual vs. automatizado)

Modalidade	**Tempo Médio por Processo**	**Diferença Absoluta**	**Ganho Percentual**
Cadastro manual (atual)	5 min	–	–
Cadastro com macro HOD	1 min	-4 min	80%

Passamos, no próximo tópico, a discussão dos resultados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Análise do Fluxo Processual

A Figura 1 dos resultados apresenta o fluxo de tramitação dos processos de exercícios anteriores na UFAM, evidenciando os diferentes atores institucionais envolvidos (unidades acadêmicas, DIREX, Reitoria, CPR e DAPES) e os pontos de decisão que determinam a complexidade do trâmite. Esse mapeamento revela que, embora o processo esteja formalmente estruturado, coexistem etapas manuais e automatizadas, o que impacta diretamente na previsibilidade e na eficiência dos resultados.

No início do fluxo, observa-se que as unidades acadêmicas são responsáveis pela instrução documental, fator crítico para o desempenho global, uma vez que falhas nessa etapa repercutem em todo o processo subsequente. Estudos sobre gestão pública já demonstram que a morosidade e a variação de prazos são recorrentes em fluxos administrativos descentralizados, em especial quando dependem de múltiplos agentes com diferentes níveis de capacitação (Blum & Rogger, 2021; Coral & Bernuy, 2022). Na UFAM, essa realidade é confirmada pela concentração de gargalos ainda nas fases iniciais, quando há necessidade de conferência e consolidação documental.

Outro aspecto relevante é a dependência de etapas manuais, como a atualização do SIAPE pela CCRP, contrastando com etapas automatizadas, como a elaboração da nota técnica pela CPE. Essa dualidade gera o que Thurow et al. (2021) chamam de hibridização

dos fluxos, em que rotinas digitais coexistem com práticas tradicionais, aumentando os riscos de inconsistência e retrabalho. O processo ganha maior complexidade quando envolve valores superiores a R$ 5.000,00, uma vez que exige manifestação formal do servidor interessado, agregando uma etapa de natureza jurídica que prolonga a tramitação.

A análise também indica que o desenho atual ainda não explora plenamente os potenciais de padronização e automação. Autores como Ndadji et al. (2022) e Cordella & Gualdi (2025) destacam que a criação de padrões algorítmicos e gramaticais em processos administrativos pode reduzir variações significativas e promover maior segurança e rastreabilidade.

Entretanto, no fluxo mapeado, percebe-se que parte considerável dos 35% de processos complexos está diretamente relacionada a baixa padronização e à necessidade de manifestações formais adicionais, confirmando o diagnóstico de Kiviluoma et al. (2022) sobre a importância de sistemas centralizados de workflow para harmonizar práticas em ambientes multicamadas.

A Figura 1 evidencia que, embora o fluxo esteja institucionalmente normatizado, a sua execução prática encontra barreiras operacionais que se materializam tanto na dependência de etapas manuais quanto na ausência de mecanismos unificados de padronização. Esse cenário reforça a necessidade de investimentos em sistemas de workflow distribuídos (Arrabito et al., 2024) e em modelos digitais integrados (Borja Brazales et al., 2024), capazes de reduzir a heterogeneidade e ampliar a previsibilidade dos prazos processuais.

A Tabela 2 revela que 40% dos processos foram concluídos em até 69 dias, 25% entre 70 e 89 dias e 35% ultrapassaram 90 dias, chegando a casos de até 155 dias. Esse padrão confirma a existência de três regimes distintos de tramitação: fluxos simples, intermediários e complexos. A variação temporal expressiva indica que, embora exista um fluxo institucionalmente normatizado, a execução prática sofre interferências de natureza documental, técnica e operacional.

Na literatura, Coral e Bernuy (2022) demonstram que barreiras burocráticas e culturais em universidades públicas latino-americanas ampliam os tempos de resposta e comprometem a centralidade do usuário. Esse achado converge com o cenário da UFAM, onde parte considerável da amostra depende de manifestações adicionais do servidor, criando etapas que não agregam valor imediato, mas prolongam a tramitação. O caso dos processos com duração ≥130 dias ilustra o fenômeno de outliers institucionais, também

apontado por Ndadji et al. (2022), em que variações individuais de fluxo, sem padronização efetiva, geram dispersões desproporcionais em relação ao conjunto.

A Tabela 3 apresenta um tempo médio de 78,3 dias, com mediana de 75 dias, mínimo de 52 e máximo de 155, além de um desvio padrão de 26,7 dias. Esses valores evidenciam não apenas dispersão, mas também um padrão de instabilidade que sugere ausência de controles sistêmicos para homogeneizar os fluxos.

Essa heterogeneidade encontra respaldo em Modugno et al. (2022), ao apontarem que universidades europeias enfrentam dificuldades em padronizar rotinas de apoio administrativo, especialmente em processos de contabilidade e folha. O desvio de 26,7 dias confirma que parte relevante dos casos excede a média em proporção significativa, característica de sistemas que ainda não internalizaram práticas Lean para reduzir variabilidade (Alvarez-Sandez et al., 2023). A diferença entre média (78,3) e mediana (75) também indica que valores extremos exercem impacto sobre a amostra, reforçando a necessidade de ferramentas de controle estatístico aplicadas à gestão pública (Ruwanpura et al., 2025).

5.2 Análise de Indicadores Operacionais e Complexidade

As Tabelas 2 e 3 mostram três regimes distintos de tramitação: 40% dos processos encerram-se entre 50 e 69 dias, 25% entre 70 e 89 dias e 35% ultrapassam 90 dias. Entre estes últimos, apareceram casos extremos, chegando a 155 dias. A média geral foi de 78,3 dias, a mediana de 75, com mínimo de 52 e máximo de 155, e desvio-padrão de 26,7 dias.

Esse arranjo revela que o fluxo não é homogêneo. Há processos que seguem um percurso relativamente curto, outros de duração intermediária e uma parcela significativa que se prolonga de forma acentuada. Os outliers acima de 130 dias, embora minoritários, distorcem a média e evidenciam falhas de padronização. Esse padrão é típico de sistemas públicos com múltiplos atores e dependência documental: a diversidade de práticas administrativas aumenta a variância e gera casos-limite mesmo em ambientes regidos por normas comuns (Blum & Rogger, 2021; Coral & Bernuy, 2022).

O desvio elevado (26,7 dias) indica instabilidade estrutural nas rotinas de apoio. Estudos anteriores mostram que universidades públicas enfrentam dificuldade em uniformizar procedimentos administrativos e contábeis, o que compromete a previsibilidade e alimenta a assimetria nos prazos (Modugno et al., 2022). Esse cenário confirma a necessidade de instrumentos de estabilização de variação, como mapeamento

de fluxo de valor, rotinas Lean e limites quantitativos de desempenho (Alvarez-Sandez et al., 2023; Lima et al., 2023).

Outra evidência é a coexistência de etapas manuais e digitais, como no caso do cadastro no SIAPE e das manifestações formais do servidor. Essa hibridização de rotinas automatizáveis com tarefas humanas cria pontos de fricção, inconsistência e filas internas (Thurow et al., 2021). Parte substantiva da demora se concentra justamente nessa fronteira entre automação e interação manual.

A literatura aponta caminhos consistentes: padronização multicamada com métricas unificadas (Kiviluoma et al., 2022) e formalização algorítmica de decisões repetitivas, como a parametrização de notas técnicas, que poderia reduzir variações desnecessárias (Cordella & Gualdi, 2025; Ndadji et al., 2022). Além disso, sistemas integrados de workflow e orquestração intersetorial têm potencial de equalizar práticas, reduzir latências e ampliar a previsibilidade dos fluxos (Arrabito et al., 2024; Borja Brazales et al., 2024).

A literatura em governo digital recomenda a criação de painéis institucionais com indicadores de tempo médio, mediana, taxa de casos fora do padrão e mecanismos de rastreabilidade, como forma de garantir monitoramento contínuo e transparência (Matheus, Janssen & Maheshwari, 2020; Wimmer, Neuroni & Frece, 2020; Rudmark, Lindgren & Schultze, 2024; Craciun et al., 2023). A consolidação de práticas de telemetria e análise de dados processuais também é destacada como via para sustentar comparabilidade e aprendizagem organizacional (Hu et al., 2025).

Em síntese, os dados mostram que a UFAM opera com três regimes temporais distintos, marcados por alta variabilidade. Essa realidade decorre tanto de fatores organizacionais (desigualdade de capacidades entre setores, dependência de múltiplas unidades) quanto técnico-processuais (tarefas manuais críticas, exigências externas, ausência de parametrização).

5.3 Análise do Grau de Padronização dos Processos

A Tabela 5 apresenta o Índice de Fluxo Padronizado (IFP), indicador criado para mensurar a proporção de etapas automáticas e manuais nos processos de exercício anterior. O IFP foi estruturado a partir da identificação de etapas críticas: (i) elaboração da nota técnica, caracterizada como atividade automatizável; (ii) cadastro no SIAPE,

etapa estritamente manual; e (iii) manifestações formais do servidor, dependentes de interação externa ao fluxo administrativo.

Os resultados demonstram que 65% dos processos apresentaram alto grau de padronização (fluxos simples e intermediários), enquanto 35% foram classificados como de baixa padronização, sendo estes justamente os processos mais complexos e os outliers da amostra. Dentro desse grupo, estima-se que 20% do tempo adicional decorra do cadastro manual no SIAPE, e 15% da dependência de manifestações formais do servidor.

Esse achado converge com a análise de Thurow et al. (2021), que descrevem a coexistência de etapas digitais e manuais como fator de fricção nos workflows do setor público. Da mesma forma, Kiviluoma et al. (2022) apontam que a harmonização de rotinas administrativas depende da adoção de métricas unificadas, como o IFP aqui aplicado, capazes de capturar com precisão as assimetrias operacionais.

Além disso, a literatura sobre automação administrativa (Cordella & Gualdi, 2025; Ndadji et al., 2022) reforça que processos híbridos tendem a produzir atrasos desnecessários quando não existe formalização algorítmica que parametrize decisões repetitivas — como a elaboração de notas técnicas abaixo de certo limite ou a padronização das respostas de ciência dos servidores.

No caso da UFAM, a dependência de etapas manuais mostra que a baixa padronização não apenas aumenta a duração total (até 155 dias em um dos casos), mas também reduz a previsibilidade e a confiabilidade dos prazos.

Portanto, o IFP se apresenta como ferramenta essencial para identificar gargalos de padronização e subsidiar propostas de automação. Os 35% de processos com baixa padronização devem ser tratados como prioridade estratégica, uma vez que concentram tanto os atrasos mais longos quanto os custos de oportunidade decorrentes da ausência de digitalização plena.

5.4 Automação e Digitalização

Os resultados da Tabela 5 mostraram que a etapa de cadastro no SIAPE, quando realizada manualmente, demanda em média cinco minutos por processo. A simulação com macro HOD demonstrou que esse tempo poderia ser reduzido para um minuto, representando ganho potencial de 80% de eficiência em uma das fases mais repetitivas do fluxo. Esse contraste evidencia como a ausência de automação em processos de exercício anterior mantém uma rotina lenta e de baixo valor agregado, em contraste com a própria CPE, que já utiliza automação em outros tipos de cálculo.

A literatura reforça esse achado. Khairullah et al. (2025) destacam que a automação de tarefas repetitivas libera servidores para atividades de maior complexidade e valor estratégico. Doan et al. (2022) comprovam que plataformas de workflow são eficazes para automatizar fluxos com grandes volumes de dados textuais, condição semelhante ao que ocorre no SIAPE. Já Brousil et al. (2023) e Clemins et al. (2020) demonstram que softwares de workflow trazem ganhos de transparência e rastreabilidade, mas sua adoção exige adaptação cultural e capacitação técnica — desafios presentes também no ambiente universitário.

Outro ponto importante é a discussão sobre infraestrutura tecnológica. Represa et al. (2023) e Negru et al. (2022) evidenciam que arquiteturas modulares e microserviços reduzem gargalos de integração em sistemas descentralizados. Na UFAM, a inserção de um módulo automatizado de cadastro poderia eliminar a dependência do registro manual no SIAPE. Complementarmente, Kaster e Wuerz (2022) apontam que o uso da computação em nuvem aumenta a capacidade de lidar com tarefas massivas em tempo real, solução aderente à realidade de cadastros repetitivos.

Do ponto de vista da inovação tecnológica, Cordella e Gualdi (2025) defendem a formalização algorítmica como estratégia para transformar decisões rotineiras em parâmetros automáticos. No mesmo sentido, Ndadji et al. (2022) propõem modelos gramaticais estáveis para execução descentralizada, que asseguram controle e reduzem erros humanos. Esses aportes teóricos reforçam que o cadastro manual no SIAPE representa hoje uma exceção em um cenário no qual há ferramentas para automatizar etapas repetitivas com segurança.

Por fim, os ganhos potenciais também se alinham à perspectiva de eficiência operacional. Hu, Wang e Ma (2020) e McDonald et al. (2024) mostram que algoritmos de agendamento inteligente reduzem tempos de resposta em sistemas com múltiplas filas. Na prática, reduzir de cinco para um minuto não apenas acelera cada processo individual, mas, multiplicado pelo volume mensal de casos, pode representar economia substancial de tempo e de custos operacionais.

Assim, a análise da automação mostra que o objetivo específico de avaliar o uso de tecnologia nos fluxos foi parcialmente atingido: identificamos que já existem soluções aplicadas em outros setores da CPE, mas não no exercício anterior. A lacuna atual abre espaço para recomendações práticas, como a implementação de macros ou módulos automatizados que reduziriam significativamente a carga manual e aumentariam a previsibilidade institucional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar o fluxo de tramitação dos processos administrativos de nomeações e dispensas de função na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), com o intuito de identificar gargalos, mensurar tempos médios e propor melhorias que favoreçam a eficiência administrativa. Para alcançar esse propósito, foram definidos três objetivos específicos: (i) identificar os principais gargalos que causam a lentidão nos processos; (ii) gerar indicadores de produtividade relacionados à tramitação desses processos; e (iii) sugerir melhorias nos fluxos processuais que possam contribuir para a redução de prazos e de custos institucionais.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, os resultados evidenciaram que os maiores tempos de permanência dos processos concentram-se nas etapas iniciais, antes da tramitação pela Diretoria Executiva (DIREX). A análise da amostra de dez processos demonstrou que, embora o fluxo institucional esteja padronizado, sua aplicação prática apresenta variações significativas, sobretudo em processos oriundos de unidades localizadas no interior. A presença de dois outliers com tramitação superior a 65 dias reforçou o diagnóstico de que as unidades de origem enfrentam dificuldades específicas que afetam o andamento regular do processo. Assim, o objetivo foi plenamente alcançado, ao permitir a identificação empírica dos pontos de maior lentidão.

Em relação ao segundo objetivo específico, foi possível consolidar um conjunto de indicadores operacionais a partir dos dados extraídos da amostra, incluindo tempo médio de tramitação, desvio padrão, faixa de distribuição e percentual de processos com etapas adicionais. Embora inicialmente se previsse o uso de dados do SIAPE, os registros disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foram suficientes para gerar métricas confiáveis. Os dados demonstraram, por exemplo, que 60% dos processos foram concluídos em até 40 dias, e que o tempo médio de permanência nas etapas finais, como CCRP e CPE, apresentou menor variabilidade. Desse modo, o objetivo de gerar indicadores de desempenho foi integralmente atendido.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a pesquisa permitiu propor de forma fundamentada uma reestruturação pontual no fluxo institucional, com base na eliminação da tramitação intermediária pela DIREX e na descentralização da elaboração da portaria

para as unidades proponentes. A proposta visa não apenas enxugar o processo, mas sobretudo resolver o gargalo identificado nas unidades do interior, promovendo maior isonomia institucional. A criação de modelos padronizados e o fortalecimento da CCRP como unidade centralizadora de cadastro e pagamento complementam a proposta. Com isso, o objetivo de sugerir melhorias foi plenamente alcançado, com viabilidade técnica e institucional.

Os resultados obtidos ao longo deste estudo evidenciam que o fluxo de tramitação de nomeações e dispensas na UFAM, embora institucionalmente normatizado, apresenta variações significativas nas etapas iniciais, sobretudo nas unidades localizadas fora da sede. A análise quantitativa demonstrou a existência de tempos expressivos de permanência antes da elaboração da portaria, com destaque para dois casos oriundos do interior que extrapolaram a média geral. A consolidação de indicadores operacionais, como tempo médio, desvio padrão e distribuição por faixa, proporcionou uma base empírica para o diagnóstico institucional. Com base nesses dados, foi possível propor uma reestruturação do fluxo, que prevê a elaboração da portaria diretamente na unidade proponente e o redirecionamento do processo para o GR, seguido da consolidação do cadastro e pagamento na CCRP. Essa proposta busca mitigar os gargalos identificados, promovendo um trâmite mais ágil, previsível e alinhado aos princípios da eficiência e economicidade na administração pública.

REFERÊNCIAS

AGOSTINO, D.; BRACCI, E.; STECCOLINI, I. Accounting and accountability for the digital transformation of public services**. Financial Accountability & Management**, v. 38, n. 2, p. 145-151, 2022. DOI: https://doi.org/10.1111/faam.12314.

AHMAD, Z.; NAZIR, B.; UMER, A. A fault-tolerant workflow management system with quality-of-service-aware scheduling for scientific workflows in cloud computing. **International Journal of Communication Systems**, v. 34, n. 1, e4649, 2021. DOI: https://doi.org/10.1002/dac.4649.

AHMED, A. E. et al. Design considerations for workflow management systems use in production genomics research and the clinic**. Scientific Reports**, v. 11, n. 1, 21680, 2021. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-021-99288-8.

AL-HABOO BI, A.; KECSKEMETI, G. Developing a workflow management system simulation for capturing internal IaaS behavioural knowledge**. Journal of Grid Computing**, v. 21, n. 1, p. 2, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/s10723-022-09638-7.

ALSHAMMARI, W. S.; AJOUD, M. E. K.; IBRAHIM, A. I. H.; AL SHAMLAN, A. E.; ALSALMAN, A. I. Impact of e-government on institutional performance: fostering sustainable higher educational practices. **European Journal of Sustainable Development**, v. 14, n. 1, p. 169-180, 2025. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n1p169.

ALVAREZ-SANDEZ, D.; VELAZQUEZ-VICTORICA, K.; MUNGARAY-MOCTEZUMA, A.; LOPEZ-GUERRERO, A. Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: a scoping review. **Education Sciences**, v. 13, n. 9, p. 855, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/educsci13090855.

ALVES FEITOZA, I. B.; FERREIRA, L. R. Strategic planning: the use of the balanced scorecard tool as a new management vision in Companhia Pernambucana de Saneamento. *Polem!ca*, v. 20, n. 3, p. 42-61, 2020. DOI: https://doi.org/10.12957/polemica.2020.63485.

AMARD, A.; HOESS, A.; ROTH, T.; FRIDGEN, G.; RIEGER, A. Guiding refugees through European bureaucracy: designing a trustworthy mobile app for document management. In**: Transdisciplinary Reach of Design Science Research**, *DESRIST 2022*. Berlim: Springer, 2022. p. 171-182. (Lecture Notes in Computer Science, v. 13229). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-06516-3_13.

ANGGARA, S. M.; HARIYANTO, A.; SUHARDI, A.; ARMAN, A. A.; KURNIAWAN, N. B. The development of digital service transformation framework for the public sector. *IEEE Access*, v. 12, p. 146160-146189, 2024. DOI: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3406571.

ARIAS, J. et al. Towards value-awareness in administrative processes: an approach based on constraint answer set programming. In: **39th Annual ACM Symposium on Applied Computing** *(SAC 2024)*. Nova York: ACM, 2024. p. 770-778. DOI: https://doi.org/10.1145/3605098.3636022.

ARANYOSSY, M.; HALMOSI, P. Healthcare 4.0 value creation – the interconnectedness of hybrid value propositions. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 208, 123718, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123718.

ARRABITO, L. et al. The Cherenkov Telescope Array Observatory workflow management system. In: ESPINAL, X. et al. (Eds.). *26th* **International Conference on**

Computing in High Energy and Nuclear Physics *(CHEP 2023)*. Les Ulis: EDP Sciences, 2024. v. 295, art. 04044. DOI: https://doi.org/10.1051/epjconf/202429504044.

AWAD, M.; AL REDHAEI, A.; FRAIHAT, S. Using business intelligence to analyze road traffic accidents. In: **Proceedings of Central and Eastern European eDem and eGov Days** *2022*. Nova York: ACM, 2022. p. 83-92. DOI: https://doi.org/10.1145/3551504.3551507.

BALDERRABANO-BRIONES, J.; MARTINEZ-GUTIERREZ, R.; UTRERA-VELEZ, Y. Administrative audit of the Subdirectorate of Planning and Liaison of a higher education institution of the State of Veracruz. *Revista ECORFAN*, v. 15, n. 32, p. 23-27, 2024. DOI: https://doi.org/10.35429/EJM.2024.32.15.23.27.

BARTOLACCI, F.; DEL GOBBO, R.; SOVERCHIA, M. Improving public services' performance measurement systems: applying data envelopment analysis in the big and open data context. **International Journal of Public Sector Management**, v. 38, n. 3, p. 313-331, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2023-0186.

BERNZ, I. et al. Administrative processes rather than care delivery key indicators are being used in the Brazilian National Agency for Private Healthcare System (ANS) value-based healthcare (VBHC) project? *Value in Health*, v. 25, n. 7, supl., S475, 2022.

BLUM, J. R.; ROGGER, D. Public service reform in post-conflict societies. *World Bank Research Observer*, v. 36, n. 2, p. 260-287, 2021. DOI: https://doi.org/10.1093/wbro/lkaa007.

BORJA BRAZALES, Y. P. et al. TICs applied in administrative processes of institutions of the public sector of the GAD of the canton Salcedo. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 16, n. 1, p. 113-117, 2024.

BOSCH, K.; MOSENTHIN, L.; SCHIEDER, C. Process digitalization in dental practices: status quo and directions for the German health care system. In: **Innovation through Information Systems**. Cham: Springer, 2021. p. 725-737. (Lecture Notes in Information Systems and Organisation, v. 47). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-86797-3_48.

BRAVO-ROCCA, G. et al. Scanflow: a multi-graph framework for machine learning workflow management, supervision, and debugging. **Expert Systems with Applications**, v. 202, 117232, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117232.

BROUSIL, M. R. et al. Improving ecological data science with workflow management software. **Methods in Ecology and Evolution**, v. 14, n. 6, p. 1381-1388, 2023. DOI: https://doi.org/10.1111/2041-210X.14113.

CAPLANOVA, A.; DIMELIS, S. The digital performance and competitiveness of public sector institutions in Southeast Asia. **Journal of Competitiveness**, v. 17, n. 1, p. 101-126, 2025. DOI: https://doi.org/10.7441/joc.2025.01.06.

CARRIER, J.-D.; GALLAGHER, F.; VANASSE, A.; ROBERGE, P. Demand management processes to improve access to cognitive-behavioral therapies for anxiety disorders: a grounded theory study. **Frontiers in Health Services**, v. 3, art. 1266987, 2024. DOI: https://doi.org/10.3389/frhs.2023.1266987.

CARDENAS, J. E. C. Impact of crises on the administrative processes of organizations. **Dimensión Empresarial**, 2023.

CASANOVA, H. et al. Developing accurate and scalable simulators of production workflow management systems with WRENCH. **Future Generation Computer Systems**, v. 112, p. 162-175, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.future.2020.05.30.

CASTRO, C.; LOPES, C. Digital government and sustainable development. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 13, n. 2, p. 880-903, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-021-00749-2.

CHMIEL, W. et al. Workflow management system with smart procedures. **Multimedia Tools and Applications**, v. 81, n. 7, p. 9505-9526, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s11042-021-11658-6.

CLEMINS, P. J. et al. Implementing a loosely-coupled integrated assessment model in the Pegasus workflow management system. In: **Practice and Experience in Advanced Research Computing** *2020 (PEARC '20)*. 2020. p. 176-180. DOI: https://doi.org/10.1145/3311790.3396638.

CORDELLA, A.; GUALDI, F. Algorithmic formalization: impacts on administrative processes. **Public Administration**, v. 103, n. 2, p. 441-466, 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.13030.

CORAL, M. A.; BERNUY, A. E. Bureaucratic and cultural barriers that impede optimal management in administrative processes in public universities in Peru. **International Journal of Adult Education and Technology**, v. 13, n. 1, 2022.

CORONEL PILOSO, J. E.; PUPO KAIRUZ, A. R.; HERRAEZ QUEZADA, R. G. Integral management model of administrative and judicial processes in environmental matters. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 12, n. 1, p. 113-119, 2020.

CRACIUN, A.-F. et al. Advanced modelling of the interplay between public governance and digital transformation: new empirical evidence from structural equation modelling

and Gaussian and mixed-Markov graphical models. **Mathematics**, v. 11, n. 5, 1168, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/math11051168.

CU KIM LONG, C.; AGRAWAL, R.; HA QUOC TRUNG, H. V. P. A big data framework for e-government in Industry 4.0. **Open Computer Science**, v. 11, n. 1, p. 461-479, 2021. DOI: https://doi.org/10.1515/comp-2020-0191.

DEBELJAK, A.; DECMAN, M. Digital transformation of Slovenian urban municipalities: a quantitative report on the impact of municipality population size on digital maturity. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, v. 15, n. 2, p. 25-51, 2022. DOI: https://doi.org/10.2478/nispa-2022-0012.

DOBROLYUBOVA, E. Measuring outcomes of digital transformation in public administration: literature review and possible steps forward. **NISPAcee Journal of Public Administration and Policy**, v. 14, n. 1, p. 61-86, 2021. DOI: https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0003.

FARAHANI, R.; LOH, F.; ROMAN, D.; PRODAN, R. Serverless workflow management on the computing continuum: a mini-survey. In: *Companion of the 15th ACM/SPEC* **International Conference on Performance Engineering** *(ICPE Companion 2024)*. 2024. p. 146-150. DOI: https://doi.org/10.1145/3629527.3652901.

GARBANI-NERINI, E.; MARCHIORI, E.; SABATINI, N.; CANTONI, L. Creating private and public value in data-related management projects: a cross-border case study from Switzerland and Italy. In: **Proceedings of the 25th Annual International Conference on Digital Government Research**. 2024. p. 269-277. DOI: https://doi.org/10.1145/3657054.3657275.

GHAFFARI, M.; BAHRANIFARD, R. Examining the effect of job rotation system effectiveness on improving the reform of administrative processes (productivity). **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 31, p. 250-261, 2021.

GRAF, J. O.; BITENCOURT, C. M. Digital government and the handling of sensitive data in the execution of public policies: challenges and possibilities. *Araucaria—Revista* **Iberoamericana de Filosofia, Política y Humanidades**, n. 26, 2024. DOI: https://doi.org/10.12795/araucaria.2024.i56.06.

GREEN, S. A digital start-up project – CARM Tool as an innovative approach to digital government transformation. **Computer Systems Science and Engineering**, v. 35, n. 4, p. 257-269, 2020. DOI: https://doi.org/10.32604/csse.2020.35.257.

GULER, M.; BUYUKOZKAN, G. A survey of digital government: science mapping approach, application areas, and future directions. **Systems**, v. 11, n. 12, p. 563, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11120563.

HAAK, F. et al. Digital standardization in liver surgery through a surgical workflow management system: a pilot randomized controlled trial. **Langenbeck's Archives of Surgery**, v. 410, n. 1, p. 96, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s00423-025-03634-7.

HASHIM, H. E-government impact on developing smart cities initiative in Saudi Arabia: opportunities & challenges. *Alexandria Engineering Journal*, v. 96, p. 124-131, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.04.008.

HEGGENESS, M. L. Improving child welfare in middle income countries: the unintended consequence of a pro-homemaker divorce law and wait time to divorce. *Journal of Development Economics*, v. 143, 102405, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2019.102405.

HERNER, K. DUNE production processing and workflow management software evaluation. In: *24th International Conference on Computing in High Energy and Nuclear Physics (CHEP 2019)*. Les Ulis: EDP Sciences, 2020. v. 245, art. 03019. DOI: https://doi.org/10.1051/epjconf/202024503019.

HSIEH, F.-S. A dynamic context-aware workflow management scheme for cyber-physical systems based on multi-agent system architecture. *Applied Sciences*, v. 11, n. 5, p. 2030, 2021. DOI: https://doi.org/10.3390/app11052030.

HU, T. et al. FAIR principles in workflows: a GIScience workflow management system for reproducible and replicable studies. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*, v. 138, 104477, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jag.2025.104477.

HU, Y.; WANG, H.; MA, W. Intelligent cloud workflow management and scheduling method for big data applications. *Journal of Cloud Computing—Advances, Systems and Applications*, v. 9, n. 1, p. 39, 2020. DOI: https://doi.org/10.1186/s13677-020-00177-8.

JACKSON, M.; KAVOUSSANAKIS, K.; WALLACE, E. W. J. Using prototyping to choose a bioinformatics workflow management system. *PLOS Computational Biology*, v. 17, n. 2, e1008622, 2021. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1008622.

JANSSEN, M.; HARTOG, M.; MATHEUS, R.; DING, A. Y.; KUK, G. Will algorithms blind people? The effect of explainable AI and decision-makers' experience on AI-supported decision-making in government. *Social Science Computer Review*, v. 40, n. 2, p. 478-493, 2022. DOI: https://doi.org/10.1177/0894439320980118.

KASTER, M.; WUERZ, H. M. Preprocessing of terrain data in the cloud using a workflow management system. In: CUZZOCREA, A. et al. (Eds.). *Proceedings of the 11th International Conference on Data Science, Technology and Applications (DATA)*. [S. l.]: SCITEPRESS, 2022. p. 40-49. DOI: https://doi.org/10.5220/0011145000003269.

KAUR, A. et al. Strategic integration of knowledge and talent management: enhancing academic operations in higher education through enterprise architecture implementation. In: *Knowledge Management in Organisations (KMO 2024)*. Cham: Springer, 2024. p. 198-210. (Lecture Notes in Networks and Systems, v. 2152). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-63269-3_15.

KHAIRULLAH, S. A. et al. Implementing artificial intelligence in academic and administrative processes through responsible strategic leadership in the higher education institutions. *Frontiers in Education*, v. 10, 1548104, 2025. DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1548104.

KILPIN, V. D.; SAINIDIS, E.; JAHANKHANI, H.; BROWN, G. A critical review into the digital transformation of land title management: the case of mining in Zimbabwe. In: JAHANKHANI, H. (Ed.). *Cybersecurity in the Age of Smart Societies*. Cham: Springer, 2023. p. 31-46. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-20160-8_3.

KITSOS, F.; KAMARIOTOU, M.; MAVROMATIS, A. Drivers and outcomes of digital transformation: the case of public sector services. *Information*, v. 14, n. 1, p. 43, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/info14010043.

KLISCHEWSKI, R. Data science or process science? How to promote the next digital transformation in the public sector. In: SCHOLL, H. J. et al. (Eds.). *Electronic Government (EGOV 2021)*. Cham: Springer, 2021. p. 3-15. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-84789-0_1.

KITSAMAN AYGUN, S.; INAL CEKIC, T. Sustainable urban governance and the digital divide: patterns of e-participation in Istanbul. *Sustainability*, v. 17, n. 11, p. 4913, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/su17114913.

KIVILUOMA, J. et al. Spine Toolbox: a flexible open-source workflow management system with scenario and data management. *SoftwareX*, v. 17, 100967, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.softx.2021.100967.

KOSTYREVA, D. A.; KRETOVA, A. Y.; LIKHTENSHTEIN, B. M. Digitalisation as a tool of public administration (using the example of Tyumen). *Electronic Government—An International Journal*, v. 19, n. 6, 2023.

KUZIOR, A.; PAKHNENKO, O.; TIUTIUNYK, I.; LYEONOV, S.; SIANO, P. E-governance in smart cities: global trends and key enablers. *Smart Cities*, v. 6, n. 4, p. 1663-1689, 2023. DOI: https://doi.org/10.3390/smartcities6040078.

LATUPEIRISSA, J. J. P. et al. Transforming public service delivery: a comprehensive review of digitization initiatives. *Sustainability*, v. 16, n. 7, p. 2818, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16072818.

LI, Y.; FAN, Y.; NIE, L. Making governance agile: exploring the role of artificial intelligence in China's local governance. *Public Policy and Administration*, v. 40, n. 2, p. 276-301, 2025. DOI: https://doi.org/10.1177/09520767231188229.

LIN, Z.; YAAKOP, M. R. Research on digital governance based on Web of Science – a bibliometric analysis. *Frontiers in Political Science*, v. 6, 1403404, 2024. DOI: https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1403404.

LIMA, E. S.; DE OLIVEIRA, U. R.; COSTA, M. C.; FERNANDES, V. A.; TEODORO, P. Sustainability in public universities through lean evaluation and future improvement for administrative processes. *Journal of Cleaner Production*, v. 382, 135318, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135318.

LU, R. et al. Increasing hospital administrative efficiency via optimized office automation systems: a PDCA cycle approach. *PLOS ONE*, v. 20, n. 4, e0321475, 2025. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0321475.

MATHEUS, R.; JANSSEN, M.; MAHESHWARI, D. Data science empowering the public: data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities. *Government Information Quarterly*, v. 37, n. 3, 101284, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.006.

NASRULLAH, R.; RIJAL, S.; JUSMAN, J. Digital governance and public service accountability: insight from the population and civil registration office in Makassar, Indonesia. *Otoritas – Jurnal Ilmu Pemerintahan*, v. 15, n. 1, p. 189-204, 2025. DOI: https://doi.org/10.26618/ojip.v15i1.17840.

RAHMAN, K.; ADNI, D. F.; NASUTION, M. A. T. P. Enhancing e-government in digital transformation: integrating records management and digital solutions in Pekanbaru, Indonesia. *Otoritas – Jurnal Ilmu Pemerintahan*, v. 14, n. 2, p. 262-276, 2024. DOI: https://doi.org/10.26618/ojip.v14i2.12374.

RUDMARK, D.; LINDGREN, R.; SCHULTZE, U. Open data platforms: design principles for embracing outlaw innovators. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 33, n. 3, 101850, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101850.

SEREY, J.; QUEZADA, L.; ALFARO, M.; FUERTES, G.; TERNERO, R.; GATICA, G.; GUTIERREZ, S.; VARGAS, M. Methodological proposals for the development of services in a smart city: a literature review. *Sustainability*, v. 12, n. 24, p. 10249, 2020. DOI: https://doi.org/10.3390/su122410249.

SIRA, M.; KUZIOR, A. Digitalization of government management processes in the context of sustainable development. *Management Systems in Production Engineering*, v. 33, n. 2, 2025. DOI: https://doi.org/10.2478/mspe-2025-0029.

SONG, Y.; NATORI, T.; YU, X. Tracing the evolution of e-government: a visual bibliometric analysis from 2000 to 2023. *Administrative Sciences*, v. 14, n. 7, p. 133, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14070133.

WAARA, A. Examining digital government maturity models: evaluating the inclusion of citizens. *Administrative Sciences*, v. 15, n. 3, p. 73, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15030073.

WANG, F.; JUN, K.-N.; WANG, L. Bureaucratic contacts and their impact on citizen satisfaction with local government agencies: the influence of expectation. *Public Policy and Administration*, v. 36, n. 1, p. 41-68, 2021. DOI: https://doi.org/10.1177/0952076719840065.

WANG, Y.; ZHAO, Z. Decentralized workflow management on software defined infrastructures. In: *2020 IEEE World Congress on Services (SERVICES)*. IEEE, 2020. p. 266-269. DOI: https://doi.org/10.1109/SERVICES48979.2020.00059.

WIMMER, M. A.; NEURONI, A. C.; FRECE, J. T. Approaches to good data governance in support of public sector transformation through Once-Only. In: PEREIRA, G. V. et al. (Eds.). *Electronic Government (EGOV 2020)*. Cham: Springer, 2020. p. 210-222. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-57599-1_16.

YEUNG, K. The new public analytics as an emerging paradigm in public sector administration. *Tilburg Law Review – Journal of International and European Law*, v. 27, n. 2, p. 1-32, 2022. DOI: https://doi.org/10.5334/tilr.303.

ZHANG, L.; MAO, J.; AN, Y.; ZHANG, T.; MA, J.; FENG, C.; ZHOU, X. A systematic review of blockchain technology for government information sharing. *CMC – Computers, Materials & Continua*, v. 74, n. 1, p. 1161-1181, 2023. DOI: https://doi.org/10.32604/cmc.2023.032452.

ZARDINI FILHO, C. E.; KENNELLY, M.; FULLAGAR, S.; CUSKELLY, G. Exploring administrative legacies from the Rio 2016 Paralympic Games: impacts on processes and professionalisation of parasport NGBs in Brazil. *International Journal of Sport Policy*

and Politics, v. 15, n. 2, p. 329-345, 2023. DOI: https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2206410.

CAPÍTULO 04: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL ELÉTRICA SOB A PERSPECTIVA DA FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ.

Noel Leal Ferreira
Mestre em Administração
Must University

RESUMO
A manutenção predial elétrica é atividade crítica para a continuidade dos serviços públicos, preservação do patrimônio e segurança institucional, exigindo contratos definidos e fiscalização efetiva para assegurar conformidade e eficiência administrativa. No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), observam-se fragilidades na coerência entre o que é previsto nos instrumentos contratuais e o que é registrado e executado nos processos de manutenção elétrica, elevando riscos operacionais e comprometendo o controle contratual. Este estudo teve como objetivo geral analisar os processos de manutenção predial elétrica sob a perspectiva da fiscalização contratual no IFPI. Metodologicamente, trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, com delineamento de estudo de caso, abordagem qualitativa, utilizando registros e processos do SUAP em 11 campi, revisão de literatura na Web of Science (2020–2025). Os resultados indicaram conformidade formal mínima (designação de fiscal em 100% dos campi), porém heterogeneidade na materialização dos mecanismos de controle: baixa evidência de reunião inicial, ausência de comprovação de entrega inicial de EPIs e ferramentas, raridade de notificações formais, uso parcial do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) e baixa padronização conforme manual institucional, com pouca repercussão via glosas. Com base nesses achados, foram propostos indicadores e melhorias centradas em rotinas padronizadas, institucionalização de IMR obrigatório, rito inicial de conferência de insumos, regras de glosa e fortalecimento da rastreabilidade no SUAP. Conclui-se que a efetividade da fiscalização depende da consolidação de rotinas e registros para reduzir a variabilidade entre campi e aproximar norma, contrato e execução.
Palavras-chave: *Manutenção predial elétrica; Fiscalização contratual; Contratos administrativos; Conformidade contratual; Governança pública; SUAP.*

1 INTRODUÇÃO

A manutenção predial elétrica constitui uma atividade essencial para o funcionamento das organizações públicas, pois está diretamente associada à continuidade dos serviços, à preservação do patrimônio e à segurança das atividades institucionais. No âmbito da administração pública, a adequada definição das obrigações contratuais e o acompanhamento de sua execução são fundamentais para assegurar a conformidade normativa e a eficiência administrativa. Conforme Meirelles (2016), a execução dos contratos administrativos deve observar rigorosamente as condições pactuadas, cabendo à administração pública o dever de fiscalizar o cumprimento dessas obrigações.

No entanto, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), observa-se que os processos relacionados à manutenção predial elétrica apresentam fragilidades quanto à coerência entre o que é previsto nos instrumentos contratuais e o que é efetivamente realizado na prática. A ausência de alinhamento entre as disposições contratuais e a execução dos serviços evidencia limitações nos processos de fiscalização, comprometendo a conformidade administrativa e a efetividade do controle contratual. Segundo Di Pietro (2022), falhas na fiscalização de contratos públicos podem expor a administração a riscos operacionais, jurídicos e institucionais.

Além disso, inconsistências entre o previsto e o realizado nos contratos de manutenção elétrica tendem a gerar retrabalho, insegurança administrativa e aumento da vulnerabilidade institucional, afetando a gestão dos serviços e a responsabilidade do órgão público. Para Motta (2019), fragilidades nos mecanismos de controle e acompanhamento contratual comprometem a eficiência organizacional e ampliam os riscos associados à gestão pública.

Diante dessa realidade, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como se configuram os processos de manutenção predial elétrica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí?

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os processos de manutenção predial elétrica sob a perspectiva da fiscalização contratual no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Já os objetivos específicos deste estudo foram: avaliar o fluxo do processo de manutenção predial elétrica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí; comparar o que está previsto contratualmente com o que é efetivamente realizado nos contratos de manutenção predial elétrica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí; propor melhorias nos processos de fiscalização dos contratos de manutenção predial elétrica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí.

Quanto à justificativa para a realização deste trabalho, destaca-se que a gestão da manutenção predial constitui um elemento estratégico para o funcionamento da administração pública, uma vez que a infraestrutura física é condição necessária para a continuidade das atividades institucionais, a segurança dos usuários e a preservação do patrimônio público. No caso da manutenção predial elétrica, a adequada organização dos processos e a coerência entre o que é previsto contratualmente e o que é efetivamente realizado assumem relevância central, sobretudo em ambientes públicos que operam de forma contínua.

Conforme Meirelles (2016), a boa execução dos contratos administrativos depende não apenas de sua formalização jurídica, mas da efetividade dos mecanismos de acompanhamento e fiscalização. Chiavenato (2020) complementa este entendimento ao afirmar que a racionalização das tarefas e a clareza dos fluxos e procedimentos organizacionais são fundamentais para reduzir desperdícios, retrabalho e falhas operacionais, contribuindo para a eficiência administrativa.

Neste contexto, o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) representa uma oportunidade singular para investigar empiricamente esses fluxos e procedimentos no contexto da gestão de contratos administrativos. Nesse sentido, o presente estudo justifica-se pela necessidade de analisar os processos de manutenção predial elétrica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, considerando a importância do alinhamento entre as disposições contratuais e a prática operacional, bem como o papel da fiscalização contratual.

Ao propor melhorias nos processos existentes, a pesquisa busca contribuir para o fortalecimento da gestão pública, a mitigação de riscos institucionais e o aprimoramento da eficiência administrativa. Tais melhorias foram propostas após um entendimento mais sistemático dos processos já existentes e praticados nos processos de fiscalização dos contratos de manutenção predial elétrica no IFPI.

Sob a perspectiva acadêmica, este estudo busca contribuir para o avanço da pesquisa em Administração Pública ao oferecer uma análise documental aplicada sobre os processos de fiscalização dos contratos de manutenção predial elétrica no IFPI. A proposta é gerar conhecimento que complemente os estudos já existentes, com evidências empíricas sobre esses processos no contexto organizacional do IFPI.

Destaca-se ainda como justificativa para a realização desta pesquisa o fato de que este estudo assume valor prático ao possibilitar a reflexão sobre as rotinas de trabalho e sobre a efetividade dos fluxos e procedimentos no acompanhamento das obrigações contratuais por parte dos gestores e fiscais de contratos de manutenção predial elétrica no IFPI. Com isso, a presente pesquisa buscou apoiar a adoção de práticas mais consistentes e adequadas para a fiscalização desses contratos, fortalecendo a cultura de integridade no serviço público.

Esta pesquisa foi estruturada da seguinte forma: primeiramente, apresentou-se o resumo e o respectivo *abstract*, que sintetiza os principais elementos do estudo. Em seguida, o capítulo 1 apresenta a introdução, onde são apresentados o contexto e a justificativa da pesquisa, o problema de pesquisa e o objetivo geral e os específicos. No

capítulo 2, está descrita a metodologia adotada, o qual se propõe a apresentar o tipo de pesquisa, os procedimentos metodológicos, a coleta de dados de caráter bibliográfico e documental. O capítulo 3 apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, com uma revisão da literatura sobre gestão pública, governança e controle no setor público, bem como contratos administrativos e fiscalização na Administração Pública, além de gestão de processos administrativos e padronização de procedimentos. O capítulo 4 dedica-se à apresentação apresentação dos dados de maneira descritiva. O capítulo 5 apresenta a discussão dos resultados a luz da literatura apresentada e, por último, o capítulo 6 apresenta as considerações finais, onde são ressaltadas as contribuições da pesquisa, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

---

2 REVISÃO DE LITERATURA (CAIXA ALTA, NEGRITO, ALINHAMENTO A ESQUERDA, TIMES 12)

2.1 Gestão pública, governança e controle no setor público

A gestão pública contemporânea tem sido progressivamente orientada por princípios de governança, controle e eficiência administrativa, em resposta à crescente complexidade das demandas sociais, à limitação de recursos públicos e à pressão por maior transparência e desempenho estatal. Nesse contexto, a governança pública emerge como um arranjo institucional que articula atores, regras e mecanismos de controle para orientar a ação do Estado, buscando assegurar a entrega eficaz de serviços públicos e a legitimidade das decisões administrativas. A literatura aponta que a eficiência administrativa não decorre apenas de técnicas gerenciais, mas da capacidade institucional de alinhar controle, participação, accountability e desempenho organizacional.

Conforme Tan (2020), as reformas de gestão pública na Turquia seguem princípios do Novo Gerenciamento Público (NPM), promovendo descentralização administrativa e adoção de práticas gerenciais orientadas a resultados. Todavia, o autor evidencia a permanência de elevada discricionariedade central, o que limita a efetiva autonomia local. Nesse arranjo, a governança é associada à eficiência principalmente por meio da racionalização administrativa, mas com fragilidades relacionadas à participação democrática e à adaptação dos serviços às necessidades locais.

Já na visão de Tambovtsev & Rozhdestvenskaya (2023), modelos de coprodução de serviços públicos representam uma superação das limitações do NPM ao incorporar cidadãos nos processos decisórios e de implementação. A governança, nesse enfoque,

articula controle e participação, reduzindo comportamentos oportunistas por meio de mecanismos inspirados na teoria principal-agente. Essa abordagem amplia a eficiência administrativa ao alinhar incentivos, fortalecer a legitimidade institucional e promover resultados sustentáveis na gestão pública.

Consoante Kulmie et al. (2025), mecanismos de accountability baseados em transparência e responsividade institucional contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, especialmente em contextos frágeis como a Somália. A governança orientada ao controle social reduz a insatisfação cidadã e aprimora a eficiência administrativa ao reforçar a confiança entre Estado e sociedade. As implicações envolvem maior estabilidade institucional e melhor desempenho na entrega de serviços essenciais.

De acordo com Tran & Nguyen (2025), a governança subnacional no Vietnã, mensurada pelo índice PAPI, apresenta efeitos positivos sobre a produtividade total dos fatores. O controle da corrupção, a participação cidadã e o uso de e-governança configuram-se como elementos centrais para a eficiência administrativa. Para a gestão pública, os resultados indicam que melhorias institucionais e procedimentais fortalecem o ambiente organizacional e a prestação de serviços.

Nesse sentido, Rajala & Jalonen (2025) criticam abordagens tradicionais de accountability baseadas exclusivamente na teoria principal-agente, argumentando que tais modelos simplificam excessivamente relações institucionais complexas. Os autores propõem uma perspectiva baseada na teoria da complexidade, na qual a governança dinâmica permite maior adaptação organizacional. Essa visão amplia a eficiência administrativa ao reconhecer interdependências, incertezas e múltiplos centros de decisão no setor público.

Por outro lado, Douglas et al. (2021) introduzem a noção de *positive public governance scholarship*, enfatizando o estudo sistemático de práticas bem-sucedidas na administração pública. A governança colaborativa, segundo os autores, fortalece o desempenho institucional ao estimular aprendizado organizacional, inovação e cooperação intersetorial. As implicações para a gestão pública incluem maior capacidade de replicação de soluções eficazes e melhoria contínua dos serviços.

De maneira similar, Steccolini et al. (2020) defende que sistemas de contabilidade, mensuração de desempenho e controle financeiro desempenham papel central na governança pública contemporânea. Esses instrumentos conectam eficiência administrativa a objetivos políticos e sociais, permitindo maior responsabilização e

transparência. A governança baseada em informação confiável contribui para decisões mais racionais e para o fortalecimento das democracias modernas.

Em continuidade, Sharma (2025) analisa a terceirização governamental sob a ótica da governança do desempenho, destacando a necessidade de frameworks robustos de accountability para geração de valor público. A eficiência administrativa depende da qualidade das relações contratuais, da definição clara de responsabilidades e do monitoramento contínuo dos resultados. Essas implicações orientam estratégias mais seguras de outsourcing na gestão pública.

No plano político-institucional, Davies (2025) demonstra que ciclos eleitorais influenciam o absenteísmo em serviços públicos na Índia, gerando variações temporárias de eficiência. A governança mediada por pressão política revela-se instável, afetando a continuidade do desempenho organizacional. Para a gestão pública, o estudo evidencia tensões entre controle democrático e eficiência administrativa de longo prazo.

Com o avanço tecnológico, David et al. (2025) identificam a transformação digital como catalisadora de agilidade institucional e otimização de custos. A governança orientada à mudança gerencial e ao uso estratégico de dados públicos contribui para maior eficiência administrativa e melhor engajamento dos beneficiários. Esses elementos reposicionam o papel do Estado como gestor de ecossistemas digitais.

De forma empírica, Lazor et al. (2024) demonstram que iniciativas de e-governança reduziram significativamente os prazos de prestação de serviços públicos em países desenvolvidos. O controle digital e a integração de sistemas fortalecem a eficiência administrativa ao melhorar a coordenação interorganizacional e o engajamento cidadão. As implicações reforçam a capacidade operacional da administração pública.

Entretanto, conforme Vatamanu & Tofan (2025), o uso de inteligência artificial na administração pública introduz riscos relacionados a vieses algorítmicos, segurança cibernética e governança ética. A eficiência sustentável depende da existência de estruturas regulatórias e participativas que orientem o uso responsável dessas tecnologias. Para a gestão pública, isso exige equilíbrio entre inovação, controle e legitimidade social.

Segundo Caiza et al. (2024), a adoção de IA em decisões governamentais amplia a eficiência operacional, mas enfrenta barreiras de aceitação institucional e desafios éticos. A governança torna-se fundamental para harmonizar eficiência, equidade e transparência. As implicações incluem a formulação de políticas públicas mais inclusivas e responsivas.

Em contextos de crise, Kotina et al. (2022) mostram que a transformação digital na Ucrânia fortaleceu a governança pública e a eficiência financeira, mesmo diante de instabilidade institucional. A governança digital atua como mecanismo de resiliência administrativa, permitindo continuidade dos serviços e melhor controle dos recursos públicos.

No âmbito dos serviços digitais, Papadopoulos et al. (2025) analisam o uso de chatbots na administração pública, destacando a necessidade de equilibrar funcionalidade, ética e adaptabilidade. A governança segura dessas ferramentas contribui para eficiência no atendimento ao cidadão, desde que acompanhada de critérios claros de responsabilização e transparência.

Consoante Shidarta & Van Huis (2020), empresas estatais e agências de serviços públicos na Indonésia operam sob regimes híbridos de governança regulatória. O equilíbrio entre geração de receitas e entrega de serviços sociais relaciona-se diretamente à eficiência administrativa. Para a gestão pública, esses modelos reforçam a importância de accountability frente a práticas informais.

Por fim, Latupeirissa et al. (2024) destacam que a digitalização da prestação de serviços públicos exige modelos de governança inclusivos para evitar aprofundamento das desigualdades. A eficiência administrativa, nesse contexto, deve ser acompanhada de equidade e acessibilidade. As implicações reforçam o papel estratégico da governança na mitigação de divisões digitais.

À luz dessas discussões, observa-se que a eficiência administrativa na gestão pública não decorre apenas de arranjos macroinstitucionais de governança, mas se materializa, sobretudo, nos mecanismos operacionais de controle, fiscalização e organização dos processos administrativos.

A governança pública, ao estabelecer diretrizes, princípios e estruturas de responsabilização, demanda instrumentos concretos que assegurem a coerência entre normas, contratos e práticas institucionais. Nesse sentido, os contratos administrativos e seus mecanismos de fiscalização constituem o elo entre as diretrizes de governança e a execução cotidiana das atividades públicas, enquanto a gestão de processos e a padronização de fluxos operacionais viabilizam a tradução desses princípios em rotinas efetivas.

Assim, torna-se necessário aprofundar a análise sobre os contratos administrativos, a fiscalização contratual e a organização dos processos na administração pública, temas que estruturam as seções subsequentes deste trabalho.

2.2 Contratos administrativos e fiscalização na Administração Pública

Os contratos administrativos constituem instrumentos centrais de governança, coordenação estatal e controle na administração pública, ao materializarem a execução de políticas por meio de parcerias reguladas com agentes privados. Esses contratos articulam eficiência administrativa ao racionalizar o uso de recursos escassos, asseguram conformidade normativa por meio de cláusulas imperativas e reforçam a responsabilidade institucional via mecanismos de accountability. Sua adequada gestão garante o alinhamento entre objetivos públicos e execução privada, mitigando riscos inerentes à delegação de serviços essenciais e fortalecendo a capacidade estatal de entrega.

Conforme Changalima et al. (2022), o desenvolvimento de fornecedores exerce impacto positivo sobre o desempenho das aquisições públicas, sendo esse efeito negativamente moderado por dificuldades na gestão contratual. Os referidos autores evidenciam que fragilidades nos processos de acompanhamento e controle reduzem os ganhos de performance esperados. Nesse sentido, a fiscalização contratual deve priorizar o monitoramento contínuo da execução, de modo a reduzir assimetrias informacionais. Tal abordagem fortalece o controle administrativo e contribui para a eficiência na gestão dos contratos públicos.

Neste mesmo sentido, Mericková et al. (2024) destaca que a gestão contratual de serviços municipais na Eslováquia apresenta problemas estruturais que ampliam os riscos associados ao outsourcing. As principais fragilidades identificadas envolvem falhas na seleção de fornecedores, monitoramento irregular da execução e ineficiência nos mecanismos de pagamento. Esses fatores comprometem o controle e elevam a exposição a comportamentos oportunistas. Para a fiscalização, os achados indicam a necessidade de aprimorar a qualidade gerencial como condição para maior eficiência pública.

Consoante das Neves & Gasparetto (2022), os mecanismos de controle em contratos de outsourcing no setor público combinam instrumentos formais e informais, operando em ambientes marcados por elevada burocratização. O estudo aponta níveis moderados de incerteza e interdependência entre as partes, o que limita a flexibilidade contratual. Diante disso, os autores defendem a adaptação dos mecanismos de controle às restrições institucionais existentes. Essa adequação contribui para otimizar a fiscalização e elevar a eficiência contratual.

Complementando este entendimento, Potoski et al. (2025), defende que a mensuração dos custos de transação em contratações públicas por meio de técnicas de

machine learning revela fatores como especificidade de ativos e grau de mensurabilidade contratual. O estudo constrói uma base empírica abrangente para 176 produtos na União Europeia, ampliando a precisão analítica sobre riscos contratuais. Para a fiscalização, o uso de métricas mais refinadas fortalece o controle. Isso contribui para maior eficiência na governança dos contratos públicos.

Nesse sentido, Mericková et al. (2020) analisam experiências de contracting na República Tcheca e não identificam ganhos claros de eficiência em relação à internalização dos serviços. Os resultados indicam que a qualidade da gestão contratual constitui um fator crítico limitante. Fragilidades no acompanhamento e no controle comprometem os resultados esperados. Assim, a fiscalização deve adotar critérios multicritério de monitoramento, fortalecendo accountability e desempenho público.

Por outro lado, Foged (2025) demonstra que a capacidade de gestão contratual e o tamanho organizacional influenciam positivamente a eficiência das compras públicas verdes. Organizações com maior disponibilidade de recursos humanos qualificados conseguem estruturar contratos mais robustos e exercer monitoramento mais eficaz. A fiscalização se beneficia de práticas sistemáticas de compliance. Dessa forma, reforça-se o controle e a eficiência nas aquisições sustentáveis.

Em continuidade, Li et al. (2022) analisam a aplicação de cláusulas de força maior e alterações contratuais em contratos esportivos na China durante a pandemia de COVID-19. Os tribunais tendem a favorecer emendas contratuais que busquem o equilíbrio entre os interesses das partes. Esses achados reforçam a necessidade de gestão contratual sensível a eventos imprevisíveis. Para a fiscalização, isso implica exame rigoroso das justificativas e maior atenção à conformidade administrativa.

Conforme Ortigara & Razzolini (2020), a adoção de controles internos baseados em gestão de riscos racionaliza decisões gerenciais em contratos administrativos. O estudo de caso em uma instituição federal demonstra a mitigação de responsabilidades subsidiárias por meio de práticas preventivas. A fiscalização interna atua como elemento central nesse processo. Como resultado, há ganhos em eficiência, controle social e produtividade administrativa.

Em outro estudo, Gomes et al. (2022), analisa que o histórico de desempenho dos fornecedores influencia diretamente sua recontratação na administração pública federal brasileira. Modelos dinâmicos indicam persistência positiva da performance, com variações conforme o grau de complexidade contratual. Esses resultados sugerem a

importância de indicadores objetivos na seleção de fornecedores. Para a fiscalização, isso contribui para maior controle e eficiência nos processos licitatórios.

Complementando esta perspectiva, Medeiros-Costa (2024) destaca que estratégias de lances excessivamente baixos em leilões reversos frequentemente resultam em aditivos contratuais nos serviços de engenharia. O estudo evidencia um trade-off entre preço inicial e qualidade da execução. Esse cenário exige fiscalização rigorosa ao longo da execução contratual. O monitoramento contínuo reduz riscos de modificações oportunistas e fortalece accountability e eficiência pública.

De acordo com Molitoris et al. (2025), a implementação de contratos baseados em performance depende do alinhamento entre estratégia organizacional e estrutura administrativa. Fatores como cultura institucional e disponibilidade de recursos condicionam o sucesso desse modelo. A fiscalização deve considerar essas variáveis contextuais. Tal alinhamento fortalece o controle e contribui para maior eficiência no procurement público.

Nesse sentido, Alonso & Andrews (2022) avaliam parcerias público-privadas inovadoras em serviços sociais no Reino Unido e não identificam ganhos significativos em outcomes. Os resultados indicam fragilidades na gestão e no acompanhamento contratual. A fiscalização emerge como elemento decisivo para o sucesso dessas parcerias. O fortalecimento do controle contribui para maior desempenho na prestação de serviços.

Por outro lado, O'Shea et al. (2025) analisam a evolução relacional de uma PPP irlandesa ao longo de 16 anos. A transferência da gestão para uma agência especializada contribuiu para o fortalecimento da confiança entre as partes. Esse rearranjo institucional aprimorou a fiscalização contratual. Como consequência, observam-se ganhos de eficiência e estabilidade na execução dos contratos.

Em continuidade, Mwaiseje et al. (2024) relacionam a administração contratual à qualidade de projetos sujeitos a eventos de força maior na Tanzânia. A gestão de riscos é identificada como preditor central do desempenho contratual. A fiscalização baseada em monitoramento contínuo e mecanismos de resolução de disputas reduz incertezas. Isso eleva o controle administrativo e a eficiência em obras públicas.

Conforme Yang et al. (2024), o ambiente institucional e os arranjos contratuais influenciam a identificação e a alocação de riscos em PPPs chinesas. O capital social em nível provincial atua como fator moderador relevante. Os autores destacam a importância

da transparência governamental nesse processo. Para a fiscalização, isso fortalece o controle e melhora a eficiência das parcerias.

Neste mesmo sentido, Al-Ghetaa et al. (2023) destaca que o compartilhamento de informações interorganizacionais em projetos de infraestrutura pública depende de mecanismos eficazes de coordenação contratual. Contratos bem estruturados viabilizam a colaboração entre múltiplos atores. A fiscalização se beneficia do uso sistemático de registros e incentivos. Isso eleva o controle e a eficiência na gestão de projetos públicos.

Consoante Fu et al. (2023), uma revisão sistemática sobre PPPs aponta a gestão contratual e a administração de riscos como temas centrais da literatura. As contribuições analisadas oferecem diretrizes práticas para gestores públicos. Para a fiscalização, o foco em fatores críticos de sucesso torna-se essencial. Essa abordagem otimiza o controle e promove a sustentabilidade das parcerias.

De acordo com Broms et al. (2024), o tipo de propriedade do prestador influencia a qualidade dos serviços de cuidados residenciais na Suécia. Incentivos excessivamente intensos tendem a degradar o desempenho. A fiscalização deve considerar diferenças entre provedores públicos e privados. Isso fortalece accountability e eficiência em arranjos de outsourcing.

Por fim, Dawson et al. (2024) analisam parcerias interagências voltadas ao atendimento de populações indígenas na Austrália. A combinação entre contratos formais e redes colaborativas fortalece a coordenação institucional. Para a gestão pública, isso exige alinhamento estratégico entre os atores envolvidos. A fiscalização aprimorada amplia o acesso aos serviços e a eficiência das políticas públicas.

2.3 Gestão de processos administrativos e padronização de procedimentos

A literatura contemporânea sobre desempenho organizacional na administração pública evidencia que a eficiência administrativa está fortemente associada à forma como estratégias institucionais são traduzidas em estruturas organizacionais, rotinas e processos internos. No plano macro, os estudos convergem ao demonstrar que o desempenho público não resulta apenas de decisões políticas ou orientações estratégicas gerais, mas da capacidade das organizações públicas de estruturar sistemas, lideranças e recursos de modo a sustentar a execução consistente de suas atividades administrativas.

Neste sentido, de acordo com Aljuhmani et al. (2024), sistemas estratégicos de medição de desempenho exercem papel mediador fundamental entre posturas organizacionais proativas e resultados institucionais em organizações públicas. A

eficiência administrativa emerge da integração entre métricas operacionais e objetivos estratégicos, reduzindo comportamentos reativos que tendem a comprometer processos internos. Os autores destacam que a incorporação de variáveis contingentes, como autonomia estrutural e suporte tecnológico, amplia a capacidade de resposta organizacional em cenários de crise, reforçando a centralidade dos sistemas de desempenho na estruturação administrativa do setor público.

Nesse mesmo plano, Halim et al. (2024) demonstram que lideranças orientadas à sustentabilidade contribuem para a eficácia organizacional ao integrar visão de longo prazo, responsabilidade ambiental e accountability administrativa. A eficiência orçamentária é fortalecida quando estruturas administrativas superam resistências burocráticas por meio do engajamento sistemático de stakeholders. Os autores indicam que a incorporação de métricas sustentáveis aos fluxos ministeriais favorece maior coerência entre planejamento, execução e resultados, destacando a cultura de inovação como elemento-chave para alinhar processos administrativos às demandas institucionais.

A transformação digital também se apresenta como vetor relevante de desempenho no setor público. Segundo Hammad et al. (2025), a digitalização de processos administrativos impulsiona a performance organizacional em instituições policiais paquistanesas, sendo esse efeito mediado pela motivação dos servidores. A eficiência decorre da reestruturação tecnológica de fluxos colaborativos entre unidades dispersas, indicando que investimentos em tecnologia precisam ser acompanhados de políticas voltadas ao engajamento humano para produzir ganhos sustentáveis em contextos burocráticos tradicionais.

Por outro lado, Kazho & Atan (2022) analisam processos de downsizing no setor público iraquiano e identificam que a melhoria do desempenho organizacional depende da preservação seletiva de capacidades essenciais. A eficiência administrativa não decorre simplesmente da redução de estruturas, mas da reorganização cuidadosa dos processos e da manutenção de expertise crítica. A privatização parcial de competências aparece como mecanismo intermediário entre enxugamento organizacional e performance sustentável, exigindo planejamento criterioso das transições administrativas.

No campo das competências individuais, Appiah-Kubi et al. (2025) evidenciam que a inteligência emocional fortalece a liderança pública em contextos politicamente instáveis, contribuindo para maior eficiência operacional. Traços individuais influenciam diretamente práticas gerenciais adaptativas, impactando a organização do trabalho administrativo. Os autores defendem programas de capacitação focados em competências

emocionais como estratégia para otimizar processos internos em ambientes institucionais desafiadores.

A orientação para o serviço também se destaca como fator estruturante do desempenho público. Conforme Alfansi et al. (2022), organizações públicas indonésias orientadas ao serviço apresentam maior crescimento e inovação, sustentados por processos estruturados em tecnologia, visão institucional, treinamento e liderança servidora. A padronização desses fatores reduz falhas no atendimento e fortalece a imagem institucional, indicando que a eficiência administrativa depende da coerência entre desenho organizacional e práticas operacionais.

No mesmo sentido, Ali et al. (2021) demonstram que a governança de tecnologia da informação contribui para a inovação e a performance organizacional ao promover transparência de custos e monitoramento colaborativo dos processos. A eficiência operacional resulta da integração de sistemas e do planejamento estratégico de TI, reforçando a importância da infraestrutura tecnológica como suporte à organização administrativa.

A difusão normativa também exerce influência sobre o desempenho público. Conforme Alves et al. (2022), a propagação de inovações por meio de instruções normativas em agências federais brasileiras melhora a eficiência administrativa, embora a adoção incompleta limite seus efeitos. Os autores ressaltam que a formalização normativa precisa ser acompanhada de mecanismos de acompanhamento e suporte à implementação para gerar impacto consistente nos processos internos.

Em contextos orientados por dados, Alsuhaimi (2025) evidencia que decisões data-driven elevam a eficiência administrativa na Arábia Saudita ao alinhar processos públicos a objetivos estratégicos nacionais. Contudo, desafios relacionados à qualidade dos dados, à escassez de competências analíticas e à resistência organizacional exigem investimentos contínuos em capacitação e governança da informação para sustentar a transformação administrativa.

De modo complementar, Hoai et al. (2022) demonstram que controles internos fortalecem a inovação e o desempenho organizacional em organizações públicas vietnamitas, sendo esse efeito plenamente mediado pela intensidade inovadora. A eficiência administrativa resulta da combinação entre sistemas de controle e capacidades inovativas, reforçadas por lideranças transformacionais que estruturam e estabilizam os processos internos.

Avançando do plano estratégico para a organização concreta do trabalho administrativo, a literatura meso evidencia que o desempenho público é fortemente condicionado pela forma como rotinas, cargas de trabalho e processos internos são estruturados no cotidiano organizacional. Nesse nível, a eficiência deixa de ser apenas uma diretriz abstrata e passa a depender diretamente da qualidade da organização do trabalho.

De acordo com Olumekor et al. (2025), fatores relacionados ao bem-estar e à inclusão exercem impacto direto sobre a efetividade organizacional em instituições públicas australianas. O estresse ocupacional e a discriminação deterioram rotinas administrativas, reduzindo produtividade e comprometendo fluxos operacionais. Os autores demonstram, com ampla base empírica, que falhas na gestão do bem-estar afetam diretamente a performance organizacional, indicando a necessidade de monitoramento contínuo das condições de trabalho.

Conforme Tran & Dollery (2023), a intensidade administrativa influencia negativamente a satisfação dos cidadãos em governos locais australianos. Rotinas excessivamente carregadas reduzem a efetividade dos serviços, sendo necessário ajustar a organização do trabalho conforme características territoriais específicas. Os resultados indicam que a calibragem das rotinas administrativas é condição para otimizar a performance municipal.

Aspectos culturais também interferem na organização dos processos. É o que argumenta Amoako-Asiedu et al. (2023) ao analisar que normas culturais informais persistem limitando a performance organizacional em instituições públicas ganesas, mesmo na presença de sistemas formais de gestão. A eficiência dos processos administrativos depende da compatibilidade entre estruturas formais e valores socioculturais, exigindo adaptações contextuais das práticas gerenciais.

Por outro lado, Ongena & Davids (2023) demonstram que capacidades analíticas baseadas em big data elevam a eficiência governamental ao estruturar decisões operacionais mais precisas. A integração de analytics aos processos internos melhora a efetividade, a equidade e o monitoramento contínuo das rotinas administrativas, reforçando o papel das capacidades informacionais na organização do trabalho público.

No campo da padronização, Araújo e França (2021) evidenciam que a aplicação da metodologia 5S em organização militar brasileira aprimora significativamente a eficiência administrativa. A padronização de rotinas, associada a treinamento, liderança e

auditorias regulares, fortalece fluxos operacionais e melhora o desempenho setorial, indicando potencial de replicação em outras organizações públicas.

A adoção de ferramentas técnicas também impacta os processos internos. Conforme Pramono et al. (2023), a aceitação de ferramentas contábeis avançadas eleva a performance organizacional e a sustentabilidade em instituições de auditoria pública. A eficiência decorre da percepção de utilidade dessas ferramentas na estruturação das rotinas contábeis e administrativas.

Inovações processuais emergem ainda com o uso de blockchain. Wamba et al. (2024) mostram que essa tecnologia transforma operações públicas ao redesenhar fluxos administrativos e fortalecer a governança dos serviços. Combinações específicas de capacidades tecnológicas conduzem a melhorias significativas na eficiência operacional.

Os incentivos organizacionais também afetam diretamente as rotinas. Sobre esta questão, Haron & Khadijah (2023), destaca que incentivos bem distribuídos contribuem para a estabilização e a performance de ministérios locais jordanianos, superando desafios não técnicos da gestão por resultados e fortalecendo a colaboração nos processos cotidianos.

De forma complementar, Atobishi et al. (2024) demonstram que capacidades digitais ampliam a agilidade organizacional em ministérios públicos, mediando significativamente os efeitos da tecnologia sobre o desempenho administrativo. A eficiência emerge da flexibilidade organizacional aplicada às rotinas operacionais.

Por fim, Ali & Nicholson-Crotty (2021) evidenciam que o escopo das rotinas de accountability influencia diretamente a performance organizacional em instituições policiais. Mecanismos com autoridade adequada reduzem falhas operacionais, enquanto escopos restritos comprometem a efetividade dos processos administrativos, reforçando a importância do desenho adequado das rotinas internas.

.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em publicações científicas que fornecem o embasamento teórico do tema, selecionadas em bases de dados reconhecidas internacionalmente (Gil, 2019). A pesquisa documental utiliza materiais institucionais sem tratamento analítico prévio, tais como termos de referência, registros administrativos e planilhas de custos relacionadas aos contratos de manutenção predial elétrica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (Prodanov & Freitas, 2013).

A pesquisa analisa os processos de manutenção predial elétrica vinculados aos contratos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), no período de 2021 a 2025.

A população inicial do estudo foi composta pelos 21 campi do IFPI. Contudo, nem todas as unidades possuíam contratos ativos de manutenção predial elétrica no período analisado. Do total:

- 6 campi não possuíam contratos de manutenção predial elétrica entre 2021 e 2025;
- Dos 15 campi que possuíam contratos, 5 não apresentavam fonte documental disponível no SUAP para fins de análise.

Assim, a amostra final foi composta por 10 campi, selecionados por apresentarem simultaneamente: contratos de manutenção predial elétrica no período e documentação acessível no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), permitindo análise documental completa da fiscalização.

Em relação ao delineamento, trata-se de um estudo de caso, uma vez que analisa em profundidade uma unidade institucional específica, os processos de manutenção predial elétrica no IFPI, buscando compreender o fenômeno em seu contexto real. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é adequado para a investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais delimitados.

Quanto à abordagem, adota-se o enfoque qualitativo, com apoio de indicadores de natureza quantitativa, utilizados como subsídio à interpretação dos processos analisados. Essa combinação permite analisar o fenômeno organizacional a partir da documentação disponível, sem a realização de inferências estatísticas, mas com o uso de dados numéricos para apoiar a comparação entre o que está previsto contratualmente e o que é efetivamente realizado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois busca observar, registrar e sistematizar as características do fenômeno estudado, sem intervenção direta sobre a realidade analisada. Segundo Severino (2016), esse tipo de

pesquisa possibilita a compreensão de padrões e regularidades presentes nos processos organizacionais.

No que diz respeito às Etapas metodológicas, na primeira etapa construiu-se o referencial teórico por onde foi realizada a construção do referencial teórico por meio de revisão da literatura na base Web of Science, considerando o recorte temporal de 2020 a 2025.

No primeiro tópico do referencial foram usados os seguintes descritores: ("public administration" OR "public sector" OR "public management") AND ("governance" OR "public governance" OR "accountability" OR "control") AND ("efficiency" OR "administrative efficiency" OR "performance" OR "effectiveness") AND ("public services" OR "infrastructure management" OR "service delivery") com filtros de 2020-2025, artigos de acesso aberto e de revisão que resultaram em 200 artigos.

No segundo tópico do referencial foram usados os seguintes descritores: ("government" OR "public sector") AND ("contract management" OR "service contracts") AND ("performance" OR "accountability" OR "control") com filtros de 2020-2025, artigos de acesso aberto e de revisão que resultaram em 19 artigos.

No terceiro tópico do referencial foram usados os seguintes descritores: ("public administration" OR "public sector") AND ("organizational performance" OR "administrative performance") AND ("efficiency" OR "effectiveness") com filtros de 2020-2025, artigos de acesso aberto e de revisão que resultaram em 54 artigos.

Para a análise do corpus e construção, utilizou-se software de gerenciamento de citações Mendeley após o download do arquivo Ris na Web of Science. Em seguida, após eliminação dos artigos sem alinhamento por meio de leitura flutuante, categorizou-se os artigos por eixo temáticos de acordo com os tópicos do macro ao restrito.

Para o eixo 3.1, dos 200 registros iniciais, foram selecionados por conveniência analítica 16 artigos com maior alinhamento direto aos temas de gestão pública, governança, controle e eficiência administrativa. Os demais foram excluídos por apresentarem foco periférico, repetição conceitual ou baixa contribuição específica para os objetivos do estudo.

Para o eixo 3.2, dos 19 registros identificados, todos os artigos foram mantidos, por apresentarem alinhamento direto com contratos administrativos, fiscalização e desempenho no setor público.

Para o eixo 3.3, dos 54 registros iniciais, após triagem por título, resumo e leitura integral, foram selecionados 21 artigos com maior aderência ao tema de organização de

processos, padronização de rotinas e desempenho administrativo. Os demais foram excluídos por tratarem de temas adjacentes sem contribuição central para o problema da pesquisa.

Desse modo, a amostra final do referencial teórico foi composta por 56 artigos, distribuídos da seguinte forma:

Eixo 3.1: 16 artigos; Eixo 3.2: 19 artigos; Eixo 3.3: 21 artigos.

O processo seguiu as seguintes etapas: (i) busca nas bases; (ii) aplicação de filtros temporais e de tipo de publicação; (iii) organização no Mendeley; (iv) triagem por título e resumo; (v) leitura integral; (vi) seleção final por alinhamento temático;

(vii) categorização por eixos e síntese teórica.

Essa sistematização permite visualizar de forma transparente como se deu a passagem do universo inicial de 273 registros para a amostra final de 56 artigos que fundamentaram o referencial teórico.

A segunda etapa corresponde ao levantamento de natureza documental e tabulação dos dados obtidos. Como frisado anteriormente, foram obtidos dados de contratos de manutenção predial de 11 campis que possuíam contratos vigentes e com fonte documentais obtidas via processo no SUAP. Os seguintes documentos foram analisados para realização da posterior análise: termos de referencias de cada contratação, instruções normativas 02/2020 e 05/2024 e o manual de procedimentos e tramites para pagamentos de notas fiscais. Da comparação entre os processos e documentos, foi criada uma planilha de tabulação que fundamentou a análise do pesquisador.

Por último passou-se a análise e discussão dos resultados. A etapa de análise foi conduzida a partir dos dados já tabulados com base nos registros documentais disponíveis no SUAP relativos ao acompanhamento e fiscalização dos contratos de manutenção predial elétrica nos campi incluídos na amostra. O procedimento analítico adotado foi análise documental comparativa, com foco em verificar a coerência entre o que é previsto (norma/contrato) e o que se materializa nos autos processuais (registros e evidências de execução e fiscalização).

Primeiramente, realizou-se a reconstrução descritiva do fluxo processual da manutenção predial elétrica, a partir da sequência de atos e documentos que estruturam a contratação e a execução contratual. Essa descrição foi organizada em duas partes: (i) fase de planejamento e contratação (documentos como DFD, ETP, matriz de riscos, TR, pesquisa de preços, licitação, empenho e assinatura do contrato) e (ii) fase de execução e

fiscalização (designação do fiscal, abertura do processo de fiscalização, reunião inicial, acompanhamento contínuo, medições, registros de inconformidade, notificações, pagamento, encerramento e eventual prorrogação). Essa etapa teve a função de estabelecer um modelo de referência do processo, necessário para orientar a leitura dos registros e permitir a identificação de lacunas entre rito esperado e rito registrado.

Na sequência, executou-se a análise de conformidade dos contratos acompanhados, com base em campos e evidências extraídos dos processos no SUAP. Para isso, foram definidos eixos de verificação, cada um associado a elementos mínimos de fiscalização e controle. Entre esses eixos, foram observados: (a) estruturação formal da fiscalização (existência de portaria/designação de fiscal); (b) rito inicial documentado (evidência de reunião inicial); (c) controle inicial de insumos (comprovação de entrega inicial de EPIs, uniformes e ferramentas quando prevista); (d) resposta administrativa a descumprimentos (presença de notificações formais quando cabível); (e) uso do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) (utilização mensal); (f) coerência do IMR com o Termo de Referência (compatibilidade do modelo utilizado) e (g) padronização institucional (aderência ao Manual de Gestão e Fiscalização); (h) repercussão financeira da fiscalização (glosas vinculadas aos resultados de medição, quando registradas); e (i) conformidade global (classificações consolidadas de rastreabilidade no SUAP, conformidade contrato–execução e aderência ao manual). Esses itens foram tratados como evidências documentais, isto é, o critério de análise foi a presença/ausência de registro no processo, não uma avaliação subjetiva do desempenho do serviço.

Os resultados dessa análise foram sistematizados por meio de frequências e proporções simples, apresentando quantos campi/contratos exibiam cada evidência e qual a participação percentual correspondente. Quando determinado campo não era aplicável ou não possuía registro disponível em parte da amostra, o cálculo foi realizado sobre o total válido daquele item, preservando a coerência entre o denominador e a evidência analisada. Essa sistematização permitiu evidenciar o padrão observado: conformidade formal mínima (ex.: designação de fiscal) coexistindo com heterogeneidade na materialização de mecanismos operacionais (reunião inicial, comprovação de insumos, notificações, IMR e padronização).

A partir das frequências obtidas, foi realizada a conversão dos achados em indicadores sintéticos, com a finalidade de traduzir em medidas objetivas as diferenças entre unidades e apoiar a proposição de melhorias. Os indicadores foram construídos diretamente das variáveis observadas nos processos, utilizando pontuações por

presença/ausência de evidências e escalas simples, sempre com variação de 0 a 100. Foram propostos: (i) Índice de Estruturação Inicial do Contrato (IEIC), baseado na existência de fiscal designado e registro de reunião inicial; (ii) Índice de Atuação da Fiscalização (IAF), composto por uso do IMR, aderência do IMR ao TR e padronização conforme o Manual; (iii) Índice de Controle da Execução (ICE), composto por comprovação de entrega inicial de insumos, notificação formal quando cabível e registro de inconformidades; e (iv) Índice Global de Conformidade (IGC), sintetizando rastreabilidade no SUAP, conformidade contrato–execução e aderência ao Manual a partir de uma escala ordinal convertida em pontuação numérica. Assim, a análise saiu do nível puramente descritivo e passou a uma leitura comparável, sem alterar a base empírica: os indicadores apenas reorganizam os mesmos achados documentais.

Por fim, a discussão dos resultados foi conduzida por triangulação interpretativa entre (a) o padrão empírico identificado nos registros do SUAP (conformidades e lacunas), (b) os indicadores propostos e (c) a literatura selecionada na revisão (governança, accountability, controle e eficiência na execução contratual). Nessa etapa, o objetivo não foi inferir causalidade, mas interpretar o significado administrativo dos padrões observados, destacando como a variação entre campi expressa diferenças na institucionalização de rotinas de fiscalização e na capacidade de registrar, medir e responsabilizar a execução contratual. Com base nessa interpretação, foram apresentadas proposições de melhoria vinculadas aos pontos críticos evidenciados pelos registros e pelos indicadores, como rotinas mínimas padronizadas, uso obrigatório e padronizado do IMR, rito inicial documentado de conferência de insumos, regras objetivas de glosa e fortalecimento da rastreabilidade no SUAP.

4 Resultados

4.1 Descrição do fluxo do processo de manutenção predial elétrica

O fluxo do processo de contratação da manutenção predial elétrica tem início com a elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DFD) pela Coordenação de Logística e Manutenção (COLM), Diretoria Local de Manutenção e Conservação (DLMC) ou setor equivalente de cada campus. Nessa etapa, o setor demandante descreve a necessidade do serviço, justifica a contratação, delimita o objeto de forma preliminar e

vincula a demanda às necessidades institucionais. Esse documento inaugura formalmente o processo administrativo.

Após a elaboração do DFD, o processo é encaminhado ao Departamento de Administração e Planejamento (DAP) ou setor equivalente. Compete a esse setor realizar a análise inicial da demanda e, em seguida, emitir Portaria de designação da Equipe de Planejamento da Contratação. Essa equipe é formada por servidores com atribuições técnicas e administrativas e passa a ser responsável pela condução da fase de planejamento da contratação.

Designada a Equipe de Planejamento, inicia-se a fase de estruturação técnica e administrativa do contrato. Essa equipe elabora, de forma integrada, os seguintes documentos:

a) os Estudos Técnicos Preliminares (ETP), que analisam a necessidade, as alternativas de solução e a viabilidade da contratação;
b) a Matriz de Gerenciamento de Riscos, que identifica riscos potenciais da contratação e define estratégias de mitigação;
c) o Termo de Referência (TR), que detalha o objeto, as obrigações das partes, o modelo de gestão, os critérios de medição, as responsabilidades do fiscal e as regras de fiscalização;
d) a Pesquisa de Preços, que estima o valor de mercado do serviço a ser contratado e fundamenta a definição do valor de referência.

Concluída a elaboração desses documentos, o processo retorna ao Departamento de Administração e Planejamento, que confere a regularidade da instrução e organiza os autos. Em seguida, o processo é submetido à Diretoria-Geral do Campus, que analisa a instrução e emite a autorização para o prosseguimento da contratação. Essa autorização representa o encerramento formal da fase interna de planejamento.

Com a autorização da Direção-Geral, o processo é encaminhado à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), para ciência e autorização da realização do procedimento licitatório. No âmbito da PROAD ou do setor equivalente, a Coordenação de Licitação e Contratos passa a conduzir a fase externa da contratação.

A partir dessa autorização, é realizado o procedimento licitatório, observando-se a modalidade cabível, as regras legais e as disposições do Termo de Referência. Durante essa fase, são praticados todos os atos próprios da licitação até a definição do licitante vencedor.

Encerrada a licitação, o processo retorna às instâncias administrativas competentes para a emissão da Nota de Empenho e, em seguida, para a assinatura do contrato pelo reitor, pelo representante legal da empresa vencedora e pelas testemunhas. Com a assinatura e a publicação do contrato, considera-se formalmente concluída a fase de contratação.

Após a publicação do contrato, o processo retorna à Diretoria-Geral do Campus, que deve proceder à designação formal do fiscal do contrato, por meio de portaria específica. Na sequência, é realizada a abertura do processo de acompanhamento e fiscalização, no qual serão registrados todos os atos relativos à execução do contrato, às medições, aos pagamentos, às notificações, às inconformidades e às demais ocorrências.

Esse ponto final do fluxo marca a transição entre a fase de planejamento e contratação e a fase de execução contratual, na qual se desenvolvem as atividades de fiscalização propriamente ditas.

O fluxo dessa etapa tem início após designação formal do fiscal do contrato pela Diretoria-Geral do Campus e a abertura do processo específico de acompanhamento e fiscalização por meio da COLM/DLMC. Esse processo passa a concentrar todos os registros relativos à execução do contrato.

Após a abertura do processo de fiscalização, os autos são encaminhados ao Departamento de Administração e Planejamento, que anexa ao processo todos os documentos da fase de contratação considerados relevantes para a atividade fiscalizatória, como Termo de Referência, contrato, Nota de Empenho e peças do procedimento licitatório. Em seguida, o processo é encaminhado ao fiscal do contrato, que passa a ser o responsável direto pelo acompanhamento da execução.

De posse do processo, o fiscal convoca o representante legal da empresa contratada para a realização da reunião inicial de alinhamento contratual. Nessa reunião são apresentados os principais pontos do contrato, as rotinas de fiscalização, as obrigações das partes, os critérios de medição dos serviços e as formas de comunicação entre contratante e contratada, marcando formalmente o início da execução do contrato.

Durante a vigência contratual, a fiscalização ocorre de forma contínua e sistemática. O fiscal acompanha a prestação dos serviços de manutenção predial elétrica, verifica o cumprimento das obrigações contratuais, confere a disponibilização de profissionais, equipamentos de proteção individual, ferramentas e materiais, e registra, no processo, as ocorrências relevantes relacionadas à execução do contrato. Essa atuação

abrange tanto os aspectos técnicos do serviço quanto os aspectos administrativos da contratação.

Mensalmente, a execução contratual é avaliada por meio do Instrumento de Medição de Resultados, que fundamenta a atestação dos serviços e a instrução do processo de pagamento, conforme os procedimentos previstos na Instrução Normativa nº 02/2020 do IFPI. O resultado da medição subsidia a decisão quanto à regularidade do serviço prestado e à liberação do pagamento à empresa contratada.

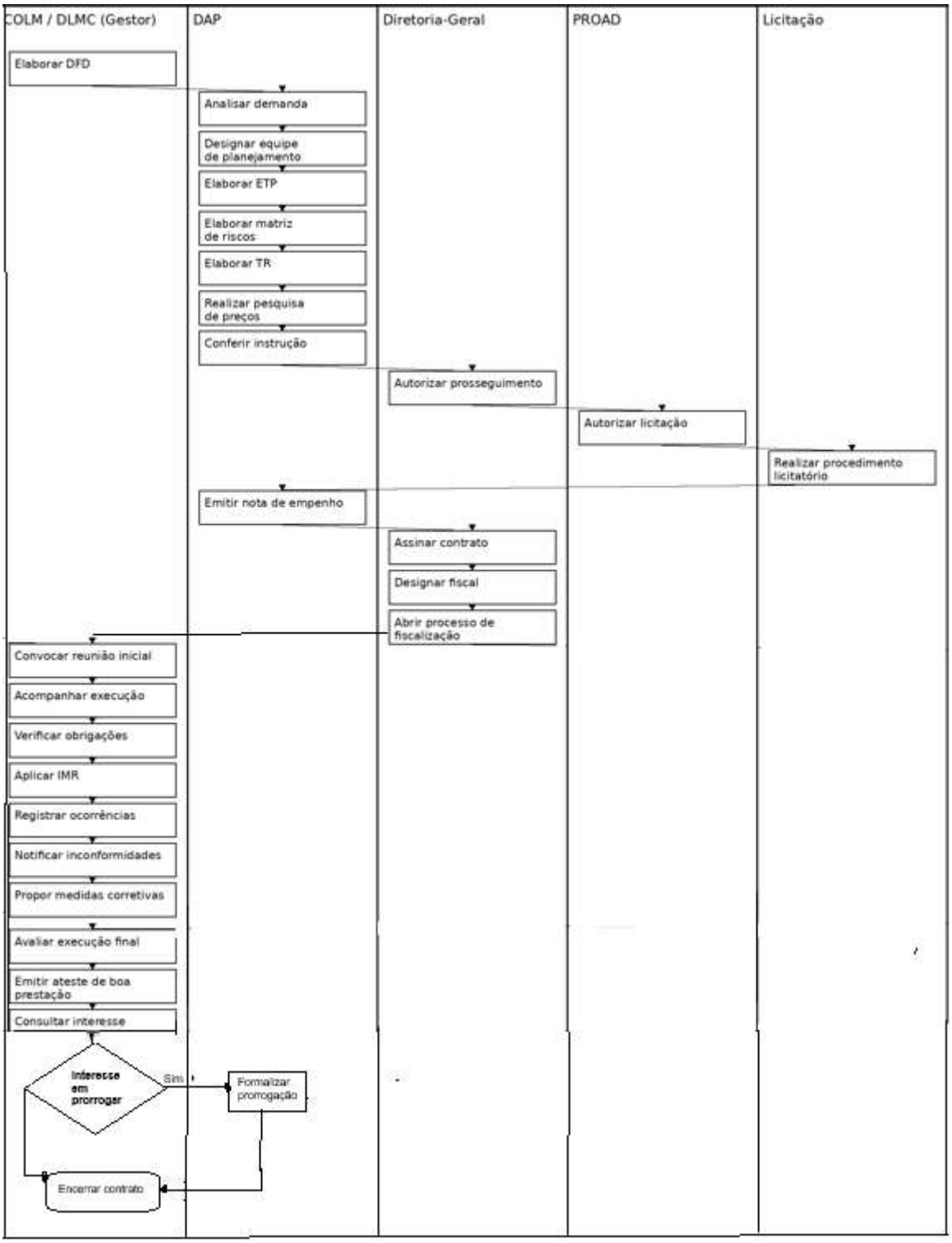
Quando são identificadas não conformidades, estas são formalmente registradas no processo de fiscalização e comunicadas à contratada. Dependendo da gravidade e da natureza da ocorrência, podem ser adotadas medidas corretivas, solicitada a regularização ou instaurados procedimentos de apuração de irregularidades, nos termos da Instrução Normativa nº 05/2024. Esses registros passam a integrar o histórico da execução contratual.

A fase de encerramento ocorre ao término da vigência contratual ou em caso de rescisão antecipada. Nessa etapa, o gestor e os fiscais realizam a avaliação final da execução, verificando o cumprimento integral das obrigações contratuais, a regularidade da documentação e a inexistência de pendências administrativas ou financeiras.

Nos casos em que haja interesse da Administração na prorrogação do contrato, o fiscal emite o documento denominado Ateste de Boa Prestação de Serviço, conforme modelo disponível no SUAP, e o encaminha ao gestor do contrato. O gestor, por sua vez, expede ofício à empresa contratada, consultando-a quanto ao interesse em prorrogar o ajuste. Havendo manifestação favorável da empresa, o gestor reúne a documentação necessária e encaminha o processo ao Departamento de Administração e Planejamento, que o despacha à Diretoria-Geral do Campus até a etapa final de assinatura do termo aditivo pelo reitor e pelas demais partes competentes.

Na figura 1, demonstramos o fluxo total do processo em raias.

Figura 1: Fluxo de processo de manutenção predial elétrica



Fonte: elaborado pelo autor

No tópico a seguir, passou-se a analisar as etapas da análise de conformidade com a finalidade de verificar possíveis inconsistências.

4.2 Evidências de conformidade na execução contratual

A descrição dos achados de conformidade foi construída a partir da extração e sistematização de dados documentais disponíveis no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), contemplando uma amostra composta por 11 campi do Instituto Federal do Piauí. Os registros analisados abrangem processos de acompanhamento e fiscalização de contratos de manutenção predial elétrica, incluindo informações sobre designação de fiscais, uso de instrumentos de medição de resultados, registros de reuniões iniciais, comprovação de entrega de insumos, tratamento de inconformidades, rastreabilidade processual e níveis de aderência entre previsão contratual, execução prática e normativos institucionais. Os dados foram organizados de modo a permitir a observação do todo e das partes, priorizando a identificação de padrões dominantes, assimetrias relevantes e concentrações percentuais que evidenciam níveis distintos de conformidade entre o que é formalmente previsto e o que se materializa nos processos administrativos.

Do conjunto analisado, verificou-se inicialmente que, no que se refere à designação formal de fiscais de contrato, todas as unidades da amostra apresentam registro de nomeação de fiscal responsável, o que corresponde a 100% dos campi analisados (amostra de 11). Esse resultado indica que a exigência formal de indicação de responsável pela fiscalização contratual encontra-se plenamente atendida no plano documental, sem variações entre as unidades. Trata-se, portanto, de um ponto de conformidade homogêneo no conjunto da amostra, que estabelece a base institucional mínima para o exercício da fiscalização dos contratos de manutenção predial elétrica.

No entanto, quando se observa o registro da realização da reunião inicial entre a contratante e a empresa contratada, etapa prevista como marco formal de início da execução contratual, verifica-se um comportamento distinto. Considerando apenas os registros válidos, constatou-se que, em 6 dos 9 campi analisados, não há qualquer evidência documental da realização dessa reunião, o que corresponde a 66,7% da amostra válida. Apenas 3 campi, representando 33,3%, apresentam registro dessa etapa inicial. A predominância da ausência de registro indica que, embora a designação do fiscal seja universal, o início formal e documentado da execução contratual não se materializa de forma sistemática nos processos analisados o que revela uma primeira assimetria relevante entre o que é previsto como prática de gestão contratual e o que efetivamente se registra nos autos processuais.

Superada a fase de organização da fiscalização, representada pela nomeação do fiscal e pelos ritos iniciais de alinhamento, passa-se à observação da fiscalização em curso, isto é, das atividades práticas desempenhadas pelo fiscal ao longo da execução

contratual. Esse bloco reúne os principais mecanismos operacionais de controle, por meio dos quais se verifica se o serviço contratado é efetivamente prestado conforme os parâmetros previstos nos instrumentos normativos e contratuais.

O primeiro elemento dessa etapa é a verificação da entrega inicial dos equipamentos de proteção individual, uniformes e ferramentas exigidos contratualmente. Nos processos analisados, constatou-se que, em apenas 2 dos 10 campi da amostra, há comprovação documental da entrega inicial desses itens, o que corresponde a 20% do total. Nos demais 8 campi, equivalentes a 80%, não se identificou qualquer registro formal que comprove a entrega inicial, o que indica que essa obrigação contratual, embora prevista, raramente é acompanhada de documentação comprobatória no âmbito da fiscalização.

A atuação do fiscal diante da ausência de comprovação da entrega inicial revela um segundo ponto de fragilidade. Em 9 dos 10 campi analisados, não há registro de notificação formal à empresa contratada em razão da ausência de comprovação da entrega dos EPIs, o que corresponde a 90% da amostra. Apenas um campus apresenta registro de notificação nesse sentido. Isso evidencia que, além de a entrega inicial não ser devidamente comprovada, também é pouco frequente a formalização de providências administrativas quando essa obrigação não se materializa nos autos processuais.

Outro eixo central da fiscalização em curso é o uso do Instrumento de Medição de Resultados (IMR) para avaliar mensalmente o nível do serviço no processo de pagamento das notas fiscais. Nos dados analisados, verificou-se que 6 dos 10 campi, correspondentes a 60%, utilizam o IMR mensalmente, enquanto 4 campi, equivalentes a 40%, não utilizam esse instrumento. Esse resultado indica que, embora o IMR esteja presente na maioria dos casos, ainda existe uma parcela significativa de contratos em que a avaliação do serviço ocorre sem o uso do instrumento formalmente previsto.

Entre os campi que utilizam o IMR, observou-se variação quanto à conformidade do modelo adotado em relação ao Termo de Referência. Em 5 dos 10 campi da amostra, o modelo de IMR utilizado é compatível com o Termo de Referência, o que corresponde a 50% do total. Em 1 campus, equivalente a 10%, o IMR é utilizado, mas não é compatível com o modelo previsto no Termo de Referência. Já em 4 campi, correspondentes a 40%, não há utilização do IMR. Assim, metade dos casos apresenta conformidade entre o modelo utilizado e o que foi previsto contratualmente, enquanto a outra metade se distribui entre não utilização ou utilização em desacordo com o instrumento contratual.

A padronização do IMR conforme o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos do IFPI constitui outro critério relevante. Apenas 2 dos 10 campi analisados, ou 20%, utilizam um modelo de IMR padronizado conforme o Manual. Em contrapartida, 4 campi, equivalentes a 40%, utilizam IMR sem aderência ao padrão institucional, e outros 4 campi, também correspondentes a 40%, não utilizam qualquer instrumento dessa natureza. Esse resultado evidencia que a maior parte dos processos se afasta do padrão institucionalmente estabelecido para a medição do desempenho contratual.

A análise dos critérios avaliados no IMR mostra que, nos casos em que ele é utilizado, a quantidade de critérios técnicos varia entre 2 e 4, enquanto os critérios administrativos variam entre 0 e 3. Essa variação indica ausência de uniformidade na forma como os aspectos técnicos e administrativos do serviço são mensurados, reforçando a percepção de heterogeneidade na aplicação do instrumento de avaliação ao longo dos diferentes campi.

No que se refere à aplicação de glosa de valores em notas fiscais em razão de avaliação negativa no IMR, constatou-se que apenas 2 dos 10 campi, ou 20%, registram glosas associadas ao resultado da medição do serviço. Nos demais 8 campi, equivalentes a 80%, não há qualquer registro de glosa decorrente da avaliação do desempenho. Esse dado sugere que, mesmo nos casos em que o IMR é utilizado, sua repercussão financeira direta nem sempre se materializa de forma consistente.

A percepção global da efetividade da prestação do serviço, a partir do histórico dos IMRs mensais, também apresenta distribuição assimétrica. Em 3 campi, correspondentes a 30%, a efetividade do serviço é classificada como excelente; em 2 campi, equivalentes a 20%, como boa; e em 4 campi, representando 40%, não há sequer utilização do IMR que permita essa avaliação. Em um caso, não foi possível identificar o registro dessa variável. Esses dados indicam que, onde o instrumento é utilizado, a avaliação tende a se concentrar em níveis positivos de desempenho, mas uma parcela expressiva dos contratos permanece sem qualquer mensuração formal da efetividade do serviço.

Tomados em conjunto, os apontamentos desse bloco evidenciam que a fiscalização em curso se caracteriza por forte heterogeneidade operacional. Alguns mecanismos previstos como a entrega inicial de insumos, a notificação por descumprimento, o uso do IMR e sua padronização aparecem de forma parcial, descontínua ou assimétrica entre os campi. Assim, embora existam instrumentos formais de fiscalização, sua aplicação prática varia consideravelmente, produzindo diferentes

níveis de formalização, registro e efetividade ao longo da execução dos contratos analisados.

No quadro 1 apresentamos a síntese dos apontamentos da fiscalização em curso nos contratos analisados.

Quadro 1: Síntese dos apontamentos de fiscalização dos contratos analisados

Eixo da fiscalização	**Padrão predominante**	**Síntese dos achados**
Controle inicial de insumos	Predomínio de ausência de registros	A maioria dos campi não apresenta comprovação documental da entrega inicial de EPIs e, adicionalmente, raramente há registro de notificação formal às empresas contratadas quando essa obrigação não é comprovada.
Uso de instrumentos de avaliação	Utilização parcial	Embora o instrumento de medição de resultados seja utilizado na maioria dos casos, parcela relevante dos contratos ainda é acompanhada sem qualquer instrumento formal de avaliação.
Conformidade contratual da avaliação	Distribuição equilibrada	Parte dos contratos apresenta conformidade entre o instrumento utilizado e o previsto contratualmente, enquanto outra parcela se distribui entre não utilização e utilização em desacordo com o instrumento contratual.
Padronização institucional	Baixa padronização	Predomina a ausência de adoção do modelo padronizado institucional, seja pela inexistência de instrumento de avaliação, seja pelo uso de modelos não aderentes ao manual institucional.
Estrutura da avaliação	Elevada heterogeneidade	Observa-se variação significativa na forma e na profundidade da avaliação, indicando ausência de uniformidade metodológica na mensuração do desempenho contratual.
Repercussão financeira da fiscalização	Ocorrência rara	A aplicação de glosas decorrentes da avaliação do serviço é pouco frequente, mesmo nos contratos em que há algum tipo de avaliação formal.
Mensuração da efetividade do serviço	Concentração em níveis positivos, com lacunas	Nos casos em que há mensuração formal, a avaliação tende a concentrar-se nos níveis mais elevados, entretanto parcela expressiva dos

		contratos permanece sem qualquer registro formal de avaliação da efetividade.

Fonte: elaborado pelo autor

A etapa final da descrição dos achados concentra-se nos campos que expressam diretamente a relação entre previsão contratual, execução prática e aderência aos normativos institucionais, a saber: rastreabilidade do processo no SUAP, nível de conformidade entre contrato e execução e grau de aderência ao Manual de Gestão e Fiscalização do IFPI. Esses campos permitem observar, de forma sintética, o grau de alinhamento global dos processos analisados.

No que se refere à rastreabilidade dos processos no SUAP, dos 11 campi analisados, 7 apresentam rastreabilidade classificada como “alta”, o que corresponde a 63,6% da amostra. Outros 3 campi (27,3%) situam-se no nível “médio”, enquanto 1 campus (9,1%) apresenta rastreabilidade classificada como “baixa”. Esse resultado indica predominância de processos com boa organização documental, embora exista parcela não desprezível com rastreabilidade apenas intermediária ou fragilizada.

Quanto ao nível de conformidade entre contrato e execução, observa-se que 7 dos 11 campi (63,6%) apresentam classificação “alta”, 3 campi (27,3%) situam-se no nível “médio” e 1 campus (9,1%) apresenta nível “baixo”. Embora a maior parte dos contratos apresente correspondência satisfatória entre o que foi pactuado e o que se executa, quase 36,4% dos casos não alcançam o nível mais elevado de conformidade, revelando assimetria relevante nesse eixo.

Em relação ao grau de aderência da execução ao Manual de Gestão e Fiscalização do IFPI, os dados revelam distribuição mais dispersa. Seis campi (54,5%) apresentam aderência classificada como “alta”, três (27,3%) situam-se no nível “médio” e dois (18,2%) no nível “baixo”. Esse resultado mostra que quase metade da amostra (45,5%) não alcança o nível mais elevado de aderência institucional, evidenciando que o manual não se materializa de forma uniforme nas práticas administrativas.

Considerados em conjunto, os três eixos revelam padrão assimétrico de conformidade global. Embora predomine a classificação “alta” em todos os campos, entre 36% e 45% dos casos situam-se fora desse patamar, variando entre níveis médios e baixos. Essa dispersão percentual evidencia que a fiscalização contratual, apesar de formalmente estruturada, materializa-se de modo desigual entre os campi, produzindo diferentes graus de alinhamento entre norma, contrato e execução prática.

No quadro 2, evidenciamos os principais achados de maneira percentual.

Quadro 2: Distribuição percentual dos níveis de conformidade

Eixo Avaliado	**Alta (%)**	**Média (%)**	**Baixa (%)**	**Total (n)**
Rastreabilidade do processo no SUAP	63,60%	27,30%	9,10%	11
Nível de conformidade entre contrato e execução	63,60%	27,30%	9,10%	11
Grau de aderência ao Manual de Gestão e Fiscalização do IFPI	54,50%	27,30%	18,20%	11

Fonte: elaborado pelo autor

O conjunto dos achados descritos ao longo dos blocos evidencia que a conformidade contratual no IFPI não se apresenta como um fenômeno homogêneo, mas como uma distribuição assimétrica entre níveis altos, médios e baixos, tanto nos aspectos operacionais da fiscalização quanto nos eixos de rastreabilidade, aderência normativa e compatibilidade entre contrato e execução. Embora haja predominância formal de registros e procedimentos mínimos, a variação percentual observada indica que o grau de materialização das normas depende fortemente de como cada unidade organiza, documenta e operacionaliza a fiscalização contratual.

Esse cenário revela que a simples existência de regras, manuais e instrumentos não é suficiente para garantir padrões equivalentes de conformidade. A dispersão entre níveis “alto”, “médio” e “baixo” aponta para diferentes intensidades de aplicação prática dos mecanismos de controle. É justamente essa variação que permite a construção de indicadores: não como instrumentos de julgamento, mas como métricas capazes de traduzir em números as distâncias entre o previsto, o registrado e o executado.

Dessa forma, os achados de conformidade descritos até aqui constituem a base empírica para a etapa seguinte do estudo, na qual esses padrões serão convertidos em indicadores sintéticos. Esses indicadores permitirão mensurar o grau de aderência institucional, a efetividade da fiscalização e a coerência contratual, possibilitando não apenas a comparação entre unidades, mas também a identificação objetiva dos pontos de maior distorção, que servirão de referência para a proposição de melhorias nos processos de fiscalização contratual.

4.3 Indicadores de Fiscalização Contratual

A partir dos achados de conformidade descritos anteriormente, torna-se possível avançar da simples descrição empírica para a construção de indicadores sintéticos que

traduzam, de forma objetiva, as diferenças observadas entre as unidades analisadas. Esses indicadores serão construídos diretamente a partir dos dados extraídos do SUAP e dos padrões identificados nos blocos de conformidade, funcionando como instrumentos de leitura do grau de estruturação inicial dos contratos, da atuação da fiscalização, do controle da execução e do nível global de conformidade institucional. Nos parágrafos seguintes, cada indicador será apresentado, explicitando-se sua base empírica e sua lógica de composição.

O cálculo dos indicadores foi estruturado a partir de proporções simples, sempre tomando como referência o total de contratos analisados ou, quando houver registros classificados como "não se aplica", o total válido para cada variável. Cada indicador é expresso em percentual, variando de 0 a 100, de modo que valores mais elevados indicam maior grau de conformidade. Essa lógica permite transformar informações qualitativas e categóricas em medidas sintéticas comparáveis entre unidades. O objetivo não é criar métricas abstratas, mas traduzir padrões empíricos observados nos processos analisados.

O Índice de Estruturação Inicial do Contrato considera dois requisitos básicos: existência de portaria de designação do fiscal e registro documental da reunião inicial. Para cada contrato, atribui-se valor 1 quando ambos estão presentes e 0 quando pelo menos um está ausente. O índice é calculado pela divisão do número de contratos que atendem simultaneamente aos dois requisitos pelo total analisado, multiplicando-se por 100. Esse indicador expressa se o contrato nasce formalmente estruturado para permitir fiscalização efetiva.

O Índice de Atuação da Fiscalização agrega três dimensões: uso do IMR mensal, aderência do IMR ao Termo de Referência e padronização conforme o Manual do IFPI. Cada dimensão atendida recebe 1 ponto por contrato, variando de 0 a 3. O cálculo resulta da soma dos pontos obtidos em todos os contratos dividida pelo total máximo possível, multiplicada por 100. Esse índice mede se a fiscalização se materializa por meio de instrumentos formais e tecnicamente alinhados.

O Índice de Controle da Execução é formado pela verificação de três elementos: comprovação documental da entrega inicial de EPIs, existência de notificação formal quando cabível e registro de inconformidades. Cada item atendido recebe 1 ponto por contrato. O índice resulta da soma dos pontos observados dividida pelo total máximo possível, multiplicada por 100. Ele não avalia a qualidade do serviço, mas a existência de controle administrativo documentado e rastreável.

O Índice Global de Conformidade é construído a partir da rastreabilidade no SUAP, do nível de conformidade entre contrato e execução e do grau de aderência ao Manual do IFPI. Cada campo é convertido em escala numérica: Alta = 3, Média = 2, Baixa = 1. A soma por contrato varia de 3 a 9. O índice resulta da soma das pontuações dividida pelo total máximo possível, multiplicada por 100, sintetizando o grau de alinhamento institucional.

Quanto ao uso desses indicadores no trabalho, eles podem cumprir dois papéis distintos. O primeiro é analítico, permitindo reinterpretar os dados descritivos já apresentados sob forma sintética, facilitando comparações entre unidades e visualização de assimetrias. O segundo é gerencial, funcionando como parâmetros de referência para implantação futura de um sistema de monitoramento da fiscalização contratual. Assim, mesmo que não sejam explorados exaustivamente na análise empírica, podem ser explicitados como instrumentos propositivos, derivados dos achados, voltados à melhoria da gestão.

No quadro 3, detalha-se o modelo dos indicadores propostos e a sua escala.

Quadro 3: Modelo dos indicadores de fiscalização contratual com escalas de interpretação.

Indicador	**Base de cálculo**	**Forma de cálculo**	**Escala de interpretação**
Índice de Estruturação Inicial do Contrato (IEIC)	Contratos com fiscal designado **e** reunião inicial registrada	(Nº de contratos com os dois requisitos / Nº total de contratos válidos) × 100	Alta: ≥ 75%Média: 50% a 74%Baixa: < 50%
Índice de Atuação da Fiscalização (IAF)	Uso do IMR, aderência ao TR e padronização no Manual	Soma dos pontos obtidos (0 a 3 por contrato) ÷ total máximo possível × 100	Alta: ≥ 70%Média: 40% a 69%Baixa: < 40%
Índice de Controle da Execução (ICE)	Entrega inicial de EPIs, notificação quando cabível e registro de inconformidades	Soma dos pontos (0 a 3 por contrato) ÷ total máximo possível × 100	Alta: ≥ 60%Média: 30% a 59%Baixa: < 30%
Índice Global de Conformidade (IGC)	Rastreabilidade, conformidade contrato–execução e aderência ao Manual	Conversão: Alta=3, Média=2, Baixa=1; soma ÷ total máximo × 100	Alta: ≥ 70%Média: 40% a 69%Baixa: < 40%

Fonte: elaborado pelo autor

5 DISCUSSÃO

5.1 Governança e controle na execução contratual: interpretação dos achados

Os primeiros achados, ainda na fase prévia da execução do contrato, destacam que, embora a nomeação do fiscal esteja presente em 100% dos campi, os registros mostram que mecanismos operacionais essenciais de controle não se materializam com a mesma consistência ao longo da execução. Isso aparece logo no controle inicial de insumos: somente 20% dos campi apresentam comprovação documental da entrega inicial de EPIs, uniformes e ferramentas, enquanto 80% não apresentam registro. Esse descompasso indica que a conformidade formal da estrutura existe, mas a conformidade documental da execução é frágil, o que afeta diretamente a rastreabilidade e o poder de controle do fiscal.

Esse padrão dialoga com Tan (2020) ao mostrar que reformas orientadas a resultados podem preservar formalidades institucionais, mas não garantem padronização real nas rotinas locais. Sob a lente de Tambovtsev & Rozhdestvenskaya (2023), a ausência de registros enfraquece o alinhamento de incentivos e amplia assimetrias informacionais, criando espaço para comportamentos oportunistas na execução. Kulmie et al. (2025) reforçam que accountability depende de transparência e responsividade: sem evidência documental, o controle perde lastro verificável. Tran & Nguyen (2025) sustentam que governança subnacional melhora desempenho quando fortalece procedimentos; aqui, o procedimento crítico (registro da entrega) falha. Rajala & Jalonen (2025) ajudam a interpretar a variabilidade como expressão de complexidade institucional: o mecanismo existe, mas não se estabiliza em rotina. Douglas et al. (2021) indicam que boas práticas deveriam ser difundidas; o fato de poucos registrarem sugere ausência de aprendizagem organizacional institucionalizada. Steccolini et al. (2020) destacam que controle e desempenho exigem informação confiável; quando não há documento, o sistema de controle perde capacidade decisória. Sharma (2025) aponta que terceirização exige monitoramento robusto; sem comprovação, o risco contratual aumenta. David et al. (2025) e Lazor et al. (2024) lembram que digitalização só gera eficiência se o processo for seguido; o SUAP apenas evidencia a lacuna. E, como alertam Vatamanu & Tofan

(2025) e Caiza et al. (2024), eficiência sem governança e critérios claros vira fragilidade operacional.

Na mesma linha, a resposta administrativa diante da ausência de comprovação da entrega inicial é ainda mais rara: 90% dos campi não apresentam registro de notificação formal à empresa e apenas 10% registram notificação. Ou seja, além de o controle documental não aparecer, a reação procedimental do fiscal diante do risco também quase não se formaliza. Isso é crítico porque a notificação é o mecanismo mínimo de responsividade institucional, tornando rastreável o acionamento do contratado e estabelecendo histórico para correção, sanção ou apuração.

Aqui, Kulmie et al. (2025) é central ao associar melhoria de serviços à responsividade: a ausência de notificação indica baixa capacidade de resposta institucional ao descumprimento. Steccolini et al. (2020) reforçam que controle demanda trilha documental para responsabilização; sem notificação, não há linha causal administrativa. Sharma (2025) é ainda mais direto: frameworks robustos de accountability em outsourcing exigem atribuições claras e acompanhamento formal, o que inclui registrar inconformidades e acionar o fornecedor. Tambovtsev & Rozhdestvenskaya (2023) ajudam a entender que, sem mecanismos de mitigação, riscos contratuais tendem a se perpetuar por falhas de incentivos. Rajala & Jalonen (2025) mostram que a accountability é relacional e dinâmica, mas precisa de pontos de ancoragem; a notificação cumpre esse papel. Douglas et al. (2021) e Tran & Nguyen (2025) sustentam que consistência procedimental é componente de desempenho; a dispersão sugere fragilidade institucional local. David et al. (2025), Lazor et al. (2024) e Kotina et al. (2022) reforçam que sistemas digitais não substituem a governança: sem rotinas, não há ganho de eficiência.

Outro achado relevante é o uso do Instrumento de Medição de Resultados (IMR): 60% utilizam mensalmente e 40% não utilizam. Esse dado expõe uma assimetria central: parte expressiva dos contratos opera sem o instrumento formal de avaliação previsto para subsidiar pagamento e julgamento do nível de serviço. Isso enfraquece tanto a eficiência administrativa (porque reduz racionalidade da decisão de pagamento) quanto a governança do desempenho (porque diminui a capacidade de correção e aprendizado).

O ponto se conecta diretamente com Steccolini et al. (2020), ao evidenciar que mensuração e controle são pilares da governança pública; sem instrumento, não há base informacional mínima para responsabilização. Sharma (2025) também se aplica, pois a governança do desempenho em contratos terceirizados depende de monitoramento

contínuo e critérios verificáveis; a não utilização do IMR cria um "vazio de accountability". Tan (2020) ajuda a interpretar como coexistência de formalidade com práticas desiguais no nível local. Tran & Nguyen (2025) indicam que melhorias procedimentais sustentam produtividade; aqui, o procedimento não se consolida. Rajala & Jalonen (2025) explicam que sistemas de accountability precisam lidar com complexidade, mas não podem abrir mão de mecanismos estruturantes. Douglas et al. (2021) reforçam que ausência de padronização impede replicação de boas práticas. Kulmie et al. (2025) e Tambovtsev & Rozhdestvenskaya (2023) mostram que transparência e alinhamento de incentivos dependem de registros; sem IMR, o controle se torna informal e mais sujeito a contestação.

Mesmo quando o IMR é utilizado, surge a questão da conformidade do modelo ao Termo de Referência: 50% dos campi utilizam IMR compatível, 10% usam IMR não compatível e 40% não usam IMR. Ou seja, apenas metade da amostra tem aderência direta ao previsto contratualmente, e a outra metade se divide entre ausência e desalinhamento. Isso aponta um problema de governança contratual: o instrumento pode existir, mas não necessariamente é o instrumento pactuado, reduzindo a coerência entre norma contratual e prática administrativa.

Esse desalinhamento reforça o argumento de Sharma (2025) sobre clareza de responsabilidades e frameworks contratuais: se o instrumento não é o previsto, o controle perde legitimidade e pode gerar insegurança administrativa. Steccolini et al. (2020) novamente é essencial, porque controle e desempenho dependem de consistência entre desenho e execução. Tan (2020) ajuda a ler isso como variação local na implementação de regras. Tambovtsev & Rozhdestvenskaya (2023) mostram que a incompletude contratual e a assimetria informacional ampliam risco de oportunismo. Kulmie et al. (2025) e Tran & Nguyen (2025) reforçam que accountability e desempenho dependem de procedimentos claros e rastreáveis. Rajala & Jalonen (2025) lembram que relações institucionais são complexas, mas a governança precisa criar estabilidade mínima — e o TR deveria cumprir esse papel de referência.

A padronização institucional é ainda mais crítica: apenas 20% usam IMR padronizado conforme o Manual; 40% usam IMR sem aderência; 40% não usam. Isso sugere que o Manual não se materializa como padrão operativo, permanecendo como orientação formal com baixa capacidade de uniformização prática. A consequência é a multiplicação de "modos de fiscalizar", afetando comparabilidade, consistência decisória e qualidade do controle.

Esse achado se ancora fortemente em Tran & Nguyen (2025), ao indicar que melhorias institucionais e procedimentais são decisivas para desempenho; aqui, o procedimento padronizado não se consolida. Douglas et al. (2021) também se conecta: se existirem boas práticas, elas não estão sendo institucionalizadas e replicadas. Steccolini et al. (2020) mostra que padronização informacional permite responsabilização; sem padrão, o controle vira heterogêneo. Tan (2020) explica o fenômeno pela autonomia local combinada com ausência de mecanismos efetivos de implementação. Rajala & Jalonen (2025) ajudam a interpretar a não linearidade da accountability em sistemas complexos, mas sem perder de vista que a padronização é o que estabiliza expectativas. David et al. (2025) e Lazor et al. (2024) reforçam que eficiência via digitalização exige processos; o manual sem prática vira "governança no papel".

Os dados sobre quantidade de critérios técnicos (2 a 4) e administrativos (0 a 3) no IMR, nos casos em que ele é utilizado, reforçam a heterogeneidade metodológica da fiscalização. A variação de critérios administrativos chegando a "zero" indica que dimensões administrativas podem ser negligenciadas, afetando a completude do controle. Esse padrão compromete a comparabilidade do desempenho ao longo dos campi e enfraquece a capacidade institucional de aprender com os próprios registros.

Esse quadro conversa com Steccolini et al. (2020) na medida em que mensuração exige consistência para ser útil como instrumento de governança. Douglas et al. (2021) destaca que práticas bem-sucedidas dependem de aprendizagem e replicação — inviáveis quando cada unidade mede de um jeito. Rajala & Jalonen (2025) sustentam que complexidade exige adaptação, mas a adaptação precisa ser governada; caso contrário, vira dispersão improdutiva. Tran & Nguyen (2025) reforçam que procedimentos fortalecidos melhoram desempenho, e aqui o procedimento é variável. Tan (2020) oferece leitura institucional: a regra existe, mas a prática é capturada por dinâmicas locais.

Quanto à repercussão financeira do controle, apenas 20% registram glosas e 80% não registram. Isso indica que a fiscalização raramente se traduz em consequência financeira formal, mesmo quando há instrumentos de avaliação. Assim, o sistema tende a operar com baixa capacidade de coerção administrativa, o que pode reduzir o poder disciplinador do controle e enfraquecer o incentivo à conformidade por parte da contratada.

Esse achado se explica fortemente por Sharma (2025), porque governança do desempenho em terceirização depende de mecanismos claros de responsabilização e consequências. Tambovtsev & Rozhdestvenskaya (2023) também se aplica: sem sanções

críveis ou efeitos, incentivos se desalinhariam e oportunismo tende a crescer. Steccolini et al. (2020) reforça que controle financeiro é peça-chave da governança pública; se não há reflexo financeiro, a fiscalização perde força operacional. Kulmie et al. (2025) contribui ao apontar que accountability real exige responsividade e mecanismos efetivos. Rajala & Jalonen (2025) explicam que o controle precisa ser dinâmico, mas ainda assim requer instrumentos de responsabilização que funcionem na prática.

A mensuração da efetividade do serviço concentra avaliações positivas onde há IMR: 30% "excelente" e 20% "boa", porém 40% não utilizam IMR e um caso sem registro. Isso sugere que as avaliações são predominantemente favoráveis nos casos mensurados, mas existe um "vazio avaliativo" relevante em parte expressiva dos contratos. Assim, a distribuição positiva pode refletir boa execução real, mas também pode refletir um ambiente de baixa criticidade, baixa padronização e baixa capacidade de registrar inconformidades de forma sistemática.

Essa ambiguidade é coerente com Rajala & Jalonen (2025), ao alertar que accountability em sistemas complexos não pode ser reduzida a métricas simples sem contexto. Steccolini et al. (2020) reforça que informação de desempenho precisa ser confiável e comparável; com lacunas, a leitura do desempenho fica incompleta. Tan (2020) ajuda a explicar por que formalidade não garante performance real: os indicadores podem existir apenas em parte do sistema. Douglas et al. (2021) sugere que identificar e sistematizar boas práticas seria o caminho para superar essa assimetria. Tran & Nguyen (2025) e Kulmie et al. (2025) sustentam que governança melhora desempenho quando reforça transparência e procedimento; as lacunas de mensuração limitam essa melhoria.

Por fim, os eixos globais — rastreabilidade no SUAP (63,6% alta), conformidade contrato–execução (63,6% alta) e aderência ao Manual (54,5% alta) — mostram que há predominância do nível "alto", mas com uma faixa relevante de campi fora desse patamar (entre 36% e 45,5%). Ou seja, a conformidade não é homogênea: há um núcleo majoritário com boa aderência, mas existe dispersão estrutural que revela desigualdade institucional na forma como a fiscalização se materializa.

Esse padrão conversa com Latupeirissa et al. (2024) quando aponta que a eficácia de sistemas e normas depende de modelos inclusivos e padronização para evitar "ilhas" de desempenho. Tran & Nguyen (2025) reforça que governança local melhora produtividade quando procedimentos e controle se consolidam; a dispersão indica consolidação parcial. Tan (2020) sugere que autonomia local sem mecanismos fortes de implementação gera assimetrias. Rajala & Jalonen (2025) explicam que sistemas

complexos tendem à variabilidade, mas a governança precisa reduzir essa variabilidade quando ela compromete equidade institucional. Steccolini et al. (2020) reforça que controle depende de informação e padronização; quando aderência ao manual é menor, o controle tende a ser menos consistente. David et al. (2025) e Lazor et al. (2024) lembram que a digitalização melhora eficiência quando há integração e rotina; a presença do SUAP não elimina a desigualdade procedimental entre campi.

5.2 Proposição de melhorias

Os indicadores construídos a partir dos achados empíricos não foram concebidos como instrumentos meramente descritivos, mas como parâmetros gerenciais capazes de orientar decisões práticas na gestão dos contratos de manutenção predial elétrica. Eles traduzem, em métricas operacionais, as distâncias observadas entre o que é previsto contratualmente, o que é normatizado institucionalmente e o que efetivamente se materializa nos processos administrativos. Assim, sua função central é oferecer uma base objetiva para a proposição de melhorias, alinhando controle, eficiência e accountability, conforme os princípios discutidos na literatura sobre contratos administrativos e fiscalização.

O primeiro eixo de proposição deriva do indicador de conformidade global entre contrato e execução, que revelou dispersão relevante entre níveis alto, médio e baixo. Embora a maioria dos campi apresente conformidade elevada, uma parcela expressiva permanece em patamares intermediários ou baixos. A literatura demonstra que fragilidades na gestão contratual reduzem os ganhos esperados de eficiência e ampliam riscos de comportamento oportunista, como apontam Changalima et al. (2022) e Mericková et al. (2024). Assim, propõe-se como diretriz a adoção de rotinas mínimas obrigatórias de verificação periódica da aderência contratual, com checklist padronizado e registro formal no processo, de modo a reduzir a variabilidade entre unidades e assegurar maior previsibilidade na execução.

O segundo eixo está associado ao indicador de padronização da fiscalização, especialmente no uso do Instrumento de Medição de Resultados. Os dados mostraram forte heterogeneidade, tanto na existência do instrumento quanto em sua compatibilidade com o Termo de Referência e com o Manual institucional. A literatura indica que a eficiência contratual depende da existência de mecanismos de controle adaptados às restrições institucionais, mas suficientemente estruturados para reduzir assimetrias

informacionais, conforme das Neves e Gasparetto (2022) e Ortigara e Razzolini (2020). Diante disso, propõe-se a institucionalização de um modelo único de IMR, de uso obrigatório, com campos mínimos padronizados, sem impedir ajustes específicos ao objeto. Essa medida reduz a dispersão metodológica e fortalece a comparabilidade entre contratos e unidades.

O terceiro eixo decorre do indicador de efetividade do controle inicial de insumos, que revelou predominância da ausência de registros de entrega de EPIs, ferramentas e materiais, bem como baixa incidência de notificações formais. A literatura aponta que falhas no monitoramento contínuo comprometem o desempenho contratual e elevam custos de transação, como discutem Mericková et al. (2020) e Potoski et al. (2025). Nesse sentido, propõe-se a criação de um rito inicial obrigatório de fiscalização, com termo de conferência de insumos assinado pelas partes e juntado ao processo, funcionando como marco formal do início da execução e como base para responsabilização futura.

O quarto eixo relaciona-se ao indicador de repercussão financeira da fiscalização, que mostrou baixa incidência de glosas mesmo quando há avaliação formal do serviço. A literatura destaca que contratos baseados em desempenho dependem da efetiva vinculação entre avaliação e consequências práticas, conforme Molitoris et al. (2025) e Medeiros-Costa (2024). Assim, propõe-se que os resultados do IMR sejam automaticamente vinculados a regras claras de glosa, previamente definidas no Termo de Referência, com percentuais e critérios objetivos, reduzindo discricionariedade e fortalecendo o caráter pedagógico e corretivo da fiscalização.

O quinto eixo emerge do indicador de rastreabilidade processual no SUAP, que, embora apresente predominância de níveis altos, ainda revela parcela significativa em níveis médios e baixos. A literatura enfatiza que registros sistemáticos e transparência são condições centrais para accountability e eficiência contratual, como apontam Al-Ghetaa et al. (2023) e Fu et al. (2023). Dessa forma, propõe-se a definição de campos obrigatórios de registro no sistema, vinculados a eventos-chave da fiscalização, como reunião inicial, medições mensais, notificações, glosas e encerramento contratual, reduzindo lacunas documentais e fortalecendo a memória administrativa.

Em conjunto, essas proposições não configuram um modelo rígido, mas um conjunto de parâmetros gerenciais derivados diretamente dos indicadores empíricos e sustentados pela literatura sobre contratos administrativos e fiscalização. Elas permitem às unidades ajustar seus fluxos sem romper a normatividade vigente, ao mesmo tempo em que reduzem a variabilidade operacional, fortalecem os mecanismos de controle e

ampliam a capacidade institucional de garantir que a execução contratual se aproxime, de forma consistente, do que foi previsto, pactuado e normatizado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar os processos de manutenção predial elétrica sob a perspectiva da fiscalização contratual no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Os achados evidenciaram que, embora haja estrutura formal mínima de fiscalização em todas as unidades analisadas, a materialização prática dos mecanismos de controle ocorre de forma assimétrica, com lacunas documentais e diferenças relevantes entre campi quanto ao registro de ritos iniciais, comprovação de obrigações contratuais e padronização dos instrumentos de avaliação. Assim, o objetivo geral foi atendido ao demonstrar, com base documental, como a fiscalização se organiza, como se registra e onde se concentram as inconsistências entre norma, contrato e execução.

No que se refere ao objetivo específico 1, que consistiu em avaliar o fluxo do processo de manutenção predial elétrica no IFPI, constatou-se a existência de um encadeamento formal bem definido, iniciando-se na formalização da demanda, passando pela fase de planejamento da contratação, procedimento licitatório, assinatura contratual e, posteriormente, pela abertura do processo de acompanhamento e fiscalização. A descrição do fluxo evidenciou que o modelo institucional estabelece pontos de controle importantes, como designação formal do fiscal, reunião inicial de alinhamento, medições mensais e registros de ocorrências. Contudo, observou-se que a transição entre o desenho processual e sua prática cotidiana depende de como cada unidade operacionaliza e documenta essas etapas, o que explica parte das variações encontradas na conformidade.

Em relação ao objetivo específico 2, que buscou comparar o que está previsto contratualmente com o que é efetivamente realizado, os resultados apontaram que a conformidade não é homogênea. Apesar de 100% dos campi apresentarem designação formal de fiscal, os elementos que estruturam a fiscalização efetiva, como registro de reunião inicial, comprovação de entrega inicial de EPIs e ferramentas, notificações formais diante de ausência de comprovação e uso consistente do Instrumento de Medição de Resultados, aparecem de modo parcial e irregular. Também se verificou baixa padronização institucional do IMR e baixa incidência de glosas, indicando que parte

relevante dos contratos opera com avaliação incompleta ou sem repercussão administrativa sistemática, o que enfraquece a rastreabilidade e a capacidade de responsabilização.

Quanto ao objetivo específico 3, que consistiu em propor melhorias nos processos de fiscalização, os indicadores sintetizados a partir dos achados permitiram converter a dispersão observada em parâmetros objetivos de gestão. As proposições concentraram-se em cinco frentes: rotinas mínimas obrigatórias de verificação periódica de aderência contratual; institucionalização de um modelo único de IMR com campos mínimos padronizados; rito inicial obrigatório de conferência e registro da entrega de insumos; vinculação objetiva entre avaliação e repercussão financeira, com critérios claros de glosa no Termo de Referência; e fortalecimento da rastreabilidade no SUAP por meio de campos obrigatórios vinculados a eventos-chave da fiscalização. Essas melhorias se mostram aderentes ao problema identificado, pois atacam diretamente a distância entre o previsto, o registrado e o executado.

Dessa maneira, conclui-se que a fiscalização contratual da manutenção predial elétrica no IFPI apresenta base formal estruturada, mas sua efetividade depende da consolidação de rotinas padronizadas e do fortalecimento de registros documentais que sustentem o controle administrativo. A principal contribuição do estudo está em evidenciar, com base empírica, onde a fiscalização se fragiliza e como os indicadores podem funcionar como ponte entre diagnóstico e intervenção gerencial. Como limitação, destaca-se que a análise se concentrou no que é materialmente registrável nos processos, de modo que práticas eventualmente realizadas sem documentação não puderam ser consideradas. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros aprofundem a compreensão das causas organizacionais dessa heterogeneidade e testem, na prática, a aplicabilidade dos indicadores como ferramenta institucional de monitoramento e melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

ALFANSI, L.; ATMAJA, F.; SAPUTRA, F. The impact of service orientation on organizational performance in public sectors: empirical evidence from Indonesia. **JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS**, v. 9, n. 5, p. 345-354, 2022. DOI: https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0345.

AL-GHETAA, R. et al. Determinants of effective information sharing in publicly funded infrastructure projects: a scoping review. **PUBLIC WORKS MANAGEMENT & POLICY**, v. 28, n. 4, p. 416-442, 2023.
DOI: https://doi.org/10.1177/1087724X221128805.

ALI, A. et al. Does governance in information technology matter when it comes to organizational performance in Pakistani public sector organizations? Mediating effect of innovation. **SAGE OPEN**, v. 11, n. 2, 2021.
DOI: https://doi.org/10.1177/21582440211016557.

ALI, M.; NICHOLSON-CROTTY, S. Examining the accountability-performance link: the case of citizen oversight of police. **PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW**, v. 44, n. 3, p. 523-559, 2021.
DOI: https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1806086.

ALJUSHMANI, H. et al. Strategic stances and organizational performance: are strategic performance measurement systems the missing link? **ASIA-PACIFIC JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION**, v. 16, n. 2, p. 282-306, 2024.
DOI: https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2021-0445.

ALONSO, J.; ANDREWS, R. Can public-private innovation partnerships improve public services? Evidence from a synthetic control approach. **PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW**, v. 82, n. 6, p. 1138-1153, 2022.
DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13514.

ALSUHAIMI, M. Implementing data-driven decision-making in Saudi Arabia's public sector: a path to progress. **INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED AND APPLIED SCIENCES**, v. 12, n. 3, p. 109-118, 2025.
DOI: https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.03.012.

ALVES, G.; DOS SANTOS, C. The diffusion of innovations under normative induction in Brazil. **RAUSP MANAGEMENT JOURNAL**, v. 57, n. 2, p. 149-164, 2022.
DOI: https://doi.org/10.1108/RAUSP-10-2020-0250.

AMOAKO-ASIEDU, E. et al. The persistence of organizational performance problems the public services in Ghana: the perspective of societal culture. **INTERNATIONAL JOURNAL OF CROSS CULTURAL MANAGEMENT**, v. 23, n. 2, p. 443-466, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/14705958231190825.

APPIAH-KUBI, E.; KORANTENG, F.; OPATA, C. Enhancing public sector performance: the role of emotional intelligence in strengthening leadership

effectiveness. **JOURNAL OF ACCOUNTING AND ORGANIZATIONAL CHANGE**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2025-0029.

ARAÚJO, V.; FRANÇA, S. Evaluation of the efficiency of the 5S methodology in the Public Sector: Survey applied in a Military Organization. **NAVUS-REVISTA DE GESTAO E TECNOLOGIA**, v. 11, 2021.
DOI: https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-27.1451.

ATOBISHI, T.; ABU BAKIR, S.; NOSRATABADI, S. How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. **ADMINISTRATIVE SCIENCES**, v. 14, n. 2, 2024.
DOI: https://doi.org/10.3390/admsci14020037.

BROMS, R.; DAHLSTRÖM, C.; NISTOTSKAYA, M. Provider Ownership and Indicators of Service Quality: Evidence from Swedish Residential Care Homes. **JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND THEORY**, v. 34, n. 1, p. 150-163, 2024. DOI: https://doi.org/10.1093/jopart/muad002.

CAIZA, G. et al. Navigating Governmental Choices: A Comprehensive Review of Artificial Intelligence's Impact on Decision-Making. **INFORMATICS-BASEL**, v. 11, n. 3, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/informatics11030064.

CHA, J.; LEE, K.; CHOI, D. Is Co-production a Silver Bullet? Examining the Effect of Co-production on Organizational Performance. **PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW**, 2025.
DOI: https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2528625.

CHANGALIMA, I.; MCHOPA, A.; ISMAIL, I. Supplier development and public procurement performance: Does contract management difficulty matter? **COGENT BUSINESS & MANAGEMENT**, v. 9, n. 1, 2022.
DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108224.

DAS NEVES, T.; GASPARETTO, V. Control Mechanisms in Service Outsourcing Relationships in the Public Sector. **CONTABILIDADE GESTAO E GOVERNANCA**, v. 25, p. 291-307, 2022.
DOI: https://doi.org/10.51341/cgg.v25iesp.2871.

DAVID, S. et al. Exploring Digital Transformation as a Catalyst for Institutional Agility in the Delivery of Public Services. **CANADIAN JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES-REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DE L ADMINISTRATION**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1002/cjas.70007.

DAVIES, E. Absence: Electoral Cycles and Teacher Absenteeism in India. **BRITISH JOURNAL OF POLITICAL SCIENCE**, v. 55, 2025. DOI: https://doi.org/10.1017/S0007123424000942.

DAWSON, A. et al. An exploratory qualitative study of inter-agency health and social service partnerships focused on Aboriginal and Torres Strait Islander clients. **BMC HEALTH SERVICES RESEARCH**, v. 24, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-024-11656-y.

DE MEDEIROS-COSTA, C. You Get What You Pay for: An Analysis of Public Contracts for Engineering Services. **ADMINISTRATION & SOCIETY**, v. 56, n. 5, p. 551-579, 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/00953997241240404.

DOUGLAS, S. et al. Rising to Ostrom's challenge: An invitation to walk on the bright side of public governance and public service. **POLICY DESIGN AND PRACTICE**, v. 4, n. 4, p. 441-451, 2021. DOI: https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1972517.

FITA, E.; KECO, R. The Impact of Training and Career Opportunities on The Performance of Public Organizations. **QUALITY-ACCESS TO SUCCESS**, v. 24, n. 192, p. 271-276, 2023. DOI: https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.31.

FOGED, S. The influence of government capacity on contract management efficiency: Evidence from green public procurement. **PUBLIC MONEY & MANAGEMENT**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2574499.

FU, L. et al. A SYSTEMATIC REVIEW OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP LITERATURE PUBLISHED BETWEEN 2012 AND 2021. **JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT**, v. 29, n. 3, p. 238-252, 2023. DOI: https://doi.org/10.3846/jcem.2023.17926.

GKATSIKOS, A.; GEORGAKI, A.; LIARGOVAS, P. Leading for performance: Emotional intelligence, leadership style and organizational outcomes in Greek local governments. **INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC LEADERSHIP**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2025-0090.

GOMES, G.; CHAIN, C.; SOBRAL, E. Effects of Performance History on the Contracting of Suppliers in the Brazilian Federal Public Administration. **CONTABILIDADE GESTAO E GOVERNANCA**, v. 25, p. 272-290, 2022. DOI: https://doi.org/10.51341/cgg.v25iesp.2842.

HALIM, D.; WIBISONO, D.; MULYONO, N. Transforming ministries: The power of sustainable leadership for economic development. **ECONOMIC ANNALS-XXI**, v. 211, n. 9-10, p. 4-9, 2024. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V211-01.

HAMMAD, M. et al. Digital Transformation in Public Sector: Enhancing Employee Motivation and Performance. **PUBLIC ORGANIZATION REVIEW**, v. 25, n. 3, p. 1459-1481, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s11115-025-00870-9.

HARON, H.; KHADIJAH, K. EFFECT OF INCENTIVES ON EMPLOYEES PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR, MINISTRY OF LOCAL ADMINISTRATION CASE- STUDY OF JORDAN. **REVISTA IBEROAMERICANA DE PSICOLOGIA DEL EJERCICIO Y EL DEPORTE**, v. 18, n. 1, p. 79-86, 2023.

HOAI, T.; HUNG, B.; NGUYEN, N. The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: The moderating role of transformational leadership. **HELIYON**, v. 8, n. 2, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954.

KAZHO, S.; ATAN, T. Public Sector Downsizing and Public Sector Performance: Findings from a Content Analysis. **SUSTAINABILITY**, v. 14, n. 5, 2022. DOI: https://doi.org/10.3390/su14052989.

KOTINA, H.; STEPURA, M.; KONDRO, P. HOW DOES ACTIVE DIGITAL TRANSFORMATION AFFECT THE EFFICIENCY OF GOVERNANCE AND THE SUSTAINABILITY OF PUBLIC FINANCE? THE UKRAINIAN CASE. **BALTIC JOURNAL OF ECONOMIC STUDIES**, v. 8, n. 1, p. 75-82, 2022. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-1-75-82.

KULMIE, D.; IBRAHIM, M.; MOHAMED, N.; SUGAL, M. Relationship between accountability and public service delivery quality in Somalia: A case study of the Banadir region. **INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED AND APPLIED SCIENCES**, v. 12, n. 2, p. 23-30, 2025. DOI: https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.02.003.

LATUPEIRISSA, J. et al. Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. **SUSTAINABILITY**, v. 16, n. 7, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16072818.

LAZOR, O. et al. THE IMPACT OF E-GOVERNANCE ON SHORTENING THE PUBLIC SERVICE DELIVERY TERMS. **TELOS-REVISTA DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS EN CIENCIAS SOCIALES**, v. 26, n. 3, p. 1131-1145, 2024. DOI: https://doi.org/10.36390/telos263.21.

LEMMETTYLÄ, A.; KINNUNEN, U. Driving and Restraining Forces in the Implementation of Information Systems in the Public Sector: Scoping Review. **JMIR HUMAN FACTORS**, v. 12, 2025. DOI: https://doi.org/10.2196/71575.

LI, S.; NAI, P.; YANG, G.; YU, T. Force majeure and changed circumstances during the COVID-19 pandemic: The case of sports service contracts and judicial responses in China. **INTERNATIONAL SPORTS LAW JOURNAL**, v. 22, n. 3, p. 259-270, 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/s40318-021-00206-x.

MENDES, I.; CORREIA, P.; RIBEIRO, P. THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT SUPPORT FOR EFFICIENT PERFORMANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION THE FEDERAL DISTRICT GOVERNMENT STUDY CASE. **LEX HUMANA**, v. 13, n. 2, p. 55-74, 2021.

MERICKOVÁ, B.; NEMEC, J.; MUTHOVÁ, N. Contract management of municipal public services: The Slovak experience. **HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS**, v. 11, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-023-02549-2.

MERICKOVÁ, B.; SUMPÍKOVÁ, M.; MUTHOVÁ, N.; NEMEC, J. Contracting and Outsourcing in Public Sector in the Czech Republic. **SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE-SERIES D-FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATION**, v. 28, n. 4, 2020. DOI: https://doi.org/10.46585/sp28041117.

MOLITORIS, C.; GLAS, A.; ESSIG, M. Implementing PBC as a procurement strategy in the public sector: Understanding strategy-structure fit. **JOURNAL OF PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT**, v. 31, n. 3, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.100995.

MWAISEJE, S.; MCHOPA, A.; PANGA, F.; NKUHI, M. Exploring the nexus between procurement contract administration and quality attainment of force account construction projects in Tanzania. **COGENT ENGINEERING**, v. 11, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/23311916.2024.2432516.

OLUMEKOR, M.; VAN DER MEER, J.; POLBITSYN, S.; PALUMBO, R. Public sector effectiveness: The role of wellbeing, and inclusive working environment. **PUBLIC MANAGEMENT REVIEW**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2597960.

ONGENA, G.; DAVIDS, A. Big Data Analytics Capability and Governmental Performance: An Empirical Examination. **INTERNATIONAL JOURNAL OF**

ELECTRONIC GOVERNMENT RESEARCH, v. 19, n. 1, 2023.
DOI: https://doi.org/10.4018/IJEGR.321638.

ORTIGARA, L.; RAZZOLINI, E. Is the public manager decision, based on internal control, efficient? - Risk management as a public policy. **REVISTA TECNOLOGIA E SOCIEDADE**, v. 16, n. 45, p. 284-299, 2020.
DOI: https://doi.org/10.3895/rts.v16n45.10278.

O'SHEA, C.; PALCIC, D.; REEVES, E. Does Practice Make Perfect? A Longitudinal Analysis of the Contractual Governance of Ireland's First Public-Private Partnership. **PUBLIC ADMINISTRATION**, 2025.
DOI: https://doi.org/10.1111/padm.13059.

PAPADOPOULOS, T.; ALEXOPOULOS, C.; CHARALABIDIS, Y. Evaluating chatbot architectures for public service delivery: Balancing functionality, safety, ethics, and adaptability. **FRONTIERS IN POLITICAL SCIENCE**, v. 7, 2025.
DOI: https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1601440.

PLAC EK, M. et al. New Public Management and Its Influence on Museum Performance: The Case of Czech Republic. **JOURNAL OF EAST EUROPEAN MANAGEMENT STUDIES**, v. 26, n. 2, p. 339-361, 2021.
DOI: https://doi.org/10.5771/0949-6181-2021-2-339.

POTOSKI, M.; LUND-SORENSEN, B.; PETERSEN, O. Measuring Transaction Costs in Public Sector Contracting Through Machine Learning and Contract Text. **PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13947.

PRAMONO, A.; AMYAR, F.; FRISKA, R. Exploring Technology Acceptance in Management Accounting Tools' Adoption in Public Sector Accounting: A Sustainability Perspective for Organizations. **SUSTAINABILITY**, v. 15, n. 21, 2023.
DOI: https://doi.org/10.3390/su152115334.

PROPHETER, G. Technological Innovation and Its Impact on Public Sector Efficiency and Performance: Aerial Imagery in Property Tax Assessment Administration. **INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION**, v. 43, n. 7, p. 634-643, 2020.
DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1644655.

RAJALA, T.; JALONEN, H. Beyond Simplification in Public Sector Accountability: Contradictions Between Principal-Agent and Complexity Theories. **PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13941.

SHARMA, H. Optimizing government outsourcing: A performance management framework for enhancing public service delivery. **JOURNAL OF PUBLIC POLICY**, v. 45, n. 1, p. 146-177, 2025. DOI: https://doi.org/10.1017/S0143814X24000205.

SHIDARTA; VAN HUIS, S. Between Revenues and Public Service Delivery SOEs and PSAs in Indonesia. **BIJDRAGEN TOT DE TAAL- LAND- EN VOLKENKUNDE**, v. 176, n. 2-3, p. 304-337, 2020. DOI: https://doi.org/10.1163/22134379-bja10006.

STECCOLINI, I.; SALITERER, I.; GUTHRIE, J. The role(s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration. **PUBLIC ADMINISTRATION**, v. 98, n. 1, p. 3-13, 2020.
DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12642.

SUDIRMAN, S.; AHMAD, K.; HOOD, Z. Strategic Information System Planning Practices in the Public Sector of Developing Countries: The Case of Malaysia. **INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION**, 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2539345.

SUKOCO, B. et al. Middle Managers' Cognitive Styles, Capacity for Change, and Organizational Performance. **SAGE OPEN**, v. 12, n. 1, 2022.
DOI: https://doi.org/10.1177/21582440221081132.

TAMBOVTSEV, V.; ROZHDESTVENSKAYA, I. Improving public services delivery: Economists' perspective. **UPRAVLENETS-THE MANAGER**, v. 14, n. 4, p. 2-14, 2023. DOI: https://doi.org/10.29141/2218-5003-2023-14-4-1.

TAN, E. Quo vadis? The local government in Turkey after public management reforms. **INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**, v. 86, n. 1, p. 115-133, 2020. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852317752268.

TARIGAN, A.; GUSTOMO, A.; BANGUN, Y. Are performance appraisals in the public sector fair? EXPLORING bias and best practices. **COGENT BUSINESS & MANAGEMENT**, v. 12, n. 1, 2025.
DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458760.

TRAN, A.; NGUYEN, P. The Effect of Provincial Governance and Public Administration Performance Index on Total Factor Productivity in Vietnam. **COGENT SOCIAL SCIENCES**, v. 11, n. 1, 2025.
DOI: https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2504128.

TRAN, C.; DOLLERY, B. Administrative intensity and local resident satisfaction in Victorian local government. **PUBLIC ADMINISTRATION**, v. 101, n. 1, p. 318-334, 2023. DOI: https://doi.org/10.1111/padm.12784.

VATAMANU, A.; TOFAN, M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. **ADMINISTRATIVE SCIENCES**, v. 15, n. 4, 2025. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15040149.

WAMBA, S. et al. How emerging technologies can solve critical issues in organizational operations: An analysis of blockchain-driven projects in the public sector. **GOVERNMENT INFORMATION QUARTERLY**, v. 41, n. 1, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101912.

YANG, L.; HU, L.; LI, Y. Institutional Environment, Institutional Arrangements, and Risk Identification and Allocation in Public-Private Partnerships: A Multilevel Model Analysis Based on Data from 31 Provinces in China. **SUSTAINABILITY**, v. 16, n. 15, 2024. DOI: https://doi.org/10.3390/su16156674.