



2026

Gestão Pública e Modernização Organizacional

Volume 3

Organizadores:

Cândido José Fernandes Aguiar, César Martins Barreto, Evanilde Mariano dos Santos, Eliane Aires de Oliveira, Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza do Nascimento, Jádý Figueredo de Souza Saraiva, Marília Cristine Valente Viana, Tiago Sousa Mendes, Tiago Luz de Oliveira, Edson Nogueira da Silva

Editora Imperium Scientia



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

Gestão pública e modernização organizacional [livro eletrônico] : ano 2, volume 3 / [organização] Cândido José Fernandes Aguiar...[et al.]. -- 1. ed. -- Manaus, AM : Imperium Scientia, 2026. -- (Gestão pública e modernização organizacional ; 3)

Vários autores.
Vários organizadores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-988074-0-5

1. Desenvolvimento organizacional - Administração
2. Gestão pública 3. Inovações tecnológicas - Aspectos sociais 4. Modernização 5. Políticas públicas I. Aguiar, Cândido José Fernandes.
II. Série.

26-349335.0

CDD-354

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão pública 354

Henrique Ribeiro Soares - Bibliotecário - CRB-8/9314



Conselho Editorial

Editor Chefe

Edson Nogueira da Silva (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor: Centro Universitário 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)

Carlos Adriano Campana (M. Sc)

Doutorando em Engenharia de Produção

Vínculo Institucional: Pesquisador Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

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 Administração

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

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

A série Gestão Pública e Modernização Organizacional tem como propósito reunir estudos que contribuam para o aprimoramento da administração pública, promovendo reflexões sobre eficiência institucional, gestão estratégica e inovação nos processos organizacionais. Ao longo dos volumes publicados, a série busca consolidar um espaço de diálogo entre pesquisadores e profissionais da gestão pública, estimulando análises que conectem teoria e prática na busca por instituições mais eficientes, transparentes e orientadas para resultados.

Neste Volume 4, os capítulos reunidos abordam diferentes dimensões da gestão pública contemporânea, com ênfase em aspectos financeiros, administrativos, logísticos e estratégicos que impactam diretamente o funcionamento das organizações públicas. Os estudos apresentados refletem desafios concretos enfrentados pelas instituições brasileiras, evidenciando a necessidade de aprimorar processos decisórios, fortalecer políticas de gestão de pessoas e desenvolver modelos organizacionais mais resilientes.

O Capítulo 1 discute o fenômeno do endividamento pessoal entre servidores ativos e aposentados da Universidade Federal do Amazonas, analisando especificamente a contratação de crédito consignado e seus impactos na renda disponível. A análise permite compreender como decisões financeiras individuais podem influenciar a estabilidade econômica dos servidores, ao mesmo tempo em que suscita reflexões sobre educação financeira e sustentabilidade das finanças pessoais no setor público.

No Capítulo 2, os autores analisam o fluxo processual relacionado aos pedidos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) no Instituto Federal do Paraná. O estudo examina as etapas administrativas envolvidas na solicitação e tramitação desses pedidos, contribuindo para a compreensão dos mecanismos institucionais que sustentam políticas de valorização profissional no âmbito das instituições federais de ensino.

O Capítulo 3 amplia a discussão ao abordar a eficiência logística e a resiliência operacional nas cadeias de suprimentos locais, destacando estratégias sustentáveis aplicáveis ao setor público e aos sistemas produtivos regionais. A análise evidencia como práticas logísticas eficientes e orientadas pela sustentabilidade podem fortalecer a capacidade das organizações de responder a desafios operacionais e a contextos de instabilidade.

Encerrando o volume, o Capítulo 4 apresenta uma revisão integrativa sobre motivação, planos de carreira e recursos estratégicos no setor público, à luz da perspectiva da Resource-Based View (RBV). A abordagem evidencia a importância dos recursos humanos como ativos estratégicos capazes de gerar valor organizacional e sustentar vantagens institucionais duradouras, especialmente em ambientes públicos que demandam constante adaptação e modernização.

Dessa forma, este volume reafirma o compromisso da série em promover discussões relevantes sobre os desafios e as oportunidades da gestão pública contemporânea. Espera-se que as análises aqui apresentadas contribuam para o avanço do conhecimento acadêmico e para o fortalecimento das práticas administrativas nas instituições públicas brasileiras.

Edson Nogueira da Silva, M. Sc.

Editor-Chefe

Imperium Scientia

Sumário

CAPÍTULO 01: ENDIVIDAMENTO PESSOAL: ANÁLISE DA CONTRATAÇÃO DE CRÉDITO CONSIGNADO POR SERVIDORES ATIVOS E APOSENTADOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS E SEU IMPACTO NA RENDA DISPONÍVEL	6
CAPÍTULO 02: ANÁLISE DAS ETAPAS DE SOLICITAÇÃO DOS PEDIDOS DE RECONHECIMENTO DE SABERES E COMPETÊNCIAS (RSC) NO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ	83
CAPÍTULO 03: EFICIÊNCIA LOGÍSTICA E RESILIÊNCIA OPERACIONAL: ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS PARA CADEIAS DE SUPRIMENTOS LOCAIS E SETOR PÚBLICO	135
CAPÍTULO 04: MOTIVAÇÃO, PLANOS DE CARREIRA E RECURSOS ESTRATÉGICOS NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOB A PERSPECTIVA DA RESOURCE-BASED VIEW	149



CAPÍTULO 01: ENDIVIDAMENTO PESSOAL: ANÁLISE DA CONTRATAÇÃO DE CRÉDITO CONSIGNADO POR SERVIDORES ATIVOS E APOSENTADOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS E SEU IMPACTO NA RENDA DISPONÍVEL

Sandileno Alves Santiago

Mestre em Administração

Must University

RESUMO

O cenário do endividamento dos brasileiros se deteriorou de forma significativa após a pandemia de Covid-19. Estudar esse cenário em uma amostragem mais restrita permite compreender melhor as causas que dão origem a esse cenário de endividamento, em que circunstâncias ele se agrava e que medidas poderiam ser tomadas para minimizar os impactos do superendividamento. Nesse sentido, o presente trabalho analisou o grau de renda comprometida entre servidores e aposentados da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). A metodologia, de natureza aplicada, compilou de forma quantitativa todos os dados de consignados registrados na folha de pagamento da UFAM, durante o período de 2020 a 2024, segregando a análise por gênero, situação funcional, faixa etária e cargo. O estudo revelou que o cenário de endividamento entre os servidores e aposentados é muito semelhante ao cenário de pesquisas que medem o endividamento dos brasileiros. Mais da metade do público alvo deste estudo possui empréstimos consignados contratados, o acesso a esses créditos gerou uma média de comprometimento da renda próxima de 25% do total das remunerações. Esse grau de endividamento atinge sobretudo mulheres, nas faixas etárias de 18 a 30 anos e maiores 65 anos, sendo o primeiro grupo majoritariamente de servidores ativos e o segundo, em sua grande maioria, representados por aposentados. Além disso, o estudo revelou que o cargo que possui o pior cenário de endividamento na UFAM é o de técnico administrativo em educação. Os indivíduos que estão lotados nesse cargo apresentam uma média de comprometimento da renda até 5% maior que os indivíduos lotados no cargo de docente. Por fim, este trabalho apresentou sugestões que poderiam ser adotadas no âmbito da UFAM, visando a mitigação do endividamento entre servidores e aposentados, apontando quais grupos preferencialmente deveriam figurar no centro dessas políticas institucionais.

Palavras-chave: Endividamento. Empréstimo. Consignado. Servidores. Aposentados.

1 INTRODUÇÃO

A globalização modificou cenários econômicos mundo afora, trazendo oportunidades que criam e solidificam novos mercados, ampliando as possibilidades de relações multilaterais entre diversos países. Entretanto, esse avanço também ocorre trazendo consigo diversos desafios. As dificuldades de gerir uma economia, seja nos seus aspectos mais complexos ou até mesmo nas relações diárias cotidianas, se amplificou com a mudança da dinâmica de mercado (Culpi, 2020).

A eficiência na gestão de recursos deixou de ser um assunto intimamente ligado às empresas privadas. O Liberalismo, vertente econômica intimamente ligada à Escola



Austríaca, preconiza como filosofia que os estados deveriam ser remetidos ao seu tamanho meramente essencial, integrando a racionalidade empresarial como modelo de atuação estatal (Casonato, 2024).

Historicamente o Brasil acumula múltiplos déficits fiscais, retrato de um Estado que, a despeito de arrecadar de forma eficiente, não consegue controlar suas despesas. Segundo o Banco Central do Brasil (2024) o endividamento do brasileiro em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) alcançou o percentual de 76,1%.

O reflexo do descontrole das contas públicas ocorre nos índices de inflação, juros básicos da economia e outros vetores que afetam consideravelmente, as pessoas mais pobres do país. Estima-se que em abril de 2025, segundo a Confederação Nacional do Comércio (CNC), o endividamento das famílias atingiu 77,6%. Esse endividamento retroalimenta um sistema perverso para a economia do país, diminuindo o consumo, aumentando o desemprego devido à queda no faturamento das empresas e, por conseguinte, diminuindo a arrecadação do governo, que não consegue diminuir suas despesas e investir em infraestrutura.

O cenário de endividamento atinge também os servidores públicos, em razão da massiva oferta de empréstimos consignados disponíveis. Segundo o mapa de inadimplência do Serasa publicado em abril/2024, o maior índice de dívidas está concentrado nos bancos/cartões de créditos e financeiras, que juntas representam 46,94% do total de dívidas.

Considerando esse retrato desafiador, a importância deste estudo é bem fundamentada, uma vez que os órgãos públicos podem mensurar o grau de endividamento de seus servidores, mapeando os grupos de servidores com a renda mais comprometida por empréstimos e, com uma estratégia de conscientização e programas voltados à educação financeira, promover uma frente de combate ao superendividamento que assola o país.

Segundo Superior Tribunal de Justiça (2022), a ação sobre o superendividamento depende da junção de múltiplas estratégias, de caráter pedagógico, jurídico, econômico-social e psicológico. O compartilhamento de informações sobre as modalidades de crédito, o combate ao assédio de instituições bancárias e a proteção, inclusive legal, aos consumidores que se encontram em situação de vulnerabilidade social, são mecanismos eficientes de combate ao endividamento desenfreado.

De posse dessas informações, este estudo pretende sugerir ações concretas que podem ser desenvolvidas no sentido de promover estabilidade financeira, colocando em



prática uma gestão pública mais comprometida com o bem-estar de seus servidores. Essa responsabilidade, no âmbito da UFAM, está no escopo da atuação de Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), responsável pela operacionalização de toda a vida do servidor, da posse ao momento da aposentadoria.

Portanto, a investigação desta problemática busca responder à pergunta: Como o crédito consignado afeta a renda disponível e o perfil socioeconômico de servidores ativos e aposentados da Universidade Federal do Amazonas?

Com esse fim, o objetivo geral deste estudo é analisar o impacto do crédito consignado sobre a renda disponível e o perfil socioeconômico de servidores públicos ativos e aposentados da Universidade Federal do Amazonas.

Como objetivos específicos, busca:

- Levantar dados sobre a quantidade de servidores ativos e aposentados com contratos de crédito consignado vigentes, a fim de dimensionar a incidência do endividamento na instituição.
- Calcular o percentual médio da renda comprometida com crédito consignado, por faixa salarial, para avaliar o impacto financeiro sobre diferentes perfis de servidores.
- Caracterizar o perfil sociodemográfico dos servidores mais endividados, considerando variáveis como idade, tempo de serviço e cargo, para identificar grupos mais vulneráveis.
- Analisar padrões de endividamento recorrente, como frequência de contratação e renovação de consignados, visando compreender hábitos financeiros persistentes.
- Propor recomendações institucionais baseadas nos resultados do estudo, com foco na prevenção ao superendividamento e na implementação de ações de educação financeira.

O escopo do estudo alcança os servidores ativos e aposentados integrantes da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Esses agentes públicos são admitidos por concurso público, conforme previsto na Constituição Federal da República Federativa do Brasil.

A escolha do tema “Endividamento Pessoal: Análise da Contratação de Crédito Consignado por Servidores Ativos e Aposentados da Universidade Federal do Amazonas e seu Impacto na Renda Disponível”, é motivada pela necessidade de analisar como os



consignados contratados por servidores públicos e aposentados junto a instituições financeiras, impactam a renda disponível e, de forma mais direta, a própria saúde financeira dos servidores. Segundo o BACEN (2023), a saúde financeira pode ser compreendida como a capacidade de um cidadão cumprir com suas obrigações financeiras correntes, tomando boas decisões relacionadas a este escopo, agregando disciplina e autocontrole no gerenciamento financeiro, com finalidade de sentir-se seguro quanto ao futuro financeiro e, por fim, a capacidade gerencial de seus recursos permite, de forma ativa, a liberdade de fazer escolhas que permitam aproveitar a vida.

Este estudo é relevante por abordar um tema de relevância nacional e, até mesmo, internacional. O problema do endividamento ataca de múltiplas maneiras os pilares econômicos de um país e, entender esse problema em um ambiente mais reduzido, neste caso, na Universidade Federal do Amazonas, permite uma compreensão do problema que atinge os servidores e permite traçar soluções que podem ser aplicadas como políticas institucionais do órgão. De acordo com Pilati (2007), a orientação de treinamentos voltados para educação financeira, em última instância, propicia impactos na instituição que as ministra, posto que, impactam o desempenho pessoal dos servidores e, diretamente, na instituição em que desempenham suas atividades.

Pode-se indicar como relevante, também, o fato de que este trabalho pode contribuir para a literatura acadêmica e para a implementação de políticas voltadas à conscientização de servidores e aposentados de órgãos públicos no Brasil. No caso especial da UFAM, a instituição carece de qualquer política institucional de combate ao endividamento de servidores. De igual maneira, segundo informações obtidas junto à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), cursos voltados à educação financeira não são frequentemente ofertados aos servidores através da Coordenação de Treinamento e Desenvolvimento (CTD), em razão do baixo recurso orçamentário disponibilizado para esta finalidade.

Por fim, a relevância social deste tema se prolonga para além das fronteiras da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Mensurar os servidores e aposentados que possuem sua renda afetada por um excesso de endividamento, em blocos, permite a criação de políticas institucionais voltadas a combater este problema. De acordo com Killingsworth (2024), a relação entre dinheiro e felicidade está intimamente ligada, as pessoas com maior nível de renda costumam ser mais felizes. Um servidor feliz e motivado pode colaborar para um ambiente mais humanizado, inclusivo e motivador, garantindo melhores serviços públicos e propiciando um melhor ambiente acadêmico.



Este estudo está organizado em 5 (cinco) blocos principais, dispostos de forma a propiciar uma melhor compreensão sobre o tema abordado. Para além desta Introdução, a estrutura foi disposta da seguinte forma:

- **Metodologia:** Descreve os métodos e procedimentos adotados na pesquisa, incluindo a abordagem quantitativa, forma de seleção de dados analisados e sua respectiva análise.
- **Fundamentação Teórica:** Revisa a literatura existente sobre os conceitos utilizados neste trabalho, em especial aqueles voltados ao endividamento, consignados e os conceitos chave que dão supedâneo a esta pesquisa.
- **Discussão dos Resultados:** Elenca os resultados obtidos a partir do cotejo dos dados, indicando as principais descobertas e apontando eventuais políticas institucionais a serem adotadas e a quais grupos devem ser direcionadas no escopo da UFAM.
- **Considerações Finais:** Resumo com os resultados oriundos da análise do estudo, dispõe de conclusões sobre o grau de endividamento dos servidores, por faixa etária, sexo e situação funcional, indicando quais políticas institucionais podem ser adotadas no âmbito da UFAM, para combater o superendividamento.

Nos moldes desta estrutura, busca-se analisar detalhadamente de forma crítica o impacto da contratação dos consignados entre servidores e aposentados da UFAM, medindo o grau de endividamento e o percentual de renda disponível, contribuindo para a literatura acadêmica e para as práticas institucionais, em especial no escopo de atuação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), que visem o bem-estar da comunidade acadêmica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Endividamento no Brasil: panorama e causas



O superendividamento pode ser compreendido como uma condição resultante da combinação entre baixa literacia financeira e padrões de consumo incompatíveis com a realidade econômica do indivíduo. Essa desconexão entre desejo de consumo e capacidade de pagamento gera uma situação de fragilidade social, especialmente em contextos onde o crescimento econômico não acompanha as aspirações materiais da população (Bejaković, 2016).

A literatura contemporânea tem buscado ampliar a compreensão do endividamento, reconhecendo a complexidade de seus determinantes e a insuficiência de definições padronizadas. De acordo com Fernández-López et al. (2024) a vulnerabilidade financeira do consumidor é um campo em desenvolvimento, caracterizado por abordagens fragmentadas e ausência de uniformidade conceitual, o que dificulta a consolidação teórica e metodológica da área. Nesse contexto, a compreensão do fenômeno exige a incorporação de elementos subjetivos, como a percepção individual de sacrifícios e instabilidade.

Kasoga e Tegambwage (2021) reforçam isso ao afirmar que o sobreendividamento é um fenômeno dependente do contexto social e econômico, e se manifesta quando o consumidor precisa realizar sacrifícios financeiros duradouros que comprometem o bem-estar familiar. Essa perspectiva relativiza os critérios puramente numéricos e exige a consideração das condições locais e do grau de impacto que as obrigações financeiras geram no cotidiano do indivíduo.

Embora o fenômeno envolva dimensões subjetivas, a literatura também identifica parâmetros objetivos como referência para mensurar o sobre-endividamento. Os principais indicadores incluem a razão dívida/renda, a prática de múltiplos empréstimos e a inadimplência recorrente. Em países com mercados mais estruturados, comprometer mais de 50% da renda com dívidas já representa um limite crítico (Kasoga & Tegambwage, 2021).

No plano jurídico, a condição de insolvência pode ser objetivamente reconhecida quando o consumidor permanece, por período prolongado, incapaz de cumprir com suas obrigações financeiras. Essa caracterização busca delimitar, de forma normativa, situações de endividamento insustentável, reforçando a gravidade e a institucionalização do problema (Bejaković, 2016).

Apesar das tentativas normativas de delimitar o sobre-endividamento com base em indicadores objetivos, D'Alessio e Iezzi (2013) argumentam que a sobreposição entre



pobreza e dívida dificulta a aplicação de critérios universalmente válidos. A análise empírica conduzida pelos autores mostra que indicadores como inadimplência e múltiplos empréstimos não capturam plenamente a complexidade do problema, reforçando a necessidade de abordagens híbridas que combinem medidas quantitativas e percepções subjetivas.

Superando as abordagens exclusivamente financeiras, Cifuentes et al. (2020) argumentam que a vulnerabilidade do consumidor endividado é uma condição multidimensional. Ela envolve fatores como estrutura familiar, choques econômicos, expectativas de renda futura e motivações para o endividamento, ampliando o escopo de análise para além da capacidade de pagamento imediata.

A relação entre literacia financeira e endividamento é amplamente documentada na literatura, mas estudos mais recentes têm incluído também a autoeficácia como variável explicativa. Mrnjavac et al. (2024) demonstram que, além do conhecimento técnico, a percepção de controle sobre as finanças pessoais contribui diretamente para decisões mais conscientes e reduz a propensão ao superendividamento, atuando como fator de proteção diante de estruturas de crédito agressivas.

Ramalho e Forte (2019), em estudo com base na população brasileira, reforçam que o conhecimento técnico deve ser acompanhado de autoconfiança para que o comportamento financeiro responsável se consolide. A ausência de segurança subjetiva, mesmo diante de alguma literacia, pode limitar a efetividade da educação financeira, evidenciando a importância da pedagogia aplicada e da atuação preventiva em políticas públicas.

Em contextos de vulnerabilidade econômica, a numeracia que se define como a habilidade de operar com números, desempenha papel crucial na prevenção do endividamento. French e McKillop (2016) identificaram que, entre famílias de baixa renda, essa competência influencia diretamente a capacidade de lidar com dívidas, sendo mais determinante do que habilidades gerais de administração do dinheiro. Os achados reforçam a necessidade de políticas educacionais específicas.

O consumo financiado não está ligado apenas ao desejo de status, mas também à afirmação de pertencimento social. González-López (2023) argumenta que o crédito é utilizado como ferramenta para sustentar trajetórias identitárias, especialmente entre famílias de classe média que buscam estabilidade simbólica em contextos socioeconômicos instáveis. O endividamento, portanto, expressa uma tentativa de manter coerência narrativa de vida, mesmo com riscos financeiros.



Além dos fatores estruturais e simbólicos, o superendividamento também impõe custos humanos severos, frequentemente ignorados nas análises tradicionais. Idris et al. (2024) evidenciam que consumidores sobre-endividados recorrem a estratégias de sobrevivência que incluem sacrifícios alimentares, venda de bens e acúmulo de trabalho informal. Essas medidas afetam diretamente o bem-estar familiar, especialmente no que diz respeito à saúde emocional e à coesão conjugal, gerando um ciclo de desgaste que transcende a esfera financeira.

Turunen e Hiilamo (2014) aprofundam esse diagnóstico ao demonstrar que o endividamento está correlacionado a sérios comprometimentos na saúde mental, incluindo ideação suicida, depressão e agravamento de doenças crônicas. As consequências psíquicas não derivam apenas da dívida em si, mas do estado permanente de insegurança e da ausência de perspectivas de recuperação, tornando o superendividamento uma forma crônica de estresse social e fisiológico.

Em complemento, Moorhouse et al. (2022) abordam os efeitos psicossociais da estigmatização da dívida. Seus achados mostram que a vergonha associada ao endividamento induz comportamentos de ocultação, isolamento social e recusa em buscar ajuda. Tal dinâmica fortalece o ciclo de endividamento, pois o indivíduo compromete sua capacidade de reagir racionalmente diante da crise financeira, aprofundando o quadro de vulnerabilidade.

É preciso reconhecer que o endividamento excessivo não pode ser atribuído exclusivamente ao comportamento do consumidor. A ausência de mecanismos eficazes de avaliação da capacidade de pagamento, o desequilíbrio informacional entre agentes de crédito e clientes, e a frágil proteção institucional ao consumidor contribuem significativamente para a reprodução do problema em escala sistêmica (Bejaković, 2016).

Carqui (2016) compreende o superendividamento como fenômeno estrutural da modernidade líquida, marcada pelo consumo compulsivo e pela exclusão social do não consumidor. O autor destaca que, nessa lógica, a cidadania é condicionada à capacidade de consumir, o que aprofunda desigualdades. A inadimplência torna-se fator de marginalização, corroendo o papel social do indivíduo. Ele relaciona essa exclusão à perda de liberdades reais, com base na teoria de Amartya Sen. O estudo articula vulnerabilidade financeira e direitos fundamentais.

Nesse sentido, Cyman e Janovec (2024) identificam que, em mercados financeiros pouco regulados, a assimetria informacional é agravada por práticas comerciais abusivas e ausência de mecanismos efetivos de mediação e proteção. A atuação frágil das



instituições públicas permite que o crédito seja concedido sem avaliação de risco adequada, perpetuando o ciclo de endividamento e dificultando o reequilíbrio do consumidor.

No contexto brasileiro, a literatura aponta desafios semelhantes, com ênfase na ausência histórica de mecanismos jurídicos eficazes e na inércia das políticas públicas frente ao agravamento do superendividamento. Daura (2018) observa que o ordenamento jurídico brasileiro demorou a reconhecer o consumidor superendividado como sujeito vulnerável digno de tutela diferenciada. Essa lacuna contribuiu para a consolidação de práticas bancárias abusivas e concessões de crédito sem critérios sólidos de avaliação de risco, agravando o desequilíbrio contratual entre credor e devedor. A autora destaca que, mesmo com avanços recentes, a legislação ainda carece de efetividade prática para alcançar a população mais fragilizada. Esse vácuo institucional reforça a perpetuação de ciclos de endividamento estruturalmente enraizados.

Ferreira (2024) enfatiza que o superendividamento atinge a esfera da dignidade humana, por comprometer o mínimo existencial necessário ao sustento e à convivência digna. Ela ressalta que o aumento acelerado da oferta de crédito, impulsionado por marketing agressivo e acesso facilitado, expõe indivíduos a riscos que podem levar à exclusão social. A autora destaca ainda que a Lei 14.181/2021 representa um avanço ao juridicamente reconhecer esse vínculo entre dívida e dignidade, embora o desafio de efetivar essa tutela persista em âmbito prático.

Para Bezen e Furlaneto (2017) argumenta que a legislação brasileira, mesmo com os avanços da Lei 14.181/2021, ainda falha em garantir mecanismos eficazes de reorganização das dívidas do consumidor superendividado. O autor destaca que, sem a possibilidade de renegociação global e judicialmente assistida, o devedor permanece preso a um ciclo contínuo de inadimplemento e desgaste psicológico. Além disso, denuncia o viés estrutural do sistema, que prioriza os interesses dos credores e marginaliza os sujeitos em situação de vulnerabilidade econômica. Para Furlaneto, o modelo atual perpetua uma lógica de exclusão financeira disfarçada de inclusão por meio do crédito facilitado. Tal crítica revela a necessidade de um redesenho institucional mais equitativo e centrado na dignidade do devedor.

2.2 Crédito consignado no Brasil: expansão, riscos e estrutura normativa



O crédito consignado no Brasil se consolidou como modalidade relevante a partir de políticas públicas que buscaram ampliar o acesso ao crédito e estimular o consumo, especialmente entre servidores públicos, aposentados e pensionistas. A institucionalização dessa modalidade foi facilitada pelo desconto em folha, reduzindo o risco para instituições financeiras e promovendo a inclusão de segmentos antes excluídos do sistema bancário formal. O crescimento foi acompanhado por mudanças regulatórias e um ambiente macroeconômico propício à expansão do crédito, tornando o consignado uma peça central na estratégia de inclusão financeira do país. O segmento de aposentados e pensionistas, em particular, passou a ter papel de destaque nesse cenário, impulsionando o consumo e a movimentação econômica. O fenômeno reflete a busca por soluções de crédito mais seguras e acessíveis para grupos tradicionalmente vulneráveis (Medeiros, Oliveira & Filho, 2018).

A criação da Lei nº 10.820/2003 foi um divisor de águas ao permitir a consignação em folha para trabalhadores do setor privado e servidores públicos, tornando o crédito mais acessível e com taxas menores. Essa legislação impulsionou a demanda e a oferta, consolidando o consignado como ferramenta de política econômica e social. O marco legal permitiu a ampliação do público atendido e a diversificação dos produtos financeiros ofertados, promovendo maior concorrência entre instituições financeiras. O aumento da oferta de crédito teve impacto direto na elevação do consumo das famílias e na dinamização do mercado interno. O consignado, assim, tornou-se um instrumento relevante para o desenvolvimento econômico e para a estabilidade financeira de milhões de brasileiros (Schuh, Coronel & Bender, 2017).

O ambiente de estabilidade econômica e redução das taxas de juros na década de 2000 foi fundamental para o avanço do crédito consignado, que passou a ser visto como instrumento de ativação econômica e inclusão financeira, principalmente para aposentados e pensionistas. O contexto favorável permitiu a expansão rápida do produto, com crescimento expressivo das operações em todo o país. A modalidade se destacou por oferecer condições mais vantajosas em comparação a outros tipos de empréstimo, atraindo um público cada vez maior. O aumento do crédito consignado contribuiu para a elevação do consumo de bens e serviços, estimulando setores produtivos e o comércio. Contudo, a expansão acelerada também trouxe desafios relacionados ao controle do endividamento e à sustentabilidade do modelo (Schuh, Filho & Coronel, 2019).

A atuação dos correspondentes bancários foi decisiva para ampliar o alcance do crédito consignado, levando o produto a municípios menores e populações



tradicionalmente excluídas do sistema financeiro, o que contribuiu para a capilarização do serviço. A presença desses agentes facilitou o acesso ao crédito em regiões afastadas dos grandes centros urbanos, promovendo a bancarização de segmentos antes desassistidos. A estratégia de captação e fidelização de clientes por meio de relacionamento próximo e indicação mostrou-se eficaz para ampliar a base de tomadores. O fortalecimento da rede de correspondentes também intensificou a competição entre instituições financeiras, resultando em melhores condições para os consumidores. Esse movimento foi fundamental para consolidar o consignado como uma das principais modalidades de empréstimo pessoal no Brasil (Lopes & Pontes, 2017).

A expansão do crédito consignado também está relacionada à atuação sindical, que negociou condições mais favoráveis e taxas de juros reduzidas, além da criação de políticas públicas específicas para diferentes categorias profissionais. Os sindicatos desempenharam papel importante na defesa dos interesses dos trabalhadores, garantindo maior transparência e segurança nas operações de crédito. A negociação coletiva permitiu a implementação de benefícios adicionais e a ampliação do acesso ao consignado para novos segmentos. A atuação sindical contribuiu para a criação de um ambiente regulatório mais equilibrado, favorecendo tanto os tomadores quanto as instituições financeiras. O resultado foi a consolidação do consignado como alternativa viável e segura para diversos perfis de trabalhadores (Pinto, Diniz & Junior, 2022).

O crédito consignado foi utilizado como política anticíclica em momentos de crise, servindo como alternativa para a manutenção do consumo das famílias e sustentação da atividade econômica, especialmente em períodos de recessão. O produto se mostrou resiliente diante de adversidades macroeconômicas, mantendo níveis elevados de concessão mesmo em cenários de instabilidade. A flexibilidade das regras e a segurança proporcionada pelo desconto em folha garantiram a continuidade do acesso ao crédito. O consignado, nesse contexto, funcionou como amortecedor dos efeitos negativos das crises econômicas sobre o consumo e o bem-estar das famílias. Essa característica reforça a importância do produto na estratégia de política econômica do país (Costa & Mello, 2006).

2.2.1 Impactos Sociais E Econômicos Do Consignado Sobre O Consumidor

O crédito consignado alterou o comportamento do consumidor brasileiro, que passou a incorporar o empréstimo como parte do orçamento familiar, utilizando-o tanto



para consumo imediato quanto para quitar dívidas anteriores, o que evidencia mudanças profundas nas práticas financeiras cotidianas. A facilidade de acesso e as condições favoráveis estimularam o uso recorrente do produto, tornando-o elemento central na gestão das finanças pessoais. O fenômeno revela a crescente dependência do crédito para a manutenção do padrão de vida e o enfrentamento de imprevistos. O uso do consignado, porém, exige cautela, pois pode levar ao comprometimento excessivo da renda e à perda de autonomia financeira. A educação financeira surge como fator crucial para o uso responsável do crédito (Souza & Moretto, 2014).

Entre idosos e aposentados, o consignado é frequentemente utilizado para auxiliar familiares em dificuldades financeiras, revelando o papel da solidariedade intergeracional e das emoções na decisão de tomar crédito, o que pode aumentar a exposição ao endividamento. A pesquisa mostra que muitos idosos assumem empréstimos não apenas para consumo próprio, mas também para atender demandas de filhos e netos. Esse comportamento reflete valores culturais e afetivos, mas pode comprometer a segurança financeira dos idosos. A ausência de planejamento e a pressão familiar são fatores que contribuem para o aumento do risco de inadimplência nesse grupo. O fenômeno destaca a necessidade de políticas de proteção e orientação financeira voltadas à população idosa (Buaes, 2015).

O aumento do crédito consignado beneficiou o consumo de bens duráveis e serviços, mas também expôs grupos vulneráveis, especialmente aqueles com menor educação financeira, que muitas vezes não compreendem plenamente os riscos e custos envolvidos. A falta de compreensão sobre as cláusulas contratuais e os encargos pode levar à tomada de decisões inadequadas e ao endividamento excessivo. O fenômeno evidencia a importância de iniciativas de educação financeira e de mecanismos de transparência nas operações de crédito. A vulnerabilidade dos consumidores é agravada pela assimetria de informação e pela complexidade dos produtos ofertados. A expansão do consignado, portanto, traz benefícios e desafios que precisam ser equilibrados por meio de políticas públicas eficazes (Fassarella, 2020).

O uso recorrente do consignado pode levar ao comprometimento excessivo da renda, criando ciclos de endividamento em que o tomador utiliza novos empréstimos para quitar dívidas antigas, perpetuando a dependência do crédito. Esse padrão de comportamento revela fragilidades na gestão financeira e na capacidade de planejamento dos consumidores. O ciclo de endividamento é agravado pela facilidade de renovação dos contratos e pela ausência de barreiras efetivas ao uso contínuo do crédito. A situação pode



resultar em perda de qualidade de vida e em dificuldades para atender necessidades básicas. O fenômeno destaca a necessidade de políticas de prevenção ao superendividamento e de orientação financeira permanente (Silva & Gois, 2021).

O crédito consignado, ao facilitar o acesso ao crédito, impactou positivamente o consumo das famílias no curto prazo, mas não foi acompanhado por aumento proporcional da produtividade ou do investimento, limitando o potencial de crescimento econômico sustentável. O crescimento do consumo impulsionado pelo crédito não se traduziu em ganhos estruturais para a economia, evidenciando limites do modelo baseado na expansão do endividamento. O fenômeno levanta questões sobre a sustentabilidade do crescimento econômico e a necessidade de diversificação das estratégias de desenvolvimento. O consignado, nesse sentido, deve ser visto como ferramenta complementar, e não como solução única para os desafios econômicos do país. A reflexão crítica sobre os impactos do crédito é fundamental para o aprimoramento das políticas públicas (Medeiros, Oliveira & Filho, 2019).

O crédito consignado pode ser visto como mecanismo de expropriação financeira, especialmente em contextos de rebaixamento das aposentadorias e precarização dos direitos previdenciários, pois parte significativa da renda dos beneficiários é transferida ao sistema bancário. A financeirização da previdência social e a ampliação do espaço para o crédito privado criam novas formas de exploração dos trabalhadores aposentados. O consignado, nesse contexto, opera como instrumento de transferência de renda dos mais vulneráveis para o capital financeiro.

O fenômeno evidencia a necessidade de repensar o papel do crédito na proteção social e na garantia de direitos. A crítica estrutural aponta para a urgência de políticas que priorizem a dignidade e o bem-estar dos beneficiários (Moura, 2016).

2.2.2 Armadilhas Do Consignado: Vulnerabilidade, Ciclo De Endividamento E Acesso Assimétrico À Informação

O crédito consignado, apesar de apresentar taxas mais baixas, pode se tornar uma armadilha para populações vulneráveis, como idosos e beneficiários do BPC, que frequentemente são alvo de práticas abusivas e assédio comercial, agravando sua vulnerabilidade financeira. A ausência de mecanismos de proteção eficazes e a fragilidade dos consumidores diante do marketing agressivo ampliam o risco de endividamento excessivo. O fenômeno é agravado pela falta de alternativas de crédito e pela dependência



de benefícios sociais para a sobrevivência. A situação exige a implementação de políticas de regulação e fiscalização mais rigorosas, além de ações de educação financeira específicas para esses grupos. O debate sobre o consignado deve considerar as particularidades das populações em situação de hipervulnerabilidade (Santos & Vieira, 2024).

A confiança em campanhas publicitárias, muitas vezes com celebridades, pode induzir idosos a contratarem crédito consignado sem plena compreensão dos riscos, aumentando sua exposição a práticas abusivas e comprometendo sua segurança financeira. A utilização da imagem de pessoas conhecidas gera identificação e confiança, facilitando a adesão ao produto sem análise criteriosa das condições contratuais. O fenômeno revela falhas na regulação da publicidade e na proteção do consumidor idoso. A responsabilização dos promotores e a exigência de informações claras e acessíveis são medidas necessárias para mitigar os riscos. O debate sobre o tema deve envolver órgãos de defesa do consumidor, reguladores e a sociedade civil (Oliveira, 2010).

O comprometimento da renda até o limite da margem consignável reduz a capacidade das famílias de responder a emergências, levando ao uso de créditos mais caros e agravando a exclusão financeira, especialmente entre idosos. A limitação da margem de manobra financeira dificulta a gestão de imprevistos e pode resultar em situações de privação e vulnerabilidade social. O fenômeno é agravado pela ausência de políticas de proteção social eficazes e pela falta de acesso a instrumentos de planejamento financeiro. A situação evidencia a necessidade de revisão dos limites legais e da criação de mecanismos de apoio para famílias em situação de endividamento crítico. O crédito consignado, nesse contexto, deve ser visto com cautela e responsabilidade (Fonseca et al., 2024).

O crédito consignado pode ser interpretado como mecanismo de expropriação financeira, especialmente diante do rebaixamento das aposentadorias e da precarização dos direitos previdenciários, transferindo renda dos beneficiários para o sistema bancário. A financeirização da economia e o avanço do capital financeiro sobre a previdência social criam novas formas de exploração e desigualdade. O consignado, ao garantir fluxo contínuo de recursos para os bancos, aprofunda a dependência dos beneficiários e limita sua autonomia financeira. O fenômeno exige reflexão crítica sobre o papel do crédito na estrutura social e na distribuição de riqueza. Políticas de proteção e regulação são fundamentais para conter os efeitos negativos do modelo (Moura, 2017).



A análise de perfis de servidores públicos indica que, embora o crédito consignado seja utilizado de forma consciente por parte dos tomadores, o comprometimento significativo da renda revela risco de endividamento estrutural, especialmente quando não há planejamento financeiro adequado. Fatores como idade, número de dependentes, renda real e obrigações legais influenciam a propensão ao endividamento. O estudo destaca a importância de políticas de orientação e educação financeira para servidores públicos, visando prevenir o superendividamento e promover o uso responsável do crédito. O fenômeno evidencia a complexidade das decisões financeiras e a necessidade de abordagens multidimensionais para o enfrentamento do problema (Gonçalves, Junior & Cabello, 2023).

2.2.3 Falhas regulatórias e estrutura normativa brasileira

A crescente judicialização do crédito consignado decorre de práticas abusivas, falta de transparência nos contratos e divergências sobre a natureza jurídica dos produtos, como a distinção entre empréstimo consignado e cartão de crédito consignado. O aumento dos litígios revela fragilidades na regulação e na fiscalização do setor, além de dificuldades para os consumidores na defesa de seus direitos. A insegurança jurídica gerada pela diversidade de interpretações e decisões judiciais compromete a previsibilidade e a estabilidade das relações contratuais. O fenômeno exige aprimoramento das normas e maior clareza nos contratos, além de fortalecimento dos mecanismos de mediação e resolução de conflitos (Barberato, Fregati & Ruzene, 2024).

A ausência de uniformização jurisprudencial em relação ao limite máximo consignável e à interpretação das normas gera insegurança jurídica, dificultando a defesa dos direitos dos consumidores e a previsibilidade das decisões judiciais. A falta de coerência e integridade nas decisões compromete a efetividade da proteção ao consumidor e pode resultar em tratamentos desiguais para situações semelhantes. O fenômeno evidencia a necessidade de uniformização e padronização das decisões judiciais, além de maior transparência e participação democrática nos processos decisórios. A construção de um ambiente jurídico mais estável e previsível é fundamental para a proteção dos consumidores e para o desenvolvimento do mercado de crédito (Ribeiro & Pasqual, 2020).

A responsabilização civil das instituições financeiras na concessão do crédito consignado ainda é limitada, apesar dos riscos de superendividamento e das falhas na



avaliação da capacidade de pagamento dos tomadores, especialmente no setor público. A democratização do acesso ao crédito trouxe impactos negativos para a sociedade de consumo, exigindo medidas legais para prevenir e controlar o produto. A criação de comitês e órgãos de fiscalização específicos busca aprimorar a responsabilização e garantir a observância dos direitos dos consumidores. O desafio está em equilibrar a expansão do crédito com a proteção efetiva dos tomadores, promovendo relações mais justas e transparentes no mercado financeiro (Marisco & Fernandes, 2012).

2.3 Educação Financeira e Políticas Institucionais Preventivas

A educação financeira tem sido reconhecida como um componente fundamental para a promoção do bem-estar econômico e para a prevenção do superendividamento em diferentes contextos. O debate contemporâneo destaca a necessidade de abordagens integradas, envolvendo tanto a capacitação individual quanto a atuação institucional e regulatória. A literatura evidencia que políticas públicas de educação financeira são frequentemente implementadas como resposta à crescente complexidade das decisões de consumo e à proliferação de produtos financeiros, mas seus efeitos sobre o comportamento financeiro de longo prazo ainda são objeto de debate e investigação (Fernandes et al., 2014). Abordagens de economia comportamental sugerem que vieses cognitivos e limitações de racionalidade reduzem a efetividade de intervenções tradicionais, demandando políticas institucionais que simplifiquem escolhas e promovam ambientes de decisão mais favoráveis ao consumidor (Altman, 2012).

Pesquisas em contextos emergentes mostram que fatores como gênero, idade e escolaridade afetam o acesso à educação financeira e sua efetividade, sendo necessário que políticas públicas considerem essas diferenças para atingir grupos mais vulneráveis (Karakurum-Ozdemir et al., 2019). Simulações indicam que a elevação dos níveis de literacia financeira pode contribuir para a redução das desigualdades de renda e riqueza, justificando a inclusão da educação financeira como política social universal (Gallo & Sconti, 2024).

A relação entre estresse financeiro, literacia e risco de exclusão social é destacada em estudos que defendem a integração de aconselhamento financeiro e suporte institucional como estratégias preventivas ao endividamento extremo e à insegurança habitacional (Steen & MacKenzie, 2013). No contexto brasileiro, a ausência de conteúdos de finanças pessoais na educação básica contribui para padrões de consumo



insustentáveis, reforçando a necessidade de políticas educacionais estruturadas e de longo prazo (Stella et al., 2013).

Instrumentos psicométricos inovadores, como o ASSET, permitem mensurar de forma mais precisa a literacia financeira entre jovens e identificar fatores preditores de decisões financeiras mais seguras, subsidiando o desenho de políticas preventivas (Folke et al., 2021). A experiência prática com produtos financeiros, por sua vez, é apontada como elemento crucial para o desenvolvimento de competências financeiras e para a internalização de comportamentos responsáveis (Frijns et al., 2014).

Estudos recentes indicam que a percepção subjetiva de bem-estar econômico nem sempre está alinhada ao nível objetivo de conhecimento financeiro, sugerindo que políticas preventivas devem considerar aspectos emocionais e contextuais para promover mudanças comportamentais efetivas (Puelz & Puelz, 2022). O papel do legislativo e de lideranças institucionais é destacado, pois sua própria literacia influencia a formulação de políticas públicas de crédito e educação financeira (Akomea-Frimpong et al., 2023).

A influência de valores culturais e religiosos sobre o uso do crédito e a adoção de práticas financeiras responsáveis é evidenciada em pesquisas que defendem a adaptação de políticas educativas ao contexto sociocultural dos grupos-alvo (Agyei et al., 2019). Em países em desenvolvimento, habilidades de numeracia e gestão do dinheiro são especialmente relevantes para evitar o endividamento excessivo e promover a inclusão financeira (Cao-Alvira et al., 2021).

Ferramentas inovadoras, como jogos sérios, têm potencial para aprimorar a cognição e a motivação dos consumidores, tornando os programas de educação financeira mais atrativos e eficazes, especialmente para públicos jovens (Hoseiny & Niknafas, 2020). Para grupos de baixa renda, estratégias educativas devem considerar as restrições estruturais e buscar fortalecer a capacidade de lidar com orçamentos restritos e diversificar fontes de renda (Buckland, 2010).

A mensuração da literacia financeira é um desafio metodológico, pois pode ser afetada por vieses de entrevistador e limitações dos instrumentos, o que reforça a importância de avaliações rigorosas para orientar políticas públicas (Crossley et al., 2021). Em contextos africanos, fatores como idade, gênero e escolaridade são determinantes centrais da literacia e do acesso ao crédito formal, indicando a necessidade de políticas focalizadas (Cossa et al., 2022).

O impacto da literacia financeira sobre a inovação em pequenas empresas revela que maior conhecimento está associado a decisões de investimento mais seguras e à



ampliação do acesso a crédito, destacando a importância de programas de capacitação para empreendedores (Liu et al., 2021). A distinção entre literacia subjetiva e objetiva é fundamental, pois a autopercepção de conhecimento pode levar a comportamentos de risco e maior exposição ao endividamento (Nejad & Javid, 2018).

Políticas fiscais e incentivos tributários são mais bem aproveitados por indivíduos letrados financeiramente, o que reduz a necessidade de recorrer ao crédito em situações emergenciais e fortalece a resiliência financeira (Laurin et al., 2023). Em nível macroeconômico, a inclusão e a educação financeira contribuem para a estabilidade do sistema bancário e a redução do risco de crédito (Jungo et al., 2021).

A literatura destaca ainda que, entre jovens da geração Z, a literacia financeira tem impacto direto sobre o comportamento compulsivo de compra e a propensão ao endividamento, reforçando a necessidade de intervenções educativas desde a juventude (Khan et al., 2024). Programas de educação financeira devem ser acompanhados de regulação e transparência, garantindo que as informações sejam acessíveis e compreensíveis para todos os públicos (Gerritsen et al., 2023).

Por fim, políticas institucionais preventivas eficazes dependem de abordagens multidimensionais, que articulem educação financeira, regulação, proteção ao consumidor e promoção de ambientes de decisão mais favoráveis, reconhecendo os limites das estratégias exclusivamente educativas diante das desigualdades e vulnerabilidades estruturais (Salisbury et al., 2023).

2.4 Impactos do superendividamento na renda e no bem-estar dos servidores públicos

O superendividamento compromete de maneira significativa a renda disponível dos indivíduos, levando à redução de gastos essenciais e à restrição do consumo familiar. Esse fenômeno impacta diretamente a capacidade de planejamento financeiro, pois grande parte do orçamento passa a ser destinada ao pagamento de dívidas, limitando investimentos em educação, saúde e lazer. A literatura evidencia que tal comprometimento financeiro tende a perpetuar situações de vulnerabilidade e restringir oportunidades de ascensão social, especialmente quando associado à oferta indiscriminada de crédito (Vilella et al., 2023).

A facilidade de acesso ao crédito, embora inicialmente percebida como uma solução para emergências ou realização de projetos, pode desencadear um ciclo de



endividamento crônico. A ausência de reservas financeiras e a dificuldade de lidar com imprevistos tornam as famílias mais suscetíveis a choques econômicos, agravando a instabilidade orçamentária. Estudos apontam que o uso recorrente de modalidades como o crédito consignado, comum entre servidores públicos, intensifica esse quadro ao comprometer automaticamente parte da renda mensal (Fonseca et al., 2024).

Além do impacto financeiro, o superendividamento afeta profundamente o bem-estar subjetivo dos consumidores, gerando sentimentos de ansiedade, insegurança e impotência diante da incapacidade de honrar compromissos. O estresse financeiro é frequentemente acompanhado por perda de autoestima e sensação de fracasso pessoal, elementos que prejudicam a saúde mental e dificultam a busca por soluções (Gonzaga, 2020).

A literatura destaca que o endividamento excessivo pode desencadear quadros de depressão, insônia e outros transtornos relacionados ao estresse. A preocupação constante com o pagamento de dívidas prejudica a qualidade do sono, a concentração e a disposição para o trabalho, afetando a produtividade e a capacidade de tomar decisões assertivas no ambiente profissional (Hennigen & Borges, 2014).

No âmbito familiar, o superendividamento é fonte de tensão e conflito, prejudicando relações conjugais e parentais. O diálogo sobre finanças torna-se carregado de culpa e frustração, e a incapacidade de prover necessidades básicas pode gerar isolamento social e afastamento das redes de apoio, agravando o quadro de vulnerabilidade (Ferreira, 2024).

A exclusão social é um risco real para indivíduos superendividados, que frequentemente evitam situações de convívio por vergonha ou medo de exposição. O estigma associado ao endividamento reforça a marginalização, dificultando o acesso a mecanismos de apoio e a iniciativas de renegociação de dívidas (Paula & Graeff, 2014).

No ambiente de trabalho, o estresse financeiro compromete a motivação, a concentração e o desempenho dos servidores públicos. Pesquisas indicam aumento do absenteísmo, queda de produtividade e dificuldade de manter o foco nas atividades laborais, o que pode impactar negativamente a prestação de serviços públicos (Machado, Seidl & Andrade, 2024).

O superendividamento também afeta a saúde física dos indivíduos, uma vez que o estresse prolongado pode desencadear doenças psicossomáticas, como hipertensão, problemas gastrointestinais e agravamento de condições crônicas. A literatura sugere que



a preocupação constante com dívidas reduz a disposição para atividades de lazer e autocuidado, comprometendo o bem-estar geral (Bezerra, Silva & Machado, 2024).

A vulnerabilidade é agravada em contextos de crise econômica, quando o aumento do desemprego e a redução da renda potencializam o risco de inadimplência. Servidores públicos, apesar da estabilidade, não estão imunes a esses efeitos, especialmente diante de atrasos salariais ou congelamento de benefícios (Verbicaro, Góes & Palácios, 2024).

A ausência de políticas públicas eficazes de prevenção e tratamento do superendividamento é apontada como um dos principais entraves à superação do problema. A literatura destaca a importância de mecanismos de renegociação de dívidas e de programas de educação financeira para mitigar os efeitos negativos do endividamento crônico (Gonçalves & Pereira, 2021).

A legislação recente, como a Lei 14.181/2021, representa avanço ao reconhecer o superendividamento como questão de dignidade humana e prever instrumentos de proteção, mas ainda enfrenta desafios de implementação, especialmente para servidores públicos que utilizam o crédito consignado como principal modalidade de empréstimo (Alexandrina & Maciel, 2022).

Grupos específicos, como idosos e mulheres, apresentam maior vulnerabilidade ao superendividamento devido a fatores como menor renda, maior expectativa de vida e responsabilidades familiares ampliadas. A literatura recomenda políticas diferenciadas e proteção reforçada para esses segmentos, especialmente no serviço público (Cerqueira-Neto, 2020).

O crédito consignado, amplamente utilizado por servidores públicos, é identificado como fator de risco para o superendividamento devido ao comprometimento automático da renda e à facilidade de contratação. A ausência de avaliação rigorosa da capacidade de pagamento agrava o risco de inadimplência e perpetua o ciclo de endividamento (Machado, 2024).

A educação financeira é reconhecida como instrumento fundamental de prevenção, mas sua efetividade depende da articulação com políticas institucionais que promovam a transparência, regulação do mercado de crédito e oferta de alternativas de renegociação, especialmente para servidores públicos (Cunha, Neiva & Franco, 2023).

O papel das instituições financeiras é frequentemente criticado pela oferta agressiva de crédito e pela ausência de práticas responsáveis na concessão de empréstimos. A literatura sugere que a função social do crédito deve ser resgatada,



priorizando o bem-estar dos consumidores e a sustentabilidade das operações (Saleh & Saleh, 2013).

A função social do crédito e a responsabilidade das empresas são temas centrais na discussão sobre superendividamento, especialmente diante da crescente financeirização da economia e da ampliação do acesso ao crédito para servidores públicos (Andrade, Pinto & Moreira, 2020).

A estabilidade do vínculo empregatício dos servidores públicos pode criar uma falsa sensação de segurança, levando ao uso excessivo do crédito consignado e ao comprometimento progressivo da renda. Políticas de prevenção devem considerar essa especificidade e promover ações de orientação e acompanhamento financeiro (Steffens, 2024).

Estudos correlatos mostram que a ausência de mecanismos efetivos de conciliação e renegociação judicial das dívidas limita as possibilidades de reestruturação financeira dos servidores, perpetuando o cenário de vulnerabilidade e comprometendo o desempenho funcional (Gregório & Teixeira, 2023).

A integração entre políticas de educação financeira, regulação do crédito e proteção jurídica é apontada como caminho para garantir o mínimo existencial e preservar a dignidade dos servidores públicos diante do risco de superendividamento (Gonçalves & Pereira, 2021).

Por fim, a análise crítica dos estudos revela lacunas importantes na compreensão dos impactos do superendividamento sobre servidores públicos, especialmente quanto à mensuração dos efeitos de longo prazo sobre saúde, produtividade e relações sociais. Justifica-se, assim, a necessidade de pesquisas específicas e políticas públicas direcionadas, capazes de responder às particularidades desse grupo e promover sua proteção integral.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada, focando na análise do perfil de servidores e aposentados da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), buscando traçar parâmetros que orientem políticas institucionais de prevenção e combate ao endividamento.

Adotou como procedimento inicial uma revisão da literatura documental e bibliográfica, com o objetivo de catalogar conceitos relacionados ao endividamento, finanças pessoais, crédito consignado, perfil do servidor público e o cenário de



endividamento da população brasileira. Tais conceitos foram organizados em subtópicos temáticos, visando facilitar a compreensão do tema adotado. Para a coleta de dados bibliográficos, foi realizada uma revisão de trabalhos científicos, livros, publicações disponíveis na internet, em especial na base de dados do Google Acadêmico, SciELO, Biblioteca Virtual da Must University e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e, por fim, nos repositórios institucionais de universidades federais brasileiras.

Na lição de Lakatos e Marconi (2003), o exame documental proporciona acesso às fontes de informações consideradas primárias, no caso deste estudo, as legislações aplicadas às consignações e os dados extraídos a respeito destas no sistema oficial do governo. Por sua vez, a revisão bibliográfica permite a utilização de fontes secundárias de dados, produções científicas que se relacionam com o tema da pesquisa. Portanto, cabe ao pesquisador o desafio de analisar, catalogar e interpretar quais documentos guardam relação pertinente com o tema objetivo da pesquisa, interligando essas fontes (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015).

A primeira parte da metodologia consistiu na elaboração do referencial teórico, subdividido em 4 tópicos.

Para a primeira delimitação de escopo, foi realizada uma busca na web of Science com os seguintes descritores: ("consumer debt" OR "over-indebtedness" OR "household debt") AND ("Brasil") AND ("causes" OR "factors" OR "drivers" OR "financial behavior" OR "financial vulnerability"). Os resultados foram de 16 artigos que foram analisados na triagem por meio da técnica de leitura flutuante, que possibilitou identificar 5 artigos com bastante alinhamento. Posteriormente, foi realizada busca em outras bases de dados para delimitar o escopo teórico como Web of Science, Scielo e Google Scholar, onde identificou-se mais outros 15 artigos que foram incorporados à discussão. Em seguida, para fechar o escopo do Brasil, priorizou-se buscas na plataforma periódicos capes, usando os descritores: ("consumer debt" OR "over-indebtedness" OR "household debt") AND ("Brasil") AND ("causes" OR "factors" OR "drivers" OR "financial behavior" OR "financial vulnerability") que trouxe cerca de 400 resultados e priorizou-se a leitura flutuante dos 30 iniciais e extraindo os dados dos 4 mais alinhados para finalização do primeiro tópico. O gerenciamento de citações foi feito por meio do software Zotero.

Para o tópico 2, por tratar-se de temática brasileira, optou-se por usar a base do periódicos capes, tendo em vista a relevância em catalogar obras nacionais, usou-se como



palavras de buscas os termos: ("credit" OR "payroll loan" OR "consigned credit") AND ("public servants" OR "civil servants" OR "retirees" OR "pensioners") AND ("Brasil") AND ("financial inclusion" OR "over-indebtedness" OR "vulnerability" OR "credit behavior" OR "loan regulation") o que resultou em 55 artigos que foram analisados por meio de leitura flutuante. Posteriormente, foram selecionados os 20 mais relevantes para a construção do funil teórico do segundo tópico.

Para o tópico 3, por tratar-se de uma temática de escopo internacional, optou-se pela base Web of Science (WoS), devido à sua ampla cobertura de estudos empíricos e teóricos com alto fator de impacto. Utilizou-se como operadores booleanos os termos: ("financial education" OR "financial literacy") AND ("debt prevention" OR "financial behavior" OR "over-indebtedness"), o que resultou em 19 artigos na primeira busca refinada.

Entretanto, reconhecendo a importância da amplitude conceitual, aplicou-se uma segunda estratégia com os termos: ("financial education" OR "financial literacy") AND ("over-indebtedness" OR "consumer debt"), resultando em 109 artigos, dos quais os 30 mais alinhados ao eixo temático foram selecionados por leitura flutuante e extração via Zotero. Esses artigos subsidiaram a delimitação do escopo teórico do terceiro tópico, com foco em ações preventivas à inadimplência e ao superendividamento, com ênfase nas dimensões educacional, institucional e comportamental.

Em um segundo momento foi realizada a pesquisa documental através da coleta de informações no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), filtrando as informações diretamente no sistema Data Warehouse (DW SIAPE). Foi necessário combinar dois relatórios para mensurar o percentual de renda comprometida. O primeiro relatório emitido teve como finalidade extrair os dados de consignados. Os filtros foram realizados com os seguintes atributos, métricas e filtros. Os filtros utilizados foram, “Cod Órgão”, “Órgão”, “Sexo”, “Cor Origem Étnica”, “Faixa Etária 1”, “Idade”, “Cargo”, “Nível Cargo”, “Situação Vínculo”, “Vínculo Servidor”, “Faixa Remun”, “Cod Rubrica”, “Rubrica”, “Mês”, “Ano”, “Cod Upag” e, por fim, como métrica foi utilizado o valor do desconto. O período considerado para obtenção dos dados foram os anos de 2020 a 2024, considerando as rubricas compreendidas entre o intervalo “30000 e 99000”. Houve necessidade de excluir as rubricas compreendidas entre o intervalo do filtro, que não se referiam a empréstimos consignados, tais como valores pagos de planos de saúde, contribuições sindicais, pensões alimentícias, dentre outros.



O segundo relatório foi emitido com a finalidade de extrair os rendimentos totais dos servidores que possuíam contratação de consignados no período do estudo. Os filtros foram realizados com os seguintes atributos, métricas e filtros. Os filtros utilizados foram, “Vínculo Servidor”, “Cargo”, “Situação Vínculo”, “Nível Cargo”, “Classe Cargo”, “Mês”, “Ano”, e, por fim, como métrica foi utilizado o item “Remun”. O período considerado para obtenção dos dados foram os anos de 2020 a 2024. De posse de todas essas informações, procedeu-se com uma combinação de dados de ambos os relatórios, filtrando os dados utilizados neste trabalho.

A elaboração destes relatórios respeitou o princípio da anonimização previsto na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A referida lei define como anonimização o procedimento técnico realizado em um determinado dado, de modo a impossibilitar a sua associação, direta ou indiretamente, a um determinado indivíduo (BRASIL, 2018).

Os dados foram coletados de forma anonimizada, levando em consideração apenas os valores contratos de consignados, sem vinculação com qualquer nome ou identificação que permita definir de quais servidores participaram da coleta, razão pela qual, para acesso aos dados foi concedida autorização pela então Pró-reitora de Gestão de Pessoas, no bojo do processo SEI nº 23105.021471/2025-45, anexado ao final deste estudo.

Essa coleta não se limitou aos dados obtidos no SIAPE, uma vez que, englobou também os dispositivos legais que tratam do tema, em especial, a Lei 8.112/1990, Decreto nº 3.297/1999, Decreto nº 8.690/2016 e portarias emitidas pela Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Os dados foram analisados usando um raciocínio dedutivo, partindo do geral para o particular. Durante a análise, o foco foi sintetizar as ideias centrais, identificar tendências emergentes e conectar os benefícios, impactos e desafios. Utilizamos a interpretação dos dados coletados para identificar os núcleos de sentido, identificando padrões e tendências que permitissem a inferência de conhecimentos relacionados aos objetivos da pesquisa.

Por fim, a partir da análise dos dados coletados e da elaboração do perfil de endividamento dos servidores e aposentado, sugeriu-se a adoção de políticas institucionais voltadas para o combate do endividamento, indicando quais grupos deveriam ser priorizados nestas políticas institucionais de educação financeira, no caso de impossibilidade de levar tais projetos a todos os servidores e aposentados que estão com seus recursos comprometidos.



A terceira fase consistiu na etapa de discussão e análise dos resultados, demonstrando os resultados através de gráficos, figuras e tabelas, segregando os indivíduos em grupos de endividamento e, depois, correlacionando os dados obtidos dessa separação para identificar quais grupos de servidores e aposentados estão mais propensos ao superendividamento, de que maneiras a Universidade Federal do Amazonas poderia agir para mitigar os efeitos desse problema.

A quarta parte consiste na conclusão e sugestões, apresentando os resultados de forma sucinta, com o apontamento de atitudes que poderiam ser tomadas no âmbito da universidade, e que poderiam afetar positivamente a comunidade acadêmica, em especial no combate ao endividamento de servidores e aposentados. Demonstrou-se quais os grupos estão mais sujeitos a contrair dívidas e, por conseguinte, diminuir sua renda total disponível, com base na organização e sintetização dos dados obtidos no SIAPE. Indicou-se os limites do presente estudo e como ele poderia ser ampliado com aspectos qualitativos, aplicação em outros órgãos, inclusive de outros poderes, permitindo uma compreensão macro do problema posto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo demonstra o resultado obtido com a pesquisa, dispostos de forma organizada em três blocos. Inicialmente traçamos o perfil sociodemográfico e o grau de endividamento dos grupos analisados, por faixa etária, faixa de renda, endividamento por gênero, além do endividamento ao longo dos anos de 2020 a 2024.

Após demonstrado o perfil sociodemográfico, o trabalho apresentou tendências de endividamento, percentual da renda comprometida ao longo dos anos, bem como buscou traçar padrões recorrentes, considerando os grupos estudados, na contratação de consignados. Por fim, com base no levantamento efetuado, sugeriu-se políticas institucionais que poderiam ser adotadas no âmbito da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), visando a redução do endividamento de servidores e aposentados.

As sugestões dispostas no trabalho levam em considerações as limitações institucionais conhecidas, como por exemplo, o baixo limite orçamentário alocado para a capacitação de servidores ativos, a dificuldade de trazer os aposentados para participar das políticas institucionais, a precariedade estrutural, dentre outros fatores.

4.1 Panorama Geral do Empréstimo Consignado na UFAM



Preliminarmente se faz necessário indicar que os empréstimos consignados concedidos aos servidores e aposentados está regulado por dispositivos legais emitidos, em especial, pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). Em geral, tais regulamentações visam definir parâmetros bases na relação entre consignado e consignatária, reservando ao ente federal a responsabilidade de operacionalizar os descontos efetuados nos contracheques de servidores e aposentados e, como terceiro estranho à relação comercial, regular, coibir e solucionar conflitos entre as partes que compõe a contratação do crédito.

Nesse sentido, o principal mecanismo utilizado para combater o superendividamento de servidores via crédito é a limitação da margem consignável total, que obedece a dois parâmetros. O primeiro parâmetro diz respeito à margem consignável total de 70% (setenta por cento), prevista na Lei nº 14.509, de 27 de dezembro de 2022. Em linhas gerais, esse mecanismo garante que servidores e aposentados recebam, pelo menos, 30% (trinta) dos seus rendimentos, não podendo ser contratas novas consignações quanto esse limite é atingido. A única exceção a esta regra são decisões judiciais que visem a retenção específica para fins de cumprimento de sentença exarada por juízo competente.

Ainda nesta seara, a margem total consignável de 70% é dividida com outras verbas de caráter obrigatório, a exemplo dos descontos de tributários (imposto de renda e contribuições previdenciárias), contribuições para entidades sindicais e pagamento de pensões alimentícias oriundas de ordem judicial. Tais verbas obrigatórias prevalecem sobre aquelas oriundas de contratações de empréstimos consignados, portanto, o aumento de tributos sobre a renda e de contribuições previdenciárias, a contribuição sindical e o pagamento de pensões afetam diretamente a margem consignável de que trataremos a seguir.

A margem consignável é a parcela integrante da margem total consignável destinada à contratação de créditos bancários junto a instituições financeiras. Atualmente essa margem é de 45% (quarenta e cinco por cento), dívida da seguinte maneira, 35% (trinta e cinco por cento) para empréstimos consignados e 10% (dez por cento) para cartão de crédito consignado, sendo este último, uma subespécie de crédito consignado como amplamente conhecido.

Ao longo do período analisado neste trabalho, as margens destinadas a consignados foram as seguintes:



Tabela 1: Histórico da margem de contratação de consignados:

Ano	Margem Empréstimos	Margem Consignável	Cartão de Crédito
2024	35%	10%	
2023	35%	10%	
2022	35%	10%	
2021	35%	5%	
2020	30%	5%	

Fonte: Elaborada pelo autor

Conhecer os limites de margem é importante, pois define o percentual total da renda de servidores e aposentados que pode ser comprometida com a contratação de empréstimos consignados. Em 2020, essa margem era de 35% (trinta e cinco por cento), embora neste ano tenha ocorrido a edição da Medida Provisória nº 1.006/2020, no dia 02 de outubro de 2020, que ampliou a margem de consignado para 40% (quarenta por cento), objetivando ampliar a oferta de crédito em um cenário de pandemia da COVID-19.

Embora a edição da Medida Provisória nº 1.006/2020 buscasse corrigir um problema de crédito em uma situação que demandava uma ação rápida do governo, o que se notou foi que a o percentual passaria a ser mantido e até ampliado nos anos seguintes. Certamente a ampliação da margem agradou aos agentes do mercado financeiro, já que a modalidade é amplamente utilizada pelos servidores públicos e aposentados, caracterizando um produto que pode ser ofertado pelos bancos sem que haja um real risco de crédito, uma vez que os valores são diretamente descontados da folha de pagamento dos clientes e repassados às instituições bancárias.

Conforme é possível observar na Tabela 1, logo no ano seguinte (2022), o limite para créditos consignados receberia um novo reajuste, para o patamar de 45% (quarenta e cinco por cento), índice que se mantém até a atualidade. Podemos apontar essa facilidade na contratação e o elevado índice de contratação de consignados como um dos motivos que podem acarretar um alto grau de endividamentos de servidores. Manter a possibilidade de contratação de consignados em níveis tão elevados acaba diretamente prejudicando a renda disponível, conforme demonstrado mais à frente.

Por fim, importante salientar que o governo federal disponibiliza recursos que visam combater as fraudes de contratações. A ocorrência mais recente ficou conhecido como o “caso Lotus”, onde servidores e aposentados com margens disponíveis eram cooptados a contratar empréstimos, em troca de suposto investimento rentável e quitação



do empréstimo contraindo em nome do servidor. A Coordenação de Pagamentos e Encargos (CPE), ligada à Departamento de Administração de Pessoal (DAPES), é responsável por operacionalizar o sistema onde servidores podem denunciar contratações fraudulentas. Os dados apresentados pela coordenação demonstram que, casos como a da Lotus não são comuns, sendo o índice de reclamações que efetivamente são contratações fraudulentas, irrelevantes quando confrontadas com a quantidade de consignados contraídos por servidores e aposentados.

4.2. Identificação De Padrões Recorrentes No Uso Do Consignado

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) conta com cerca de 4.600 servidores/aposentados aptos a contratar empréstimos consignados. Embora o percentual total de margem passível de contratação de consignados tenha aumentado no período analisado e, observando a conjuntura econômica no período de 2020 a 2024, o número de servidores e aposentados que possuíam um empréstimo se manteve constante, apesar de em um nível relativamente alto.

A tabela a seguir demonstra os números de servidores e aposentados totais durante o período compreendido neste estudo, e o percentual de servidores e aposentados que possuem, pelo menos, um empréstimo consignado contratado no período compreendido neste estudo:

Tabela 2: *Percentual total de servidores e aposentados com contratações de consignados em folha:*

Ano	Total de servidores da UFAM	Nº de Servidores/Aposentados com Consignados	% de Serv. Apos. com Empréstimos
2020	4674	2534	54,21%
2021	4576	2536	55,42%
2022	4689	2519	53,72%
2023	4631	2528	54,59%
2024	4671	2521	53,97%

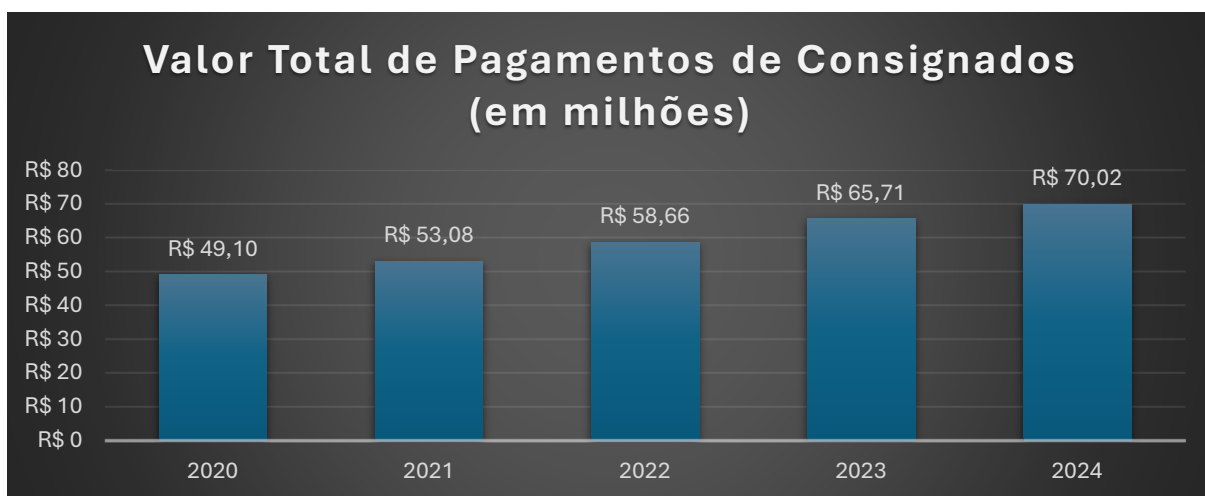
Fonte: Elaborada pelo autor

O percentual médio de servidores e aposentados que possuem empréstimos consignados em seus contracheques totalizou 54,38%. O cenário pode ser considerado preocupante, posto que, mais da metade dos servidores e aposentados possuíam



empréstimos contratados. Outro fator preocupante é o montante total descontado de servidores e aposentados no período estudado:

Gráfico 1: Valor Total de Pagamento de Consignados (em milhões)



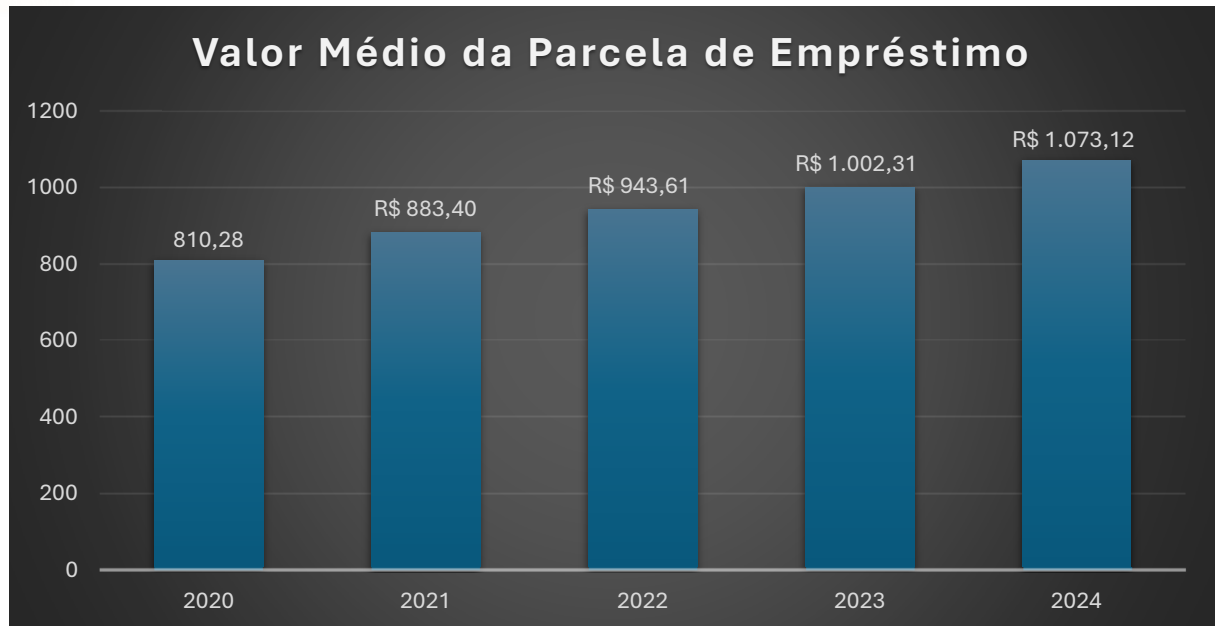
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme é possível aferir no Gráfico 1, em termos absolutos, o desconto total de consignados efetuados na folha de Universidade Federal do Amazonas (UFAM), de servidores e aposentados, aumentou 42,59% entre os anos de 2020 e 2024, atingindo, neste último, a marca de R\$ 70 milhões de reais em pagamento de consignados. Pode-se afirmar que fatores econômicos como inflação acumulada no período por consequências da pandemia, aumento da taxa de juros e deterioração das contas públicas podem ter colaborado com esse aumento significativo, ante ao fato de que a oferta de crédito é feita na medida e em razão do cenário econômico posto.

Outrossim, esse número é revelador na medida em que, analisado em conjunto com o percentual de servidores e aposentados que possuíam pelo menos um consignado contratado no período do estudo, que se manteve praticamente estável nos anos de 2020 a 2024, demonstra objetivamente que o aumento ocorreu sobre os servidores e aposentados que possuíam empréstimos contratados, ao que tudo indica, atrelados ao índice Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC).

Esse fato pode ser constatado ao analisarmos o valor médio das parcelas de consignado durante o período de 2020 a 2024:

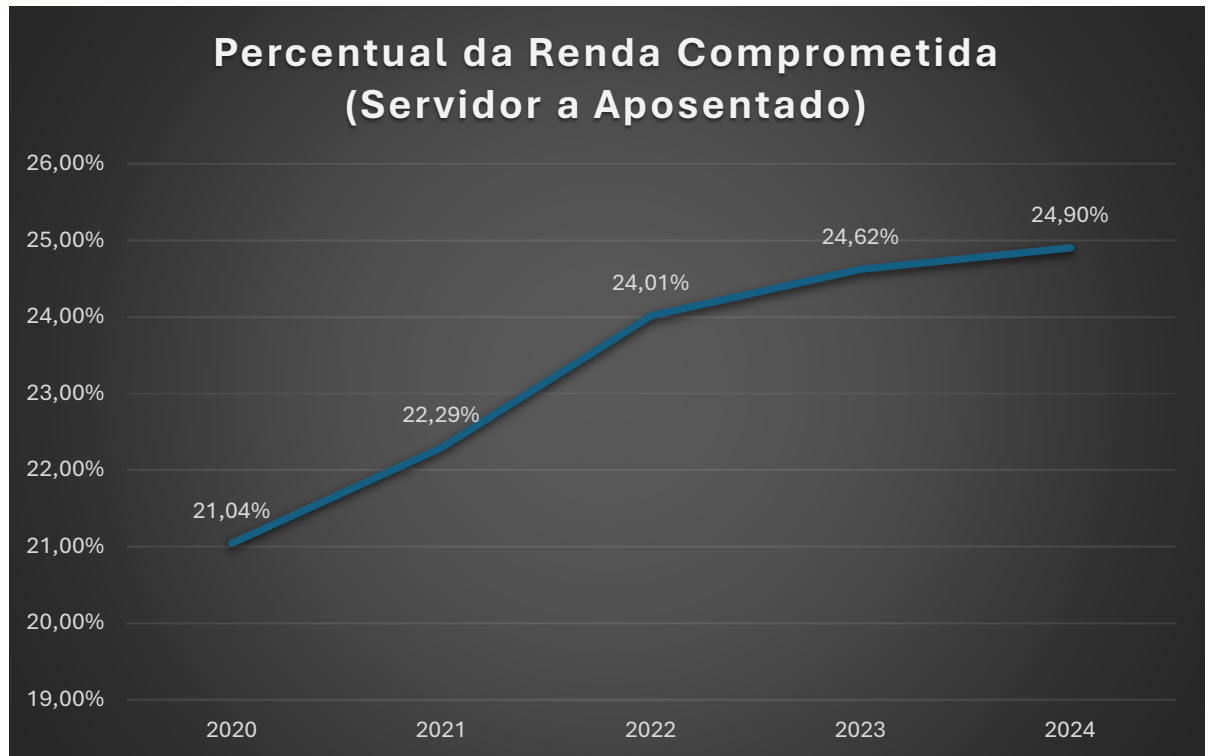
Gráfico 2: Valor Médio da Parcela de Empréstimo



Fonte: Elaborado pelo autor

A parcela média de pagamento de consignados saiu de R\$ 810,28 no ano de 2020 para uma parcela de R\$ 1.073,12 no ano de 2024. O aumento percentual de 32,44% corrobora com a tese de endividamento dos servidores que contrataram empréstimos consignados no período. Esse endividamento, como já mencionado, pode ter sua gênese na precarização econômica que assola o Brasil, fazendo com que servidores e aposentados passem a recorrer a empréstimos junto a instituições bancárias para poder manter sua capacidade de consumo.

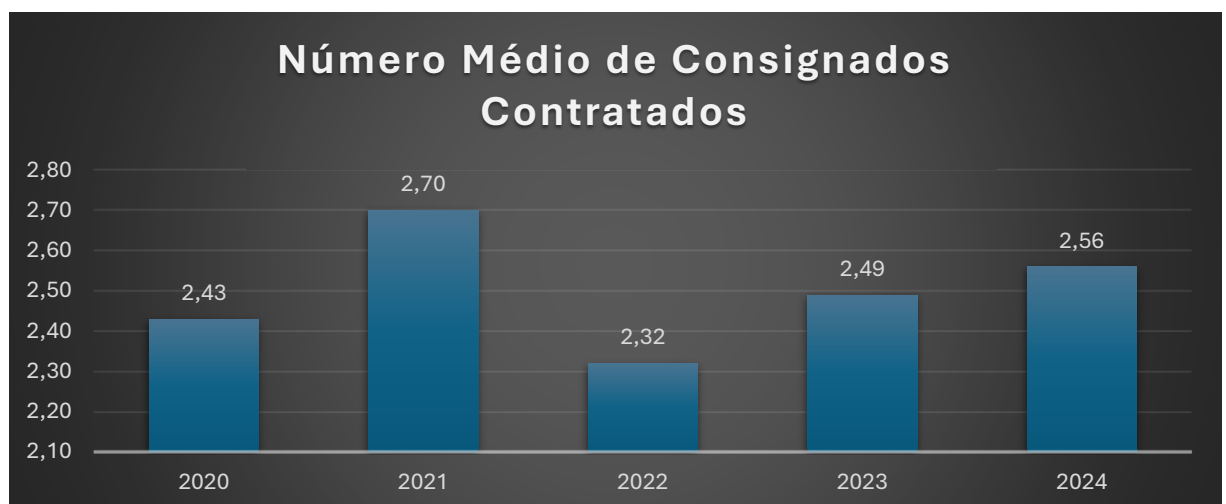
Gráfico 3: *Percentual da Renda Comprometida (Servidor e Aposentado)*



Fonte: Elaborado pelo autor

Este é exatamente o cenário demonstrado no Gráfico 3, onde o percentual global de endividamento, considerando todos os servidores e aposentados no período de 2020 a 2024, atingiu 24,90%, aumento de 3,86 pontos percentuais, quando comparado com o ano de 2020. A curva de renda comprometida ficou mais acentuada após a pandemia, indicando um forte endividamento dos servidores e aposentados, o que pode ser explicado, novamente, pelo cenário econômico desafiador que se põe desde o fim de 2021.

Gráfico 4: Número Médio de Consignados Contratados (Servidor e Aposentado)





Fonte: Elaborado pelo autor

Neste mesmo sentido, o número médio de contratos de consignados por servidores e aposentados apresentou um crescimento no período pós-pandemia. O maior média de contratação ocorreu no ano de 2021, quando os números indicavam 2,71 contratos de empréstimos por servidor/aposentado. Esse número alto de contratações pode ser explicado pelo fato de que neste período, a taxa básica de juros da economia estava abaixo de 10%, o que torna a contratação de consignados mais barata, quando comparado com os anos seguintes.

É evidente que o cenário até aqui analisado aponta para um deterioramento da renda de servidores e aposentados da UFAM, em especial quando esse cenário é combinado com o fato de que tais servidores ficaram sem reajustes salariais no período compreendido entre 2017 e 2023. O efeito corrosivo da inflação sobre a renda de servidores e aposentados, aliado ao aumento do custo de contratação de empréstimos, como demonstrado nos gráficos 1 e 2, formam um cenário preocupante das finanças desses servidores, o que indiretamente afeta suas relações familiares e profissionais.

Para além dos números brutos, foi necessário analisar, também, os dados de forma segregada, por tipo de vínculo, sexo, cor de origem étnica, faixa etária, faixa de remuneração e nível escolar considerado para o cargo. Essas informações permitem compreender, de forma mais profunda, qual o comportamento financeiro desses grupos, visando encontrar padrões de comportamento para, eventualmente, traçar políticas institucionais para combater o endividamento de servidores e aposentados.

4.2.1 Detalhamento do Endividamento Por Gênero e Situação Funcional

É importante avaliar qual o comportamento da contratação de consignados entre servidores da UFAM. Avaliar esse movimento de endividamento entre gêneros ajuda a mensurar qual grupo pode ser mais afetado. Para fins deste estudo, os dados considerados levaram em consideração apenas os gêneros disponíveis no extrator SIAPE, masculino e feminino. Outro *disclaimer* importante é o fato de que durante o período analisado, as mulheres figuraram como maioria entre servidores e aposentados, representado 51% do montante total.

Outro fator positivo que permite a análise de gêneros, é a ausência de remuneração diferente entre homens e mulheres. Esse problema social histórico que atinge nosso país



não é replicado dentro das fileiras de servidores federais, tendo em vista que os cargos e seus respectivos vencimentos são definidos por lei e aplicados a todos os servidores que compõe aquela carreira, não abrindo margem para tratamento remuneratório diferenciado em razão do gênero.

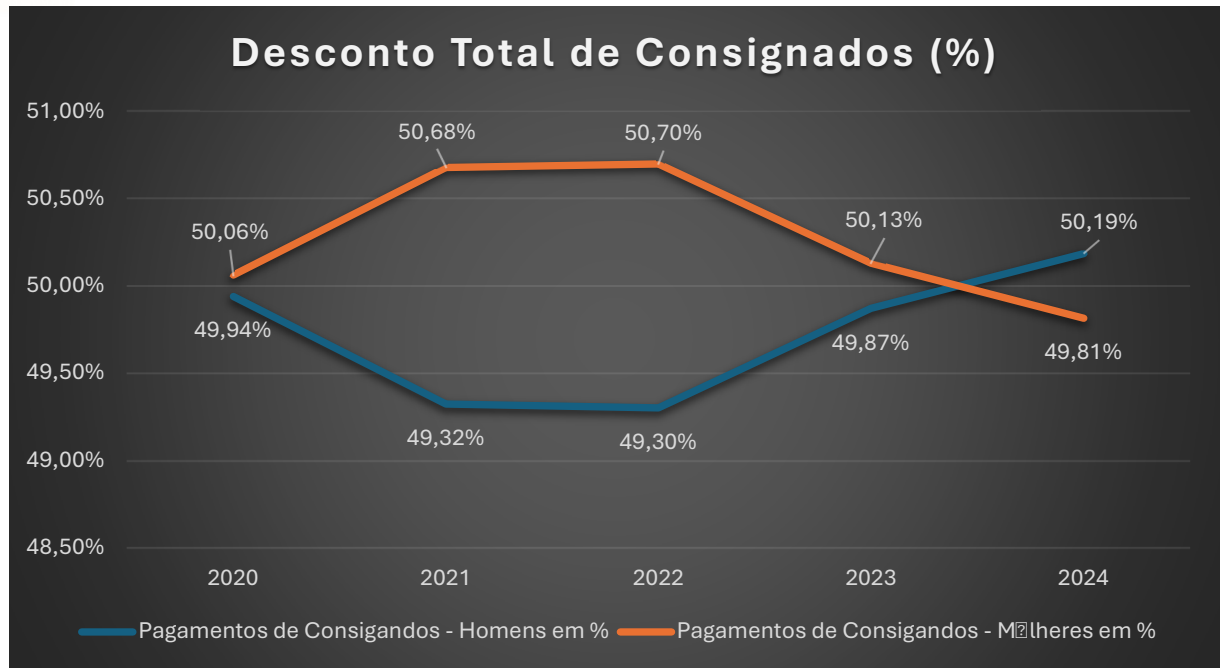
Ademais disso, um fator que pode gerar remunerações totais diferentes para servidores posicionados no mesmo patamar da carreira, é o pagamento em razão do desempenho de funções específicas, tais como função de confiança, coordenação de curso acadêmico e cargo de direção. A UFAM possuía em seus quadros 469 funções gratificas no ano de 2024, desse montante, 269 funções eram ocupadas por homens, equivalente a 57% dos cargos totais.

Tabela 3: *Valor total de Descontos de Consignados entre homens e mulheres (em milhões):*

Ano	Valor total de Pagamentos de Consignados (em milhões)	Homens	Mulheres
2020	R\$ 49,10	R\$ 24,52	R\$ 24,58
2021	R\$ 53,08	R\$ 26,18	R\$ 26,90
2022	R\$ 58,66	R\$ 28,92	R\$ 29,74
2023	R\$ 65,71	R\$ 32,77	R\$ 32,94
2024	R\$ 70,02	R\$ 35,14	R\$ 34,88

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 5: *Desconto total de consignado em % (Servidor e Aposentado)*



Fonte: Elaborado pelo autor

Aos analisarmos o cenário dos descontos totais de consignados realizados nos contracheques dos grupos estudados, segregados por gênero, podemos observar, conforme a Tabela 3 e o Gráfico 5, que historicamente as mulheres tendem a possuir maiores quantidades de descontos em seus contracheques, ou seja, respondem pela maioria dos consignados contratados. Esse cenário se manteve dos anos de 2020 a 2023, quando as mulheres, ligeiramente, tiveram um volume maior de desembolso com consignados. Esse fenômeno pode ser explicado em razão das mulheres, nos últimos anos, arcarem com finanças familiares, em especial, em famílias onde as mulheres acabam desempenhando o papel de provedor financeiro, possuindo a guarda dos filhos.

Outrossim, diversos estudos comprovam que produtos destinados ao público feminino costumam custar cerca de 12% mais caros do que o produto equivalente destinados a homens (ESPM, 2020). Por outro lado, os dados coletados no ano de 2024 indicam que os homens tiveram maiores descontos de consignados em seus contracheques, superando o público feminino em percentual equivalente a 0,38%.



Gráfico 6: *Médias das Parcelas Pagas (Homens e Mulheres)*

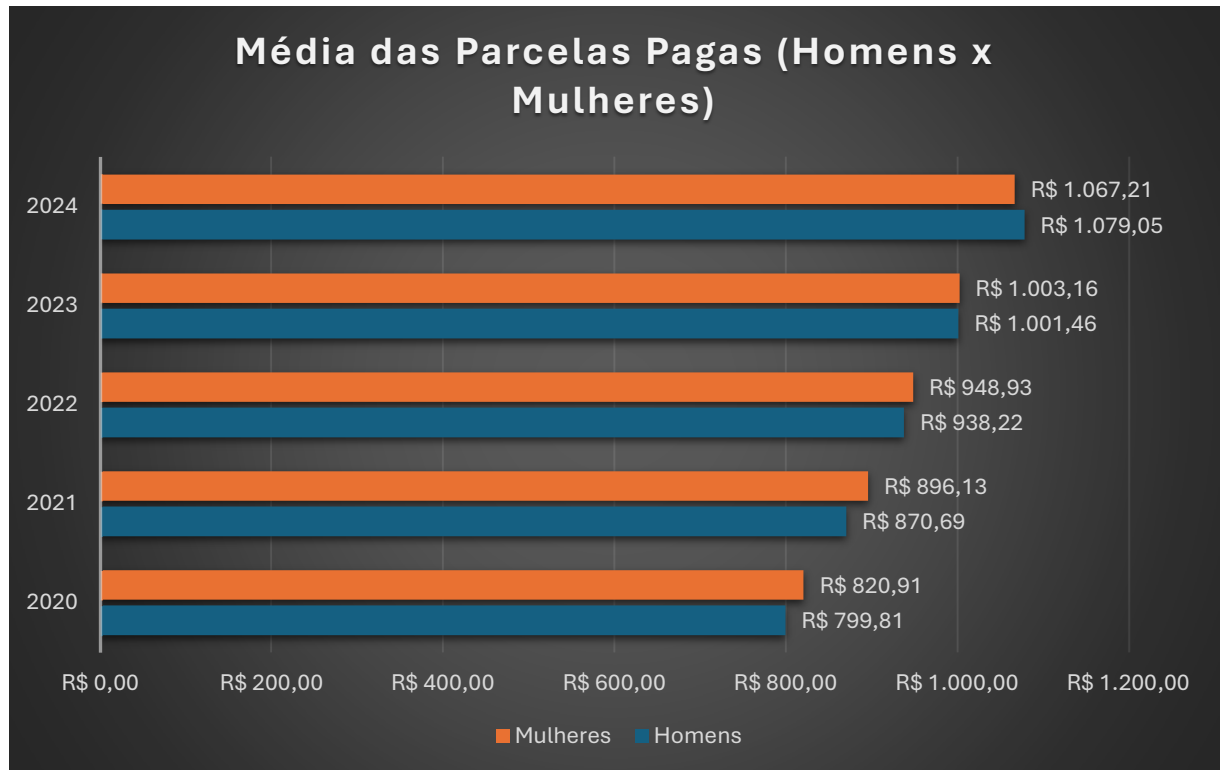
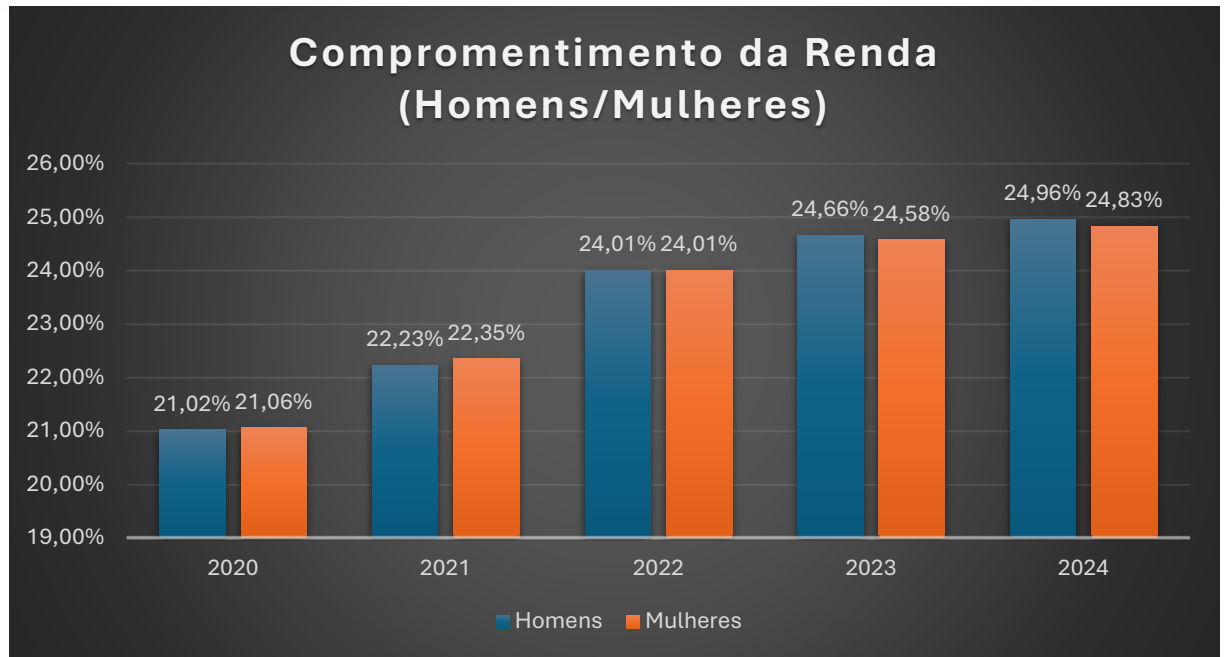


Gráfico 7: *Comprometimento de renda (Homens e Mulheres)*



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os dados de parcelas pagas, em especial a média dos valores desembolsados por homens e mulheres, a tendência se repete, no que tange ao endividamento feminino maior do que o masculino nos anos de 2020 a 2023, embora no ano de 2024 o valor médio de desembolso das parcelas do público masculino tenha superado o público feminino. O mesmo cenário se repetiu quando analisamos a renda média comprometida entre homens e mulheres. A despeito do fato de homens possuírem uma maior renda, em razão das funções de confiança, o cenário se manteve estável, ambos os gêneros com um quarto de sua renda comprometida com pagamentos de empréstimos, o que sem sombra de dúvidas é um cenário preocupante.

Tabela 4: Faixas de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) – Ano 2020

Faixas de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) - Ano 2020						
Gênero	Ano	Faixa	de	Quantidade	de	% do
		Comprometimento da Renda	servidores		Total	de
					servidores	
Homens	2020	0,01 a 10%		261		10,30%
		10,01% a 20%		260		10,26%
		20,01% a 30%		430		16,97%
		Maior que 30,01%		309		12,19%
SUBTOTAL				1260		49,72%



Mulheres	2020	0,01 a 10%	230	9,08%
		10,01% a 20%	310	12,23%
		20,01% a 30%	466	18,39%
		Maior que 30,01%	268	10,58%
SUBTOTAL			1274	50,28%
TOTAL GERAL			2534	100%

Fonte: Elaborada pelo Autor

Tabela 5: Faixas de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) – Ano 2021

Faixa de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) - Ano 2021						
Gênero	Ano	Faixa	de	Quantidade	de	% do Total
		Comprometimento	servidores		de servidores	
Homens	2021	0,01 a 10%		251		9,90%
		10,01% a 20%		247		9,74%
		20,01% a 30%		352		13,89%
		Maior que 30,01%		405		15,98%
SUBTOTAL				1255		49,51%
Mulheres	2021	0,01 a 10%		230		9,07%
		10,01% a 20%		263		10,37%
		20,01% a 30%		414		16,33%
		Maior que 30,01%		374		14,71%
SUBTOTAL				1281		50,49%
TOTAL GERAL				2536		100%

Fonte: Elaborada pelo Autor

Tabela 6: Faixas de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) – Ano 2022

Faixa de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) - Ano 2022						
Gênero	Ano	Faixa	de	Quantidade	de	% do Total
		Comprometimento	servidores		de servidores	
Homens	2022	0,01 a 10%		201		7,98%
		10,01% a 20%		236		9,37%
		20,01% a 30%		316		12,54%
		Maior que 30,01%		488		19,37%
SUBTOTAL				1241		49,27%



Mulheres	2022	0,01 a 10%	201	7,98%
		10,01% a 20%	240	9,53%
		20,01% a 30%	349	13,85%
		Maior que 30,01%	488	19,37%
SUBTOTAL			1278	50,73%
TOTAL GERAL			2519	100%

Fonte: Elaborada pelo Autor

Tabela 7: Faixas de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) – Ano 2023

Faixa de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) - Ano 2023						
Gênero	Ano	Faixa	de	Quantidade	de	% do Total
		Comprometimento	servidores		de servidores	
Homens	2023	0,01 a 10%		212		8,42%
		10,01% a 20%		239		9,49%
		20,01% a 30%		273		10,84%
		Maior que 30,01%		524		20,80%
SUBTOTAL				1248		49,54%
Mulheres	2023	0,01 a 10%		220		8,73%
		10,01% a 20%		253		10,04%
		20,01% a 30%		269		10,68%
		Maior que 30,01%		538		21,36%
SUBTOTAL				1280		50,81%
TOTAL GERAL				2528		100%

Fonte: Elaborada pelo Autor

Tabela 8: Faixas de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) – Ano 2024

Faixa de Renda Comprometida (Homens e Mulheres) - Ano 2024						
Gênero	Ano	Faixa	de	Quantidade	de	% do Total
		Comprometimento		servidores		de servidores
Homens	2024	0,01 a 10%		188		7,46%
		10,01% a 20%		246		9,77%
		20,01% a 30%		252		10,00%
		Maior que 30,01%		560		22,23%
SUBTOTAL				1246		49,46%
Mulheres	2024	0,01 a 10%		200		7,94%



	10,01% a 20%	257	10,20%
	20,01% a 30%	258	10,24%
	Maior que 30,01%	560	22,23%
SUBTOTAL		1275	50,62%
TOTAL GERAL		2521	100%

Fonte: Elaborada pelo Autor

Esse cenário preocupante fica extremamente evidente ao separarmos o grau de endividamento de servidores e aposentados, homens e mulheres, em faixas de renda comprometida. Essa separação foi realizada no período do estudo, em 4 faixas de endividamento, a primeira faixa indo de 0,01% a 10%, a segunda faixa indo de 10,01% a 20%, a terceira faixa de 20,01% a 30% e, por fim, a última faixa representando um endividamento maior do que 30% da renda total.

O número de novos servidores e aposentados com contratação de consignados durante o período do estudo foi relativamente irrelevante e se manteve estável, frente ao número total de servidores com dívidas contratadas junto a instituições bancárias. Esse fato, observável na Tabela 2, garante uma maior confiabilidade nos dados, sendo visível a progressão do grau de endividamento e o movimento de ascensão de servidores e aposentados nas faixas de endividamento estudadas.

Como é possível observar nas tabelas de 04 a 08, o endividamento cresceu nos de 2020 a 2024, especialmente nas faixas 3 e 4, que são respectivamente o índice de renda comprometida de 20,01% a 30% e maior que 30%. Índices considerados altos por especialistas, tendo em vista que, de modo geral, 20% é o percentual estimado das finanças individuais que deve ser destinado aos investimentos. Segundo a empresa Brasil Bolsa Balcão (B3), responsável por operar a bolsa de valores no Brasil, em 2024, 37% dos brasileiros possuíam algum tipo de investimento.

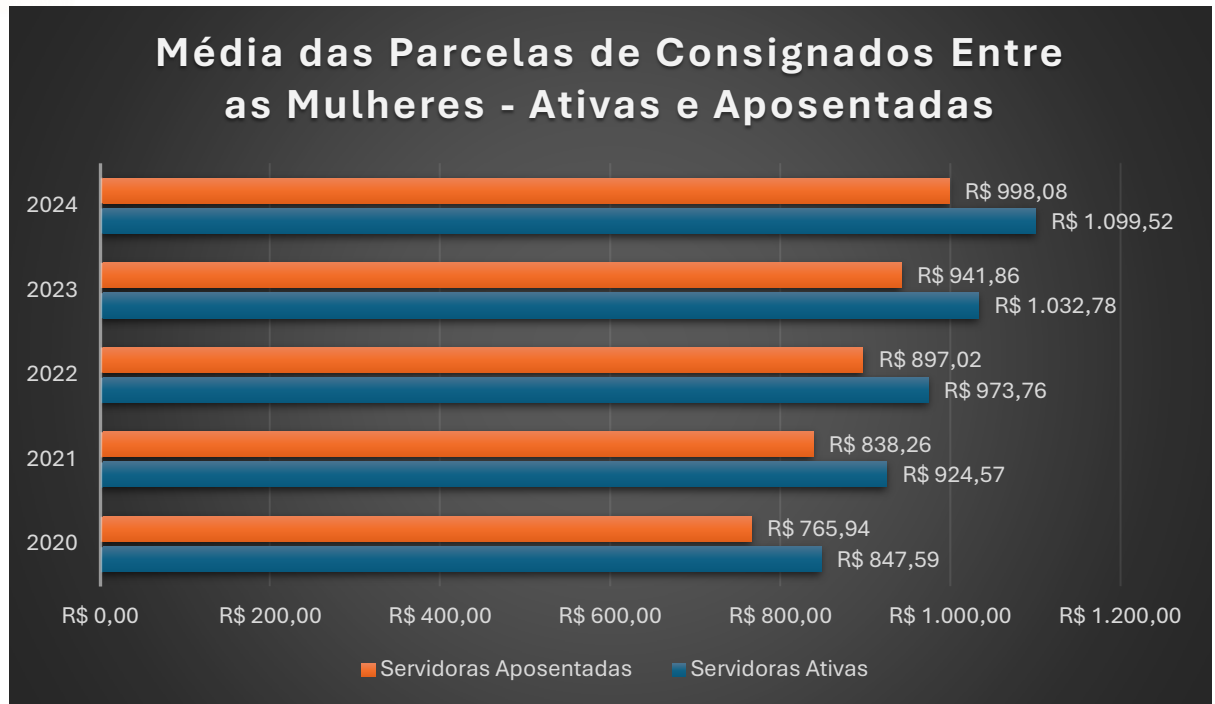
De acordo com os dados da Tabela 04, que retrata o cenário no ano de 2020, o equivalente a 58,13% dos homens e mulheres estudados possuíam mais de 20% da sua renda comprometida. Esse percentual subiu para 60,91% em 2021, alcançou o percentual de 65,13% no ano de 2022, diminuiu ligeiramente para o percentual de 63,68% em 2023 e, por fim, chegou ao patamar de 64,70% no último ano analisado, no presente caso, 2024. Quase 2 a cada três servidores e aposentados possuíam mais de 20% da sua renda comprometida com empréstimos e, segundo os dados coletados, homens e mulheres possuíam o mesmo grau de renda comprometida no ano de 2024.



Partindo para uma análise mais específica, os dados de endividamento foram compilados subdividindo os gêneros em grupos de situação funcional, no caso deste estudo, em servidores ativos e aposentados. Essa verificação visa, sobretudo, enxergar dentro do grupo de gêneros, o grau de endividamento de servidores e aposentados. É imperioso salientar que os servidores que ingressaram no serviço público antes do ano de 2003, incorporam aos rendimentos da aposentadoria, todos os valores que percebiam enquanto estavam na ativa, exceto as verbas de caráter indenizatório (auxílio-alimentação, auxílio-transporte, insalubridade, periculosidade e etc).

Esse cenário mudou drasticamente com a promulgação da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003. Essa emenda determinou que os servidores que ingressaram no serviço público após o ano de 2003 devem ser aposentar nos moldes dos trabalhadores sujeitos ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS), ou seja, considerando as médias de contribuições efetuadas durante os vínculos que possuíram durante seu período laboral. Na prática, essa mudança causou perdas para os servidores que ingressaram no serviço público após a edição do diploma constitucional, derrubando drasticamente os valores recebidos a título de aposentaria, já que, além de não mais perceberem os valores de verbas de caráter indenizatório, as verbas remuneratórias também são excluídas na aposentadoria, remanescendo apenas o valor devido considerando a média das contribuições.

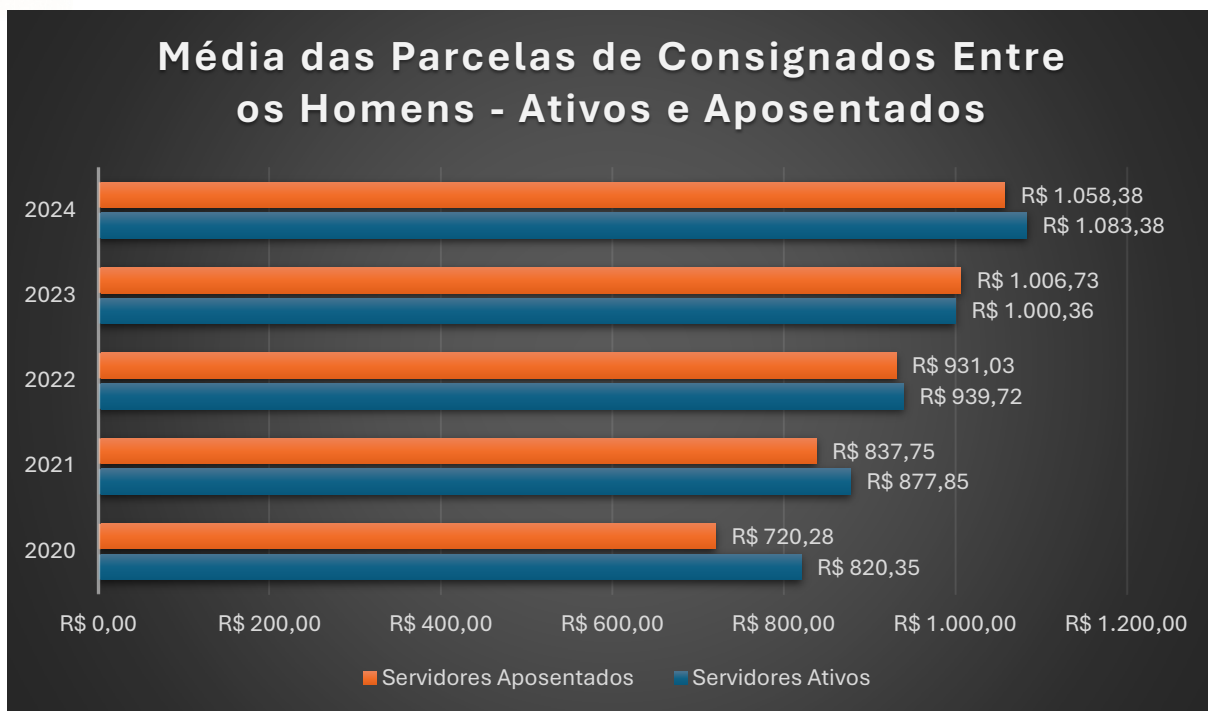
Gráfico 8: *Média das Parcelas de Consignados Entre as Mulheres (Servidoras Ativas e Aposentadas)*



Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando os dados compilados das servidoras ativas e aposentadas, é possível observar que existe uma forte diferença entre a parcela média das servidoras ativas e aposentadas. As servidoras ativas possuem parcelas médias de consignados 8,98% maiores do que as aposentadas, atingido o valor médio de R\$ 975,64, enquanto as aposentadas possuíam uma parcela média de R\$ 888,23. Essa diferença pode ser explicada, como apontado alhures, pela queda das remunerações quando um servidor passa ao status de aposentado, o que diminuiu drasticamente a margem disponível para a contratação de empréstimos consignados. Em nenhum ano estudado, a parcela média das aposentadas superou a das servidoras da ativa.

Gráfico 9: *Média das Parcelas de Consignados Entre os Homens (Servidores Ativos e Aposentados)*



Fonte: Elaborado pelo Autor

O cenário observado entre os homens, servidores ativos e aposentados, foi diferente do encontrado no cenário feminino. O primeiro ponto digno de observação é que a média dos descontos de consignados realizados nos contracheques dos servidores ativos, comparada com as servidoras ativas, sempre se manteve menor. Esse fato, por sua vez, não se repetiu quanto comparado o grupo de aposentados e aposentadas. Nesse cenário, as aposentadas tiveram descontos médios maiores de consignados do que os aposentados nos anos de 2020 e 2021. Nos anos de 2022 a 2024, a média dos descontos de consignados dos aposentados foi significativamente maior do que a parcela média descontada das aposentadas.

O segundo ponto a ser observado é a paridade entre os descontos médios de consignados entre os homens, servidores ativos e aposentados. Excetuando o ano de 2020, quando os servidores ativos tiveram uma média de desconto 12,20% superior à média dos aposentados, todos os anos tiveram diferenças mínimas entre os dois grupos analisados, com uma média de desigualdade entre os grupos de apenas 1,79%. Ou seja, os homens analisados neste estudo, sejam eles ativos ou aposentados, tiveram basicamente o mesmo patamar de desconto de consignados em seus contracheques, fenômeno que não ocorreu quando analisamos os dados das mulheres.

Tabela 9: *Faixa de Renda Comprometida por Gênero e Situação Funcional*



Gênero	Situação Funcional	Faixa de Comprometimento	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022	Ano 2023	Ano 2024					
Homens	Ativo	0,01 a 10%	205	198	162	173	157					
		10,0 a 20%	217	207	195	201	209					
		20,0 a 30%	3 287	259	222	204						
		Maio que 30,01%	237	332	403	428	452					
	Aposentado	0,01 a 10%	56	53	39	39	31					
		10,0 a 20%	42	40	41	38	37					
		20,0 a 30%	73	65	57	51	48					
		Maio que 30,01%	72	73	85	96	108					
		SUBTOTAL						1260	1255	1241	1248	1246
		SERVIDORES										
Gênero	Situação Funcional	Faixa de Comprometimento	A no 2020	A no 2021	A no 2022	A no 2023	A no 2024					
Mulheres	Ativo	0,01 a 10%	166	176	160	165	143					
		10,0 a 20%	224	196	181	185	180					
		1% a 20%										



		20,0	333	285	235	190	181	
		1% a 30%						
		Maio	que	164	238	318	339	361
		30,01%						
		0,01	64	54	41	55	57	
		a 10%						
		10,0	86	67	59	68	77	
		1% a 20%						
Aposen		20,0	133	129	114	79	77	
tado		1% a 30%						
		Maio	104	136	170	199	199	
		r	que					
		30,01%						
SUBTOTAL				1	1	1	1	1
SERVIDORES			274	281	278	280	275	
TOTAL		GERAL		2	2	2	2	2
SERVIDORES			534	536	519	528	521	

Fonte: Elaborada pelo Autor

A análise do endividamento por faixa de comprometimento de renda segregado por gênero e situação funcional, demonstra um avanço do endividamento, sobretudo na migração da faixa 3, que mede o percentual de 20,01% a 30%, para a quarta faixa de endividamento, que representa aquela maior de 30,01%. Esse problema ocorreu entre homens e mulheres e, inclusive, entre os servidores ativos e aposentados.

O cenário de crescimento do endividamento entre as mulheres ficou evidenciado e, comparado com o padrão de endividamento entre homens, o movimento de subida para maiores faixas de endividamento ocorreu tanto entre as servidoras ativas e aposentadas. O equivalente a 361 servidoras figurava entre a faixa de comprometimento de renda maior que 30,01% da renda total, número 54,57% maior do que a quantidade de servidoras na mesma condição em 2020. Por sua vez, 199 aposentadas estavam na faixa de comprometimento de renda maior que 30,01% no ano de 2024, frente ao número de 104 aposentadas em 2020, aumento equivalente a 47,74%.

Ente o gênero masculino também ficou evidenciado o aumento da faixa de endividamento, embora em nível menor do que o registrado entre o gênero feminino.



Embora o número total de homens endividados na última faixa de análise fosse maior que o mesmo número registrado entre mulheres, o crescimento entre servidores ativos foi de 47,57% entre os anos de 2020 a 2024. O que significa que, entre os servidores ativos, o nível de progressão das faixas de endividamento menores (Faixa 1 e 2) foi menor do que o registrado no cenário feminino, onde os dados indicam uma progressão mais agressiva para níveis de endividamento maiores. Entre os homens aposentados, esse nível de endividamento cresceu no menor nível analisado entre os quatro grupos. O número de homens aposentados com um comprometimento da renda maior que 30,01% totalizou 108, aumento de apenas 33,33% frente ao número registrado no ano de 2020, quando apenas 72 aposentados figuravam com esse nível de endividamento.

De posse de todos os dados até aqui, e considerando a distribuição do endividamento por gênero, é possível indicar que ambos os grupos apresentam um percentual parecido de renda comprometida, mais especificamente, um quarto da renda em média de comprometimento com empréstimos junto a instituições bancárias. Considerando o montante total de descontos efetuados por gênero, média das parcelas descontadas, percentual de participação total no volume de empréstimo contratados, média do endividamento e, até mesmo, o agrupamento de número de servidores, homens e mulheres, por faixa de comprometimento da renda, mostram um equilíbrio entre os gêneros, não sendo possível, somente com análise por gênero, indicar qual grupo deveria ser priorizado em uma eventual política institucional de combate ao superendividamento.

Por outro lado, quando passamos a combinar a análise dos dados de endividamento por gênero e situação funcional (servidores e aposentados), é possível visualizar grupos mais afetados por dívidas. É o caso, por exemplo dos servidores ativos, sejam eles homens ou mulheres, apresentando índices maiores de renda comprometida quando comparados com os aposentados. De igual maneira, as mulheres ativas e aposentadas apresentaram na média, índices maiores de comprometimento da renda quando comparadas com o mesmo grupo no lado masculino. Esse cenário reflete o que ocorre no Brasil, segundo a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), realizada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) em 2022, dos consumidores com dívidas atrasadas, 30,3% eram mulheres e 29,1% eram homens.

Especialmente no caso das servidoras ativas, o efeito de progressão do endividamento é visível, uma vez que, o número de servidoras ativas nas faixas de comprometimento da renda maiores que 20% aumentou significativamente, quando



comparadas com as progressões de endividamento das servidoras aposentadas e do grupo masculino, ativo e aposentado. Portanto, podemos afirmar que em uma eventual ação institucional que combata o endividamento entre servidores e aposentados, é preferível que essas ações foquem no público feminino, preferivelmente, as servidoras ativas.

Entretanto, os dados mostram que seria preferível, em um cenário normal, enquanto instituição, que as políticas de combate ao superendividamento e programas de orientação e consciência financeira fossem ofertadas tanto para o público masculino, quanto para o feminino, incluindo os aposentados, posto que, todos os grupos estudados até aqui apresentam pelo menos um quarto da sua renda comprometida com empréstimos bancários, o que certamente, afeta as relações pessoais e profissionais desses servidores e aposentados.

4.2.2 Detalhamento do Endividamento Por Faixa Etária

Neste tópico objetivamos analisar o endividamento dos servidores e aposentados, dividindo-os em faixa etária. Essa demonstração é importante para visualizar onde se concentra o maior endividamento, se entre os servidores e aposentados com maior idade ou entre servidores mais jovens. É importante salientar que a atual estrutura das carreiras de Técnico Administrativo em Educação (TAE) e de Professor do Magistério Superior possuem níveis que podem ser acessados basicamente de duas maneiras, tempo de serviço, mediante aprovação de desempenho satisfatório e graduação escolar (Stricto Sensu).

No caso da carreira de Professor do Magistério Superior, outro fator que afeta diferente a remuneração é a quantidade de carga horária executada na prestação de serviço e se o servidor estará sujeito ao regime de dedicação exclusiva. Os professores que desempenham suas atividades em regime de dedicação exclusiva, recebem significativamente a maior do que o mesmo servidor, com as mesmas graduações, mas atuando em regime de 40 horas. A título de exemplo, um docente do magistério com doutorado, no topo da carreira (titular), recebe cerca de 39% a mais que um docente com as mesmas características, mas atuando sem dedicação exclusiva.

Por estarem estruturadas de maneira a beneficiar o servidor com mais tempo em serviço, a maior concentração de renda e, portanto, de margem disponível para contratação de consignados, estará à disposição dos servidores que possuem mais idade, logo, analisar se este fator, por si só, faz com que o maior nível de endividamento esteja



concentrado nos servidores mais velhos é de extrema importância. Embora tecnicamente a aposentadoria seja um tipo de vacância do cargo público, ou seja, o aposentado perde a condição de servidor e, portanto, a vinculação com o cargo que ocupou enquanto estava na ativa, para efeitos deste estudo, analisaremos o grupo de aposentados de acordo com o cargo em que estavam vinculados enquanto desempenhavam suas funções.

Por fim, o número de servidores e aposentados que possuíam consignados contratados, do cargo de docência, que estavam no topo da carreira em 2024 totalizou o 1480. Já entre os técnicos em administração, ativos e aposentados, com empréstimos contratados, que figuravam no topo da carreira (estrutura vertical e horizontal), esse número era de 362. O número de Técnicos que alcançaram o topo da carreira historicamente menor, sendo esse fator explicado pelas próprias características dos cargos. Na docência, é natural existir um incentivo para produção científica, sendo ofertados cursos de *stricto sensu* voltados exclusivamente para professores. As universidades brasileiras são avaliadas de acordo com o número de docentes com especialização, mestrado e doutorado, logo, existe um fator cultural interno que faz com que os docentes sejam incentivados a procurar uma qualificação maior.

Tais fatores não ocorrem entre os técnicos em educação, o que prejudica financeiramente os servidores que estão nesta carreira. Sem o incentivo institucional e financeiro para buscar uma melhor qualificação, esses servidores acabam não atingindo o topo da carreira (vertical e horizontal). É necessária uma discussão institucional que vise a abertura de possibilidade de qualificação desses servidores, embora algumas turmas de mestrado tenham sido ofertadas, esse número claramente é insuficiente frente à demanda dos servidores técnicos em administração. Garantir qualificação a esses servidores, no presente contexto, significa garantir qualidade de vida, qualidade no serviço público, ganhos financeiros reais e, diretamente, combater o endividamento entre servidores e aposentados dessa carreira.

Tabela 10: Distribuição de Servidores e Aposentados por Faixa Etária

Situação	Faixa Etária	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Funcional		2020	2021	2022	2023	2024
Ativo	18 a 30 Anos	158	139	111	102	76
	31 a 40 Anos	543	534	528	512	507
	41 a 50 Anos	529	538	564	572	580
	51 a 65 Anos	583	605	616	613	620



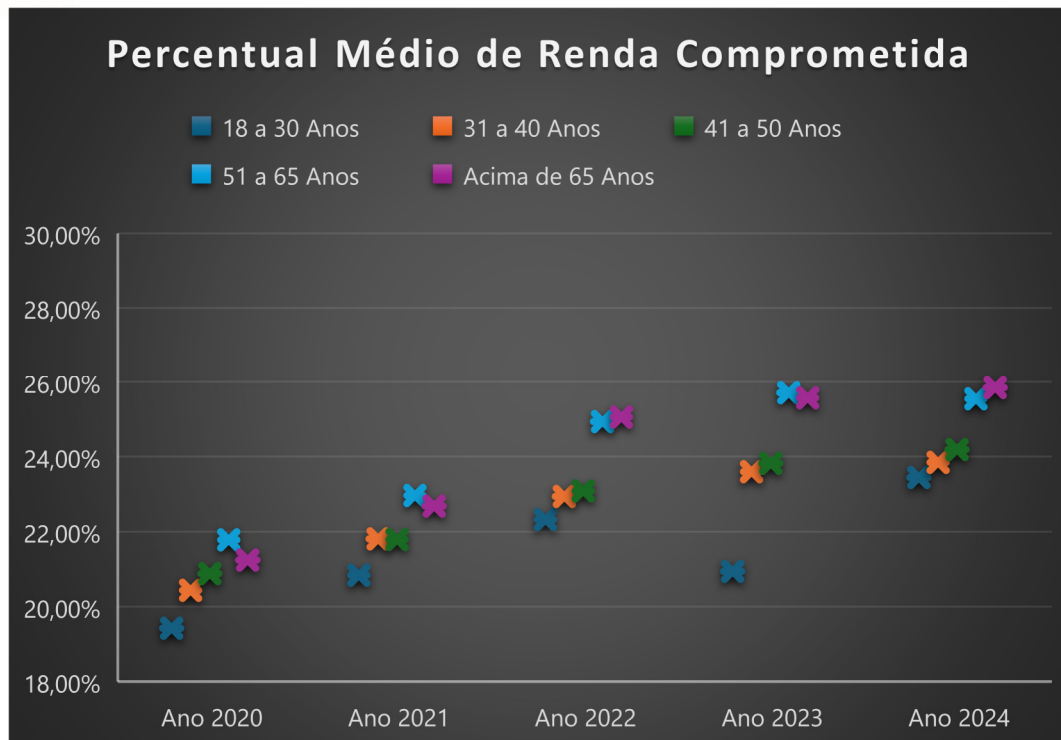
		Acima de 65 Anos	91	103	94	104	104
		18 a 30 Anos	0	0	0	0	0
		31 a 40 Anos	3	4	4	4	3
Aposentado		41 a 50 Anos	7	5	6	9	5
		51 a 65 Anos	174	160	155	142	141
		Acima de 65 Anos	446	448	441	470	485
TOTAL	GERAL	SERVIDORES	E	2534	2536	2519	2528
APOSENTADOS							2521

Fonte: Elaborada pelo Autor

Como é possível observar na Tabela 10, que demonstra a distribuição de servidores e aposentados por faixa etária, a grande maioria do público alvo deste estudo, que são os servidores e aposentados que possuem contratação de consignados em seus respectivos contracheques, está posicionada na faixa entre 31 e 64 anos, em especial os servidores ativos.

Esse grupo de ativos figura, em sua grande maioria, na metade da carreira, seja ela de docente ou técnico administrativos, ou seja, dentro deste grupo temos uma grande leva de indivíduos que ainda não atingiram o potencial máximo de suas respectivas remunerações, o que reduz a margem consignável disponível para contratação de empréstimos. Os aposentados, por sua vez, estão concentrados em sua faixa etária natural, que representada aqueles com mais de 65 anos, salvo algumas raríssimas exceções, de indivíduos que estão aposentados.

Gráfico 10: *Percentual Médio de Renda Comprometida Por Faixa Etária*



Fonte: Elaborado pelo Autor

A análise dos dados por média percentual da renda comprometida nos grupos de faixas etárias foi realizada de acordo com a divisão constante na Tabela 10. O crescimento do endividamento em todas as faixas não é novidade, posto que esses grupos foram analisados por gênero e situação e essa tendência fora confirmada anteriormente, e pode ser explicado por fatores sociais, como a alta demanda por recursos em idades mais avançadas, em especial com medicamentos e tratamentos médicos, despesas familiares, principalmente no período pós-pandemia.

Além disso, é possível afirmar que o avanço do endividamento observado entre servidores e aposentados pode ter um segundo fator, o aumento da margem consignável ocorrido a partir do ano de 2022, quando passou a ser de 45% dos rendimentos. Esse aumento se deu em um contexto em que as pessoas demandavam por recursos para fazer frente aos impactos sociais e econômicos da pandemia, mas perdura até os dias atuais e, certamente, permite que o problema do superendividamento cresça, também entre servidores e aposentados.

Dito isso, algumas características da análise por faixa etária são bastantes reveladoras. Os grupos de faixas etárias tinham um índice de comprometimento da renda bem próximo uns dos outros, nos anos de 2020 e 2021, com a diferença da menor faixa de endividamento (18 a 30 anos) para a maior faixa (acima de 65 anos), sendo de apenas



8,52% e 8,11%, respectivamente. Esse cenário voltou a se repetir apenas no último ano da análise de dados (2024), quando a diferença entre a primeira e a última faixa etária representou, em percentual, 9,28%. Entretanto, no cenário deste ano, todas as faixas de endividamento médio percentual dos indivíduos se aproximaram 25%.

Ademais disso, foi justamente nessas duas faixas etárias que o maior endividamento médio em percentual ocorreu. Na primeira faixa etária, que agrega os servidores e aposentados com idade de 18 a 30 anos, o aumento do endividamento totalizou 17,14%, saindo de uma média de comprometimento da renda de 19,43% em 2020, fechando esse mesmo índice em 23,45%, no ano de 2024. É um cenário preocupante, tendo em vista que, nesse grupo estão alocados somente servidores ativos, com uma menor faixa de renda em relação aos servidores com mais tempo na carreira, e que enfrentam endividamento em uma etapa da vida que comumente aconselha-se a economia de recursos para os gastos da idade mais avançada.

Por sua vez, o grupo que teve o maior aumento do índice médio de endividamento foi a faixa etária dos servidores e aposentados com mais de 65 anos de idade. Esse grupo na sua grande maioria é formada pelos aposentados. O aumento de comprometimento da renda atingiu o patamar médio de 25,85% no ano de 2024, o maior entre todas as faixas etárias, e um aumento total da média equivalente a 17,83%, em comparação com o comprometimento médio da renda no ano de 2020. Esse cenário é alarmante, pois atinge a terceira idade, grupo socialmente vulnerável em múltiplos aspectos. Dentro deste grupo nós temos os servidores e aposentados que não possuem familiaridade com conceitos econômicos complexos, sendo reconhecidos inclusive, como grupo hipossuficientes em questões de matérias contratuais, de acordo, com a doutrina e jurisprudência do direito pátrio.

Além disso, o endividamento neste grupo conjuga uma série de fatores sociais, desde a que da renda disponível no momento da aposentadoria, o alto custo de produtos e serviços oferecidos a este grupo, em especial os que se relacionam aos cuidados com a saúde, a falta de orientação adequada sobre finanças pessoais, a necessidade de arcar com despesas domésticas, respondendo, muitas das vezes, com a maior renda destinada a esse fim e, por fim, o descaso que a própria comunidade tem para com as pessoas que estão inseridas na terceira idade.

Quanto aos servidores e aposentados inseridos nas faixas etárias 2, 3 e 4, compreendendo as idades de 31 a 65 anos, representaram o grupo mais estável, sendo o grupo de 41 a 50 anos o mais estável, no que tange ao percentual médio de endividamento.



Dentro desse grupo, a maior variação média de endividamento ocorreu no grupo de 51 a 65 anos de idade, onde o aumento médio do endividamento dos servidores foi de 14,76%, quando fechou, no ano de 2024, no percentual médio de comprometimento da renda equivalente a 25,55% dos rendimentos dos servidores e aposentados inseridos nesse grupo.

Tabela 11: Valor Médio das Parcelas de Consignados Por Faixa Etária

Faixa	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Etária	2020	2021	2022	2023	2024
18 a 30	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Anos	625,02	612,06	631,08	694,67	901,17
31 a 40	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Anos	803,14	864,44	895,22	921,85	987,17
41 a 50	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Anos	895,51	972,63	1.018,60	1.074,41	1.134,44
51 a 65	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Anos	835,76	913,08	988,49	1.053,05	1.135,07
Acima de 65 Anos	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
	737,11	819,46	885,09	951,80	1.002,56

Fonte: Elaborada pelo Autor

Analisando em conjunto a Tabela 11 e o gráfico 10, podemos aferir que os grupos mais afetados pelo endividamento são as faixas etárias de 18 a 30 anos e os que possuem acima de 65 anos. Embora o valor médio das parcelas tenha sido maior, historicamente, nas faixas etárias de 41 a 50 anos e 51 a 65 anos. Esse fato é explicado em razão dos altos valores recebidos pelos servidores da ativa, quando em final de carreira, e pelos aposentados que ingressaram no serviço público antes da emenda constitucional de 2003, garantindo assim, os mesmos direitos nas aposentadorias que percebiam enquanto na ativa. Esse fato gera uma maior renda disponível e, portanto, uma maior faixa de margem consignável, o que explica esse grupo possuir parcelas médias maiores do que os demais, sem possuírem o maior índice de endividamento médio em relação aos rendimentos percebidos.

O valor médio das parcelas pagas aumentou em todas as faixas etárias analisadas, todas subindo mais do que 20% em 2024, comparado com a parcela média registrada no ano de 2020. A única exceção a esse fato foi a média de parcelas registradas na faixa etária de 31 a 40 anos, onde a parcela média registrada em 2024, no total de R\$ 987,17 é 18,64% maior que a parcela média registrada na mesma faixa etária no ano de 2020.



Os grupos de faixa etária que apresentam dados preocupantes correspondem aos servidores da ativa que possuem de 18 a 30 anos e os servidores ativos e aposentados que possuem mais de 65 anos. Tais grupos, assim como na amostra do percentual médio de renda comprometida, apresentaram um aumento significativo de endividamento considerando a média das parcelas descontadas entre os anos de 2020 a 2024.

Os indivíduos que compõe a primeira faixa etária representam os servidores que quase sempre figuram no início de carreira, portanto, percebendo menores salários em comparação com seus pares que estão a mais tempo em exercício. Isso explica o alto índice médio de comprometimento da renda, que registrou o percentual de 23,45% em 2024, e o maior aumento da parcela média descontada nos anos do estudo, registrando em 2024, uma parcela média de R\$ 901,17. Esse valor é 30,64% superior ao valor médio de desconto registrado em 2020, que era de somente R\$ 625,02. Portanto, essa faixa etária segue em tendência forte de endividamento, mesmo que os indivíduos possuam, naturalmente, afinidade com conceitos econômicos suficientes para gerir sua vida financeira. Esse forte avanço do endividamento pode ser explicado pela deterioração da economia e dos efeitos nefastos da inflação, sobretudo naqueles que possuem menor poder de consumo, como é o caso desses servidores.

De igual maneira, os servidores ativos e aposentados que compõe a faixa etária maiores de 65 anos, também apresentaram um forte aumento na média das parcelas descontadas nos consignados. O aumento da parcela média foi de 26,48% comparando as parcelas de 2020 a 2024. Esse dado, alinhado ao aumento significativo do percentual de renda média comprometida, que totalizou 25,85% dos rendimentos totais, aumento de 17,83% comparando os anos de 2020 a 2024, indicam a o endividamento desse grupo. A parcela média dos consignados totalizou R\$ 1.002,56 em 2024, quando a média registrada em 2020 foi de R\$ 737,11.

Os dados segmentados por faixa etária deixam claro que existem dois grupos que apresentam uma forte tendência ao superendividamento. O primeiro deles são os servidores ativos que estão na faixa etária 18 a 30 anos. Com um índice de comprometimento médio da renda beirando um quarto de seus vencimentos, aliados a um forte crescimento médio das parcelas descontadas, esse grupo parece apresentar dificuldades de gerir suas economias, em especial, em uma fase da vida que os gastos não tão significativos quanto em outros momentos.

O segundo grupo são os servidores ativos e aposentados da terceira idade, mais especificamente daqueles que estão com mais de 65 anos de idade. Esse grupo possui o



maior percentual médio de comprometimento da renda, totalizando mais de um quarto dos seus rendimentos totais e a tendência de endividamento segue em alta, com a parcela média de descontos de consignados representando o segundo maior avanço nos anos de estudos. Portanto, esses dois grupos poderiam ser alvo de uma política institucional que vise, sobretudo, a conscientização financeira, com especial atenção para os idosos, que em todas as métricas estudadas até aqui, figuram entre os grupos mais endividados.

4.2.3 Detalhamento do Endividamento Por Cargo

A Universidade Federal do Amazonas – UFAM conta hoje basicamente com dois cargos em sua estrutura organizacional, docentes do magistério superior e técnicos administrativos em educação. Ambos os cargos possuem estrutura própria de organização e passaram por profundas transformações no ano de 2025. Como o escopo desse estudo se limita aos anos de 2020 a 2024, não aprofundaremos na mudança nas estruturas dessas carreiras, considerando para efeitos de dados de amostragens, as remunerações e descontos efetuados ainda sobre a vigência da organização estrutural vigente nos respectivos anos.

O cargo de docente do magistério superior foi estrutura pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 e no período do estudo era dividida em 5 classes, que levam em consideração a formação do docente. Além disso, um docente do magistério superior pode executar suas atividades em 3 modalidades de trabalho, em regime de dedicação exclusiva, regime de 40 horas e regime de 20 horas. Os valores recebidos por um docente no regime de dedicação exclusiva são significativamente maiores do que as demais modalidades, entretanto, como o próprio nome sugere, o docente não pode participar de outras atividades laborais que não estejam ligadas à sua docência na UFAM.

Quadro 1: *Quadro da Carreira dos Docentes – Dedicação Exclusiva*



24. DOCENTE

Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal

Carreira de Magistério Superior

Cargo: Professor do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596/1987 - Dedicação Exclusiva

Nível Superior											Posição: maio/2023				
CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL	VB	(*) RT - Retribuição por Titulação					ATIVO E APOSENTADO						
				Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado	TOTAL (em R\$)							
								Sem RT	Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado			
				A	B	C	D	E	F=(A)	G=(A+B)	H=(A+C)	I=(A+D)	J=(A+E)		
E	TITULAR	1	10.408,24	1.040,82	2.081,65	5.204,12	11.969,48	10.408,24	11.449,06	12.489,89	15.612,36	22.377,72			
D	ASSOCIADO	4	9.462,03	946,21	1.892,40	4.731,01	10.881,34	9.462,03	10.408,24	11.354,43	14.193,04	20.343,37			
		3	9.098,11	909,81	1.819,62	4.549,05	10.462,82	9.098,11	10.007,92	10.917,73	13.647,16	19.560,93			
		2	8.748,19	874,82	1.749,64	4.374,09	10.060,41	8.748,19	9.623,01	10.497,83	13.122,28	18.808,60			
		1	8.411,72	841,17	1.682,34	4.205,85	9.673,47	8.411,72	9.252,89	10.094,06	12.617,57	18.085,19			
C	ADJUNTO	4	6.729,37	672,93	1.345,88	3.364,69	7.738,77	6.729,37	7.402,30	8.075,25	10.094,06	14.468,14			
		3	6.470,55	647,06	1.294,11	3.235,27	7.441,14	6.470,55	7.117,61	7.764,66	9.705,82	13.911,69			
		2	6.221,68	622,17	1.244,33	3.110,84	7.154,93	6.221,68	6.843,85	7.466,01	9.332,52	13.376,61			
		1	5.982,39	598,24	1.196,48	2.991,19	6.879,74	5.982,39	6.580,63	7.178,87	8.973,58	12.862,13			
B	ASSISTENTE	2	5.670,51	567,05	1.134,10	2.835,25	6.521,09	5.670,51	6.237,56	6.804,61	8.505,76	12.191,60			
		1	5.400,48	540,05	1.080,09	2.700,25	6.210,56	5.400,48	5.940,53	6.480,57	8.100,73	11.611,04			
A	ADJUNTO-A - se DOUTOR; ASSISTENTE-A - se MESTRE; AUXILIAR - se GRADUADO OU ESPECIALISTA	2	5.118,96	511,90	1.023,79	2.559,47	5.886,78	5.118,96	5.630,85	6.142,74	7.678,42	11.005,73			
		1	4.875,18	487,51	975,04	2.437,59	5.606,46	4.875,18	5.362,69	5.850,22	7.312,77	10.481,64			

Fonte: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos – MGI

Quadro 2: Quadro da Carreira dos Docentes – Regime de 40 horas

24. DOCENTE

Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal

Carreira de Magistério Superior

Cargo: Professor do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596/1987 - 40 horas

Nível Superior		Posição: maio/2023											
CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL	VB	(*) RT - Retribuição por Titulação					ATIVO E APOSENTADO				
									TOTAL (em R\$)				
				Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado		Sem RT	Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado
			A	B	C	D	E	F=(A)	G=(A+B)	H=(A+C)	I=(A+D)	J=(A+E)	
E	TITULAR	1	7.285,77	546,43	1.092,87	2.732,16	6.283,97	7.285,77	7.832,20	8.378,64	10.017,93	13.569,74	
D	ASSOCIADO	4	6.623,43	496,76	993,51	2.483,78	5.712,70	6.623,43	7.120,19	7.616,94	9.107,21	12.336,13	
		3	6.368,67	477,65	955,30	2.386,26	5.402,98	6.368,67	6.846,32	7.323,97	8.756,93	11.861,65	
		2	6.123,73	459,28	918,55	2.296,40	5.281,71	6.123,73	6.583,01	7.042,28	8.420,13	11.405,44	
		1	5.888,20	441,61	883,23	2.208,08	5.078,57	5.888,20	6.329,81	6.771,43	8.096,28	10.966,77	
C	ADJUNTO	4	4.710,55	353,29	706,58	1.766,46	4.062,86	4.710,55	5.063,84	5.417,13	6.477,01	8.773,41	
		3	4.529,39	339,70	679,41	1.696,51	3.906,59	4.529,39	4.869,09	5.208,80	6.227,90	8.435,98	
		2	4.355,18	326,64	653,28	1.633,19	3.756,34	4.355,18	4.681,82	5.008,46	5.988,37	8.111,52	
		1	4.187,67	314,07	628,15	1.570,37	3.611,87	4.187,67	4.501,74	4.815,82	5.758,04	7.799,54	
B	ASSISTENTE	2	3.969,35	297,70	595,40	1.488,50	3.423,57	3.969,35	4.267,05	4.564,75	5.457,85	7.382,92	
		1	3.780,34	283,53	567,05	1.417,63	3.260,54	3.780,34	4.063,87	4.347,39	5.197,97	7.040,88	
A	ADJUNTO-A - se DOUTOR; ASSISTENTE-A - se MESTRE; AUXILIAR - se GRADUADO OU ESPECIALISTA	2	3.583,26	268,74	537,49	1.343,72	3.090,56	3.583,26	3.852,00	4.120,75	4.926,98	6.673,82	
		1	3.412,63	255,94	511,90	1.279,74	2.943,39	3.412,63	3.668,57	3.924,53	4.692,37	6.356,02	

Fonte: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos – MGI

Quadro 3: Quadro da Carreira dos Docentes – Regime de 20 horas



24. DOCENTE

Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal

Carreira de Magistério Superior

Cargo: Professor do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596/1987 - 20 horas

Nível Superior											Posição: maio/2023				
CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL	VB	(*) RT - Retribuição por Titulação				ATIVO E APOSENTADO							
				Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado	TOTAL (em R\$)							
								Sem RT	Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado			
				A	B	C	D	E	F=(A)	G=(A+B)	H=(A+C)	I=(A+D)	J=(A+E)		
E	TITULAR	1	5.204,12	260,20	520,41	1.301,03	2.992,37	5.204,12	5.464,32	5.724,53	6.505,15	8.196,49			
D	ASSOCIADO	4	4.731,01	236,55	473,10	1.182,76	2.720,33	4.731,01	4.967,56	5.204,11	5.913,77	7.451,34			
		3	4.549,05	227,45	454,90	1.137,26	2.615,71	4.549,05	4.776,50	5.003,95	5.686,31	7.164,76			
		2	4.374,09	218,71	437,41	1.093,52	2.515,10	4.374,09	4.592,80	4.811,50	5.467,61	6.889,19			
C	ADJUNTO	1	4.205,85	210,29	420,59	1.051,47	2.418,37	4.205,85	4.416,14	4.626,44	5.257,32	6.624,22			
		4	3.364,69	168,23	336,47	841,17	1.934,70	3.364,69	3.532,92	3.701,16	4.205,86	5.299,39			
		3	3.235,27	161,77	323,52	808,82	1.860,28	3.235,27	3.397,04	3.558,79	4.044,09	5.095,55			
B	ASSISTENTE	2	3.110,84	155,54	311,09	777,72	1.788,73	3.110,84	3.266,38	3.421,93	3.888,56	4.899,57			
		1	2.991,19	149,56	299,12	747,79	1.719,93	2.991,19	3.140,75	3.290,31	3.738,98	4.711,12			
A	ADJUNTO-A - se DOUTOR; ASSISTENTE-A - se MESTRE; AUXILIAR - se GRADUADO OU ESPECIALISTA	2	2.835,25	141,77	283,53	708,82	1.630,27	2.835,25	2.977,02	3.118,78	3.544,07	4.465,52			
		1	2.700,25	135,01	270,03	675,06	1.552,64	2.700,25	2.835,26	2.970,28	3.375,31	4.252,89			
		2	2.599,47	127,98	259,94	639,86	1.471,70	2.599,47	2.687,45	2.815,41	3.199,33	4.031,17			
		1	2.437,59	121,88	243,76	609,40	1.401,62	2.437,59	2.559,47	2.681,35	3.046,99	3.839,21			

Fonte: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos – MGI

A carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) foi instituída pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Inicialmente o TAE eram organizados em cinco classes que iam da classe A até a classe E. Com as demandas por eficiência governamental, as classes que continham os servidores de A até B, foram abolidas. Essas classes continham diversos cargos que ficaram obsoletos em razão da terceirização de algumas atividades públicas, a exemplo de faxineiros, motoristas, vigilantes, dentre outros.

As classes remanescentes (C a E), foram organizadas de acordo com a exigência escolar para ingresso no cargo. Na classe C estão organizados os servidores que possuem nível fundamental de ensino, geralmente voltados para atendimento de alunos. Na classe D estão alocados os servidores cuja exigência para o exercício do cargo é o nível médio de formação. Nessa classe estão técnicos em contabilidade, técnicos em enfermagem, assistentes administrativos em geral, dentre outros. Por fim, na maior classe da carreira estão os servidores que ocupam o cargo com nível superior de exigência. Nesta classe estão os Contadores, Economistas, Engenheiros, Enfermeiros, Médicos e etc.

Por fim, cumpre salientar que as carreiras de Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) estão sujeitas ao pagamento do piso salarial mínimo, nos moldes do que ocorre com os engenheiros e enfermeiros, que tiveram seu piso salarial nacional aprovado por legislação específica. Outra característica digna de nota é que os veterinários e médicos possuem uma tabela própria específica dentro das carreiras de TAE. Como o número de servidores que compõe essa tabela, no âmbito, é quase nulo, não consideraremos tais servidores para efeito da análise proposta neste estudo.



A Carreira dos TAE possuía 16 níveis de remunerações, que eram atingidos de acordo com o tempo de serviço, mais especificamente, 18 meses para avançar um nível. Portanto, um servidor TAE levada cerca de 22 anos e 6 meses para atingir o topo vertical da carreira. Essa foi uma das mudanças ocorridas em 2025, simplificando o avanço dos servidores, diminuindo o tempo de permanência nos subníveis para apenas 12 meses. Além dos 16 níveis verticais, a carreira também possuía os níveis horizontais, conhecidos como níveis de capacitação, divididos em quatro níveis de I a IV. O avanço horizontal ocorria pela capacitação dos servidores em cursos voltados ao desempenho de suas funções, sendo exigido uma determinada carga horária mínima para obtenção do nível de capacitação e, permanência de pelo menos 18 meses no nível de capacitação avançado.

Quadro 4: *Quadro da Carreira dos TAE de Nível C (Horizontal e Vertical) - 40 horas*

61. TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE

Cargo: Técnico-Administrativos - Nível de Classificação: C

Cargo: Técnico-Marítimos - Nível de Classificação: C

Nível de Classificação: C																									Posição: maio/2023
CLASSES DE CAPACITAÇÃO I												CLASSES DE CAPACITAÇÃO II													Vencimento Básico (VB)
ATIVO e APOSEN TADO COM IQ - TOTAL (em R\$)												ATIVO e APOSEN TADO COM IQ - TOTAL (em R\$)													
ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO DIRETA												ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO DIRETA													SEM IQ - TOTAL (em R\$)
ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO INDIRETA												ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO INDIRETA													
10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%		
A	Bh(A)	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	A	Bh(A)	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**		
P11 2.120,13	2.120,13	2.332,14	2.438,16	2.544,18	2.650,19	2.756,17	2.862,19	2.968,21	3.074,23	3.180,25	3.286,27	P12 2.202,80	2.202,80	2.423,81	2.533,22	2.643,36	2.753,50	2.863,64	2.973,78	3.083,92	3.194,06	3.304,20	3.414,34		
P12 2.202,80	2.202,80	2.423,81	2.533,22	2.643,36	2.753,50	2.863,64	2.973,78	3.083,92	3.194,06	3.304,20	3.414,34	P13 2.285,72	2.285,72	2.517,59	2.632,03	2.746,48	2.860,93	2.975,38	3.089,83	3.204,28	3.318,73	3.433,18	3.547,63		
P13 2.285,72	2.285,72	2.517,59	2.632,03	2.746,48	2.860,93	2.975,38	3.089,83	3.204,28	3.318,73	3.433,18	3.547,63	P14 2.377,98	2.377,98	2.615,78	2.734,68	2.853,58	2.972,48	3.091,37	3.210,27	3.329,17	3.448,07	3.566,97	3.685,87		
P14 2.377,98	2.377,98	2.615,78	2.734,68	2.853,58	2.972,48	3.091,37	3.210,27	3.329,17	3.448,07	3.566,97	3.685,87	P15 2.470,71	2.470,71	2.717,78	2.841,32	2.964,85	3.088,39	3.211,92	3.335,46	3.458,99	3.582,53	3.706,07	3.829,60		
P15 2.470,71	2.470,71	2.717,78	2.841,32	2.964,85	3.088,39	3.211,92	3.335,46	3.458,99	3.582,53	3.706,07	3.829,60	P16 2.567,08	2.567,08	2.823,79	2.952,14	3.080,50	3.208,85	3.337,20	3.465,55	3.593,90	3.722,25	3.850,60	3.978,95		
P16 2.567,08	2.567,08	2.823,79	2.952,14	3.080,50	3.208,85	3.337,20	3.465,55	3.593,90	3.722,25	3.850,60	3.978,95	P17 2.667,19	2.667,19	2.933,91	3.067,27	3.200,63	3.333,99	3.467,35	3.600,71	3.734,07	3.867,43	4.000,79	4.134,15		
P17 2.667,19	2.667,19	2.933,91	3.067,27	3.200,63	3.333,99	3.467,35	3.600,71	3.734,07	3.867,43	4.000,79	4.134,15	P18 2.771,22	2.771,22	3.048,34	3.186,90	3.325,46	3.464,02	3.602,58	3.741,15	3.879,71	4.018,28	4.156,85	4.295,42		
P18 2.771,22	2.771,22	3.048,34	3.186,90	3.325,46	3.464,02	3.602,58	3.741,15	3.879,71	4.018,28	4.156,85	4.295,42	P19 2.879,29	2.879,29	3.167,22	3.311,18	3.455,15	3.599,11	3.743,08	3.887,04	4.031,01	4.174,98	4.318,94	4.462,91		
P19 2.879,29	2.879,29	3.167,22	3.311,18	3.455,15	3.599,11	3.743,08	3.887,04	4.031,01	4.174,98	4.318,94	4.462,91	P20 2.991,58	2.991,58	3.290,74	3.440,32	3.589,90	3.739,48	3.889,05	4.038,63	4.188,21	4.337,79	4.487,37	4.636,95		
P20 2.991,58	2.991,58	3.290,74	3.440,32	3.589,90	3.739,48	3.889,05	4.038,63	4.188,21	4.337,79	4.487,37	4.636,95	P21 3.108,25	3.108,25	3.419,08	3.574,49	3.729,90	3.885,31	4.040,73	4.196,14	4.351,55	4.506,96	4.662,38	4.817,79		
P21 3.108,25	3.108,25	3.419,08	3.574,49	3.729,90	3.885,31	4.040,73	4.196,14	4.351,55	4.506,96	4.662,38	4.817,79	P22 3.229,47	3.229,47	3.552,42	3.713,89	3.875,36	4.036,84	4.198,31	4.359,79	4.521,26	4.682,74	4.844,21	4.995,68		
P22 3.229,47	3.229,47	3.552,42	3.713,89	3.875,36	4.036,84	4.198,31	4.359,79	4.521,26	4.682,74	4.844,21	4.995,68	P23 3.356,42	3.356,42	3.690,96	3.858,73	4.026,50	4.194,28	4.362,05	4.529,82	4.697,59	4.865,37	5.033,14	5.200,91		
P23 3.356,42	3.356,42	3.690,96	3.858,73	4.026,50	4.194,28	4.362,05	4.529,82	4.697,59	4.865,37	5.033,14	5.200,91	P24 3.486,29	3.486,29	3.834,92	4.009,23	4.183,55	4.357,87	4.532,19	4.706,51	4.880,83	5.055,15	5.229,47	5.403,79		
P24 3.486,29	3.486,29	3.834,92	4.009,23	4.183,55	4.357,87	4.532,19	4.706,51	4.880,83	5.055,15	5.229,47	5.403,79	P25 3.622,26	3.622,26	3.984,49	4.165,60	4.346,71	4.527,83	4.708,94	4.890,05	5.071,16	5.252,27	5.433,38	5.614,49		
P25 3.622,26	3.622,26	3.984,49	4.165,60	4.346,71	4.527,83	4.708,94	4.890,05	5.071,16	5.252,27	5.433,38	5.614,49	P26 3.763,52	3.763,52	4.139,87	4.328,05	4.516,22	4.704,40	4.892,58	5.080,76	5.268,94	5.457,12	5.645,30	5.833,48		
P26 3.763,52	3.763,52	4.139,87	4.328,05	4.516,22	4.704,40	4.892,58	5.080,76	5.268,94	5.457,12	5.645,30	5.833,48	P27 3.910,30	3.910,30	4.301,33	4.496,85	4.692,36	4.887,88	5.083,39	5.278,91	5.474,43	5.669,95	5.865,47	6.060,99		
P27 3.910,30	3.910,30	4.301,33	4.496,85	4.692,36	4.887,88	5.083,39	5.278,91	5.474,43	5.669,95	5.865,47	6.060,99	P28 4.062,80	4.062,80	4.469,08	4.672,22	4.875,36	5.078,50	5.281,64	5.484,78	5.687,92	5.891,06	6.094,20	6.297,34		
P28 4.062,80	4.062,80	4.469,08	4.672,22	4.875,36	5.078,50	5.281,64	5.484,78	5.687,92	5.891,06	6.094,20	6.297,34	P29 4.221,24	4.221,24	4.643,36	4.854,43	5.065,49	5.276,56	5.487,62	5.698,69	5.909,75	6.120,82	6.331,88	6.542,95		
P29 4.221,24	4.221,24	4.643,36	4.854,43	5.065,49	5.276,56	5.487,62	5.698,69	5.909,75	6.120,82	6.331,88	6.542,95														

Nível de Classificação: C																									Posição: maio/2023
CLASSES DE CAPACITAÇÃO I												CLASSES DE CAPACITAÇÃO II													Vencimento Básico (VB)
ATIVO e APOSEN TADO COM IQ - TOTAL (em R\$)												ATIVO e APOSEN TADO COM IQ - TOTAL (em R\$)													
ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO DIRETA												ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO DIRETA													SEM IQ - TOTAL (em R\$)
ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO INDIRETA												ÁREA DE CONHECIMENTO COM RELAÇÃO INDIRETA													
10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%		
A	Bh(A)	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	A	Bh(A)	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**	CuA**		
P11 2.280,72	2.280,72	2.517,59	2.632,03	2.746,48	2.860,93	2.975,38	3.089,83	3.204,28	3.318,73	3.433,18	3.547,63	P12 2.377,98	2.377,98	2.615,78	2.734,68	2.853,58	2.972,48	3.091,37	3.210,27	3.329,17	3.448,07	3.566,97	3.685,87		
P12 2.377,98	2.377,98	2.615,78	2.734,68	2.853,58	2.972,48	3.091,37	3.210,27	3.329,17	3.448,07	3.566,97	3.685,87	P13 2.470,71	2.470,71	2.717,78	2.841,32	2.964,85	3.088,39	3.211,92	3.335,46	3.458,99	3.582,53	3.706,07	3.829,60		
P13 2.470,71	2.470,71	2.717,78	2.841,32	2.964,85	3.088,39	3.211,92	3.335,46	3.458,99	3.582,53	3.706,07	3.829,60	P14 2.567,08	2.567,08	2.823,79	2.952,14	3.080,50	3.208,85	3.337,20	3.465,55	3.593,90	3.722,25	3.850,60	3.978,95		
P14 2.567,08	2.567,08	2.823,79	2.952,14	3.080,50	3.208,85	3.337,20	3.465,55	3.593,90	3.722,25	3.850,60	3.978,95	P15 2.667,19	2.667,19	2.933,91	3.067,27	3.200,63	3.333,99	3.467,35	3.600,71	3.734,07	3.867,43	4.000,79	4.134,15		
P15 2.667,19	2.667,19	2.933,91	3.067,27	3.200,63	3.333,99	3.467,35	3.600,71	3.734,07	3.867,43	4.000,79	4.134,15	P16 2.771,22	2.771,22	3.048,34	3.186,90	3.325,46	3.464,02	3.602,58	3.741,15	3.879,71	4.018,28	4.156,85	4.295,42		
P16 2.771,22	2.771,22	3.048,34	3.186,90	3.325,46	3.464,02	3.602,58	3.741,15	3.879,71	4.018,28	4.156,85	4.295,42	P17 2.879,29	2.879,29	3.167,22	3.311,18	3.455,15	3.599,11	3.743,08	3.887,04	4.031,01	4.174,98	4.318,94	4.462,91		
P17 2.879,29	2.879,29	3.167,22	3.311,18	3.455,15	3.599,11	3.743,08	3.887,04	4.031,01	4.174,98	4.318,94	4.462,91	P18 2.991,58	2.991,58	3.290,74	3.440,32	3.589,90	3.739,48	3.889,05	4.038,63	4.188,21	4.337,79	4.487,37	4.636,95		
P18 2.991,58	2.991,58	3.290,74	3.440,32	3.589,90	3.739,48	3.889,05	4.038,63	4.188,21	4.337,79	4.487,37	4.636,95	P19 3.108,25	3.108,25	3.419,08	3.574,49	3.729,90	3.885,31	4.040,73	4.196,14	4.351,55	4.506,96	4.662,38	4.817,79		
P19 3.108,25	3.108,25	3.419,08	3.574,49	3.729,90	3.885,31	4.040,73	4.196,14	4.351,55	4.506,96	4.662,38	4.817,79	P20 3.229,47	3.229,47	3.552,42	3.713,89	3.875,36	4.036,84	4.198,31	4.359,79	4.521,26	4.682,74	4.844,21	4.995,68		
P20 3.229,47	3.229,47	3.552,42	3.713,89	3.875,36	4.036,84	4.198,31	4.359,79	4.521,26	4.682,74	4.844,21	4.995,68	P21 3.356,42	3.356,42	3.690,96	3.858,73	4.026,50	4.194,28	4.362,05	4.529,82	4.697,59	4.865,37	5.033,14	5.200,91		
P21 3.356,42	3.356,42	3.690,96	3.858,73	4.026,50	4.194,28	4.362,05	4.529,82	4.697,59	4.865,37	5.033,14	5.200,91	P22 3.486,29	3.486,29	3.834,92	4.009,23	4.183,55	4.357,87	4.532,19	4.706,51	4.880,83	5.055,15	5.229,47	5.403,79		
P22 3.486,29	3.486,29	3.834,92	4.009,23	4.183,55	4.357,87	4.532,19	4.706,51	4.880,83	5.055,15	5.229,47	5.403,79	P23 3.622,26	3.622,26	3.984,49	4.165,60	4.346,71	4.527,83	4.708,94	4.890,05	5.071,16	5.252,27	5.433,38	5.614,49		
P23 3.622,26	3.622,26	3.984,49	4.165,60	4.346,71	4.527,83	4.708,94	4.890,05	5.071,16	5.252,27	5.433,38	5.614,49	P24 3.763,52	3.763,52	4.139,87	4.328,05	4.516,22	4.704,40	4.892,58	5.080,76	5.268,94	5.457,12	5.645,30	5.833,48		
P24 3.763,52	3.763,52	4.139,87	4.328,05	4.516,22	4.704,40	4.892,58	5.080,76	5.268,94	5.457,12	5.645,30	5.833,48	P25 3.910,30	3.910,30	4.301,33	4.496,85	4.692,36	4.887,88	5.083,39	5.278,91	5.474,43	5.669,95	5.865,47	6.060,99		
P25 3.910,30	3.910,30	4.301,33	4.496,85	4.692,36	4.887,88	5.083,39	5.278,91	5.474,43	5.669,95	5.865,47	6.060,99	P26 4.062,80	4.062,80	4.469,08	4.672,22	4.875,36	5.078,50	5.281,64	5.484,78	5.687,92	5.891,06	6.094,20	6.297,34		
P26 4.062,80	4.062,80	4.469,08	4.672,22	4.875,36	5.078,50	5.281,64	5.484,78	5.687,92	5.891,06	6.094,20	6.297,34	P27 4.221,24	4.221,24	4.643,36	4.854,43	5.065,49	5.276,56	5.487,62	5.698,69	5.909,75	6.120,82	6.331,88	6.542,95		

Fonte: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos – MGI



61. TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE

Cargo: Técnico-Administrativos - Nível de Classificação: E

Cargo: Técnico-Marítimos - Nível de Classificação: E

Nível de Classificação: E		CLASSES DE CAPACITAÇÃO I										CLASSES DE CAPACITAÇÃO II										CLASSES DE CAPACITAÇÃO III										CLASSES DE CAPACITAÇÃO IV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO V										CLASSES DE CAPACITAÇÃO VI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO VII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO VIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO IX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO X										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XL										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO XLIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO L										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXV										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVI										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXVIII										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXIX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXX										CLASSES DE CAPACITAÇÃO LXXXXXXI									
---------------------------	--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos – MGI

O grupo de servidores estudados neste tópico leva em consideração apenas os servidores que possuem contratação de empréstimos em seus contratos, o que conforme vimos, representa mais da metade dos servidores e aposentados totais da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Nesse sentido, compreender a distribuição total desses servidores e aposentados é necessário para que possamos analisar esses grupos de forma separada. Especificamente no caso dos aposentados, foram tratados para efeito deste tópico como ocupante dos cargos que exerciam quanto estavam na ativa.

Tabela 12: Distribuição de Servidores e Aposentados com Consignados Contratados – Por Cargo

Situação Funcional	Ano		Ano		Ano		Ano		Ano	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Técnicos	1551	1536	1503	1498	1490					
Administrativos										
Docentes	983	1000	1016	1030	1031					
TOTAL	2534	2536	2519	2528	2521					

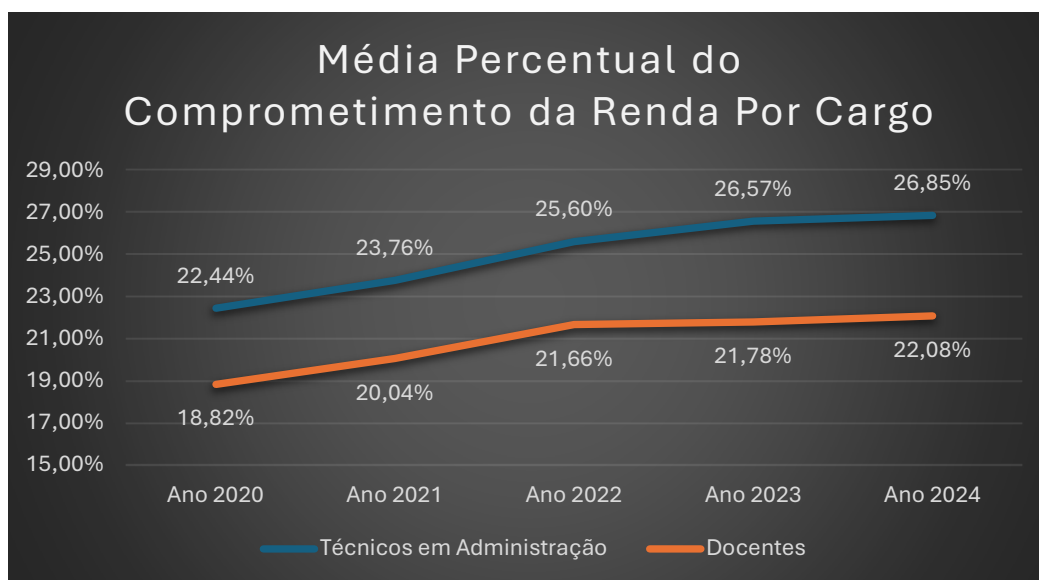
Fonte: Elaborada pelo Autor

Os técnicos administrativos representam a maioria do público analisado, representado cerca de 59% do total de servidores e aposentados analisados em 2024. É imperioso salientar que a remuneração dos dois cargos, como observamos anteriormente, é bem diferente. Os docentes são melhores remunerados em suas funções, o que significa



que o grupo de ser servidores e aposentados inseridos neste cargo tendem a possuir uma maior média de renda disponível para contratação de consignados, em especial quando alocados no fim de carreira.

Gráfico 11: *Percentual Médio de Renda Comprometida Por Cargo*



Fonte: Elaborada pelo Autor

É exatamente o que demonstra o gráfico 11, que analisa a média percentual da renda comprometida com consignados, separados pelos cargos de docente e técnicos em administração. Em um primeiro momento podemos observar que, comparados com outras análises feitas anteriormente, quando analisado do prisma de cargos, o endividamento não cresceu de forma exponencial.

Os técnicos em administração se mantiveram com um endividamento médio da renda, acima de um quinto da sua remuneração total. No ano de 2020, esse percentual era 22,44%. Cinco anos depois, em 2024, esse percentual atingiu 26,85%, um aumento na média que totaliza 16,42%. O forte endividamento de integrantes deste cargo ocorreu no

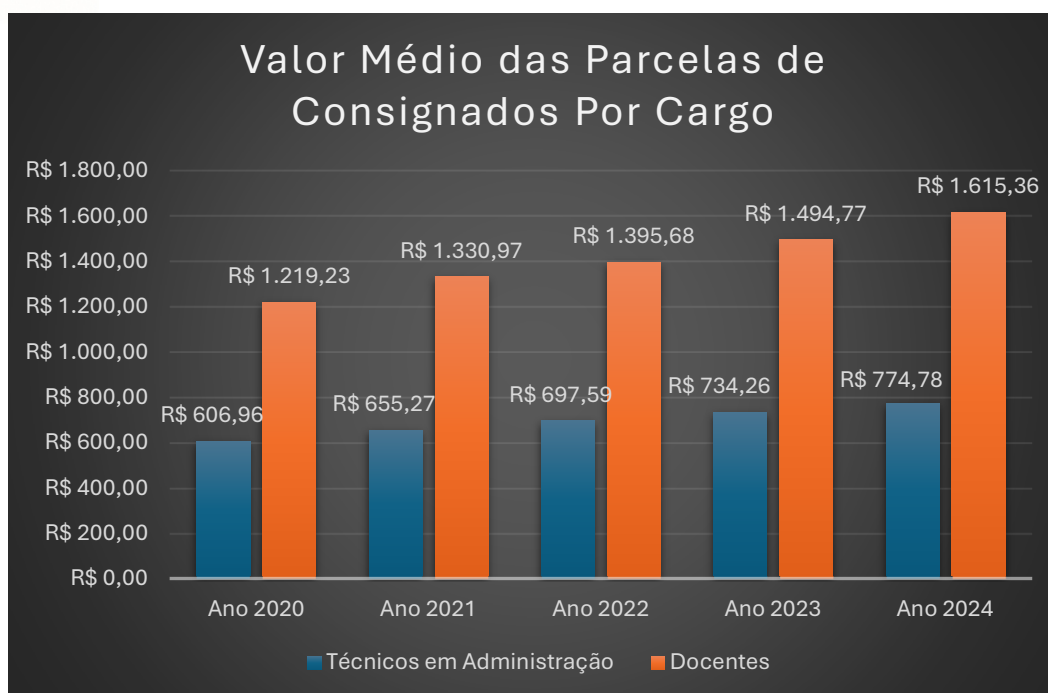


ano de 2022, ano em que os efeitos da pandemia começaram a arrefecer, o que denota que o endividamento pode ter causas diretas com o cenário econômico pós-pandêmico. Após o ano de 2022 essa alavancagem do endividamento cessou, conforme é possível observar na diferença da média de endividamento entre os anos de 2023 e 2024, que sofreu um aumento médio de apenas 1,04%. O que preocupa neste cenário analisado, é que os servidores técnicos em administração recebem menores salários que os docentes, e possuem um maior endividamento médio, o que indica que esse grupo, em específico, pode estar mais suscetível aos maiores graus de endividamento.

Os docentes, por sua vez, apresentaram basicamente as mesmas características do endividamento dos técnicos em administração, exceto pelo grau médio de endividamento, que totalizou 22,08% do rendimento disponível. Esse percentual é 4,77% menor do que o registrado no mesmo período para os técnicos em administração, podendo ser explicado, certamente, pelo fato de que os docentes percebem melhores remunerações e, portanto, tendem a recorrer menos aos empréstimos consignados para conseguir honrar seus compromissos financeiros.

O percentual médio do comprometimento da renda de docentes cresceu, 14,76%, entre os anos de 2020 e 2024, quando atingiu 22,08% de comprometimento total. Podemos afirmar que se trata de um endividamento relativamente controlado, quando observamos os dados analisados até aqui. A exemplo do que ocorreu no caso dos técnicos, o comprometimento da renda dos docentes teve um salto entre os anos de 2021 e 2022, subindo 7,48%, mais da metade do crescimento total registrado quando comparamos os anos de 2020 a 2024. Após o ano de 2022, ocorreu uma estabilização do endividamento, aumentando apenas 1,36% entre os anos de 2023 e 2024.

Gráfico 12: *Valor Médio das Parcelas de Consignados Por Cargo*



Fonte: Elaborada pelo Autor

O gráfico 12 corrobora com a análise dos dados realizada pelo percentual médio de renda comprometida. Conforme é possível observar, as parcelas médias dos servidores e aposentados docentes sempre foi o dobro da parcela dos servidores e aposentados que pertencem à carreira de técnico em administração. Esse fator é explicado, como já dissemos, pela divergência remuneratória entre os cargos, considerando que os docentes recebem significativamente mais do que os técnicos em administração.

O crescimento percentual da parcela média descontada dos docentes totalizou 24,52% entre os anos de 2020 e 2024, atingindo, neste ano, uma parcela média descontada equivalente a R\$ 1.615,36. Entre os técnicos em administração, a parcela média dos consignados atingiu o patamar de R\$ 774,78. Esse valor é 21,66% maior do que a média das parcelas descontadas no ano de 2020, que totalizou R\$ 606,96.

Não restam dúvidas, portanto, que os dados analisados sobre o prisma dos cargos, indicam a classe dos técnicos administrativos apresenta uma maior propensão ao endividamento do que os docentes. Essa tendência ocorre em razão dos rendimentos totais recebidos neste cargo, que por final, figura entre os menores do executivo federal. Essa baixa remuneração acaba pressionando de forma dupla os servidores, forçando-os a gerirem suas finanças pessoais de forma mais restrita e, punindo severamente aqueles que, porventura, contratam empréstimos consignados junto a instituições financeiras.



Ante ao exposto, é sugerível que os servidores e aposentados técnicos em administração da Universidade Federal do Amazonas sejam incluídos em políticas institucionais de combate ao superendividamento, considerando que o cenário, para esse grupo, tenha tendência de piora quando comparado com o cenário dos docentes.

4.3 Propostas e Recomendações Institucionais

O escopo desse trabalho foi analisar o endividamento dos servidores e aposentados da Universidade Federal do Amazonas nos anos de 2020 a 2024. Esse tema, embora revertido de um caráter personalíssimo, é de suma importância para a instituição e para o país, tendo em vista que trata de um problema que atinge a vida dos endividados em múltiplas frentes, sendo uma delas, a vida profissional. O primeiro passo para a solução de um problema dessa magnitude é colocá-lo em números, dividi-lo em partes, e atacar as suas facetas para que, resolvendo as partes mais críticas, seja possível, por fim, solucionar o problema em sua integralidade.

Conforme informações obtidas junto aos departamentos responsáveis por gerir a vida de servidores e aposentados, a UFAM carece de qualquer política institucional que vise orientar seus servidores em hábitos de consumo mais saudáveis. Uma instituição centenária e com quase mil pessoas entre servidores, aposentados, pensionistas e terceirizados, ligados à sua estrutura não pode, de forma deliberada, ignorar esse problema. É de suma importância que as instituições brasileiras busquem fazer parte do desenvolvimento de uma sociedade mais justa, ordeira e solidária.

A ausência dessas políticas institucionais pode estar diretamente ligada ao fato de que o orçamento destinado à qualificação de servidores é ínfimo, representando menos de 1% do orçamento total destinado à universidade. Nesse sentido, parece, em uma primeira análise, que a medida não é tão importante a ponto de ter orçamento destinado a atender essa necessidade. Entretanto, a matéria afeta diretamente o desempenho de servidores da ativa, uma vez que, um alto endividamento pode atrapalhar o desempenho de trabalhadores em seus postos de trabalho.

É de suma importância que a UFAM busque ampliar os recursos destinados ao desenvolvimento dos servidores e orientação aos aposentados, inclusive para programas que não tenham ligação direta com a educação financeira. O cenário de endividamento na instituição é alarmante, necessitando de uma resposta que abarque, se possível, toda a comunidade acadêmica.



Caso essa não seja uma realidade, por razões de orçamento, é preferível que um esforço mínimo seja realizado, como por exemplo, programas fixos de conscientização financeira ofertados pelos cursos das áreas afetas à Faculdade de Estudos Sociais (FES). Seria uma oportunidade única de colocar em prática a extensão, pilar da universidade, com o objetivo de permitir a convivência dos alunos destas áreas, mediante orientação dos docentes, com a comunidade acadêmica, permitindo uma experiência de atendimento ao público. Esse projeto de extensão poderia inclusive ser ampliado para além dos muros da universidade, mediante programas de parcerias entre estados e municípios. Assim, a universidade estaria contribuindo para a solução do problema que assola o país.

Outra possibilidade é disponibilizar recursos, mesmo que mínimos, para cursos e oficinas a ser realizada pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), visando a inclusão dos servidores mais afetados pelos índices de endividamento nesses programas de conscientização. Esse trabalho mapeou os grupos mais afetados pelo endividamento na universidade, e pode contribuir mostrando onde os esforços deveriam ser concentrados, em caso de impossibilidade de levar esses programas a toda a comunidade acadêmica.

Os dados apontam que o grau de endividamento, quando considerado apenas os gêneros, demonstra um equilíbrio de dívidas entre homens e mulheres. Entretanto, quando você combina o grau de endividamento por gênero com a situação funcional, as servidoras ativas tendem a ter um maior índice de endividamento, quando comparado aos servidores ativos. De igual maneira, as aposentadas apresentam um maior índice de endividamento que os aposentados. Além disso, os dados de endividamento por faixa etária indicam que o maior avanço de deterioração da renda ocorreu nas faixas de 18 a 30 anos e nos maiores de 65 anos. Por fim, o segmento de dados por cargo indica que os técnicos administrativos são afetados por índices maiores de endividamento.

Portanto, de acordo com os dados levantados neste trabalho, combinando os endividamentos por gênero, situação funcional, faixa etária e cargos, demonstram que, em uma eventual necessidade de direcionar os esforços de combate ao endividamento, esses esforços deveriam ser concentrados, primeiramente, entre as servidoras ativas e aposentadas, técnicas em administração, que estão na faixa etária de 18 a 30 e na faixa etária superior a 65 anos, por representarem o grupo mais propenso ao superendividamento.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil carece de programas educacionais, em especial no ensino regular, que visem a educação financeira, o retrato dessa ausência é refletido em estudos como esses, que apontam os indivíduos que possuem endividamento estão, em média, com um quarto de sua renda comprometida. Na UFAM não é diferente, lançando luz aos dados estudados, é possível perceber que o retrato social do endividamento brasileiro atinge, indiscriminadamente, os servidores públicos, conhecidos por receberem salários acima da média dos trabalhadores da iniciativa privada.

Para além dos problemas educacionais brasileiros, amplamente conhecidos, o cenário econômico deteriorado que teve início após os eventos oriundos da pandemia de Covid-19, colaboraram diretamente com o agravamento da dívida entre servidores. Além disso, fatores como baixa remuneração de determinado grupo de servidores e posicionamento na carreira também colaboraram com o crescimento do endividamento dos servidores e aposentados. Políticas públicas e institucionais, poderiam ser instrumentos eficientes para combater o endividamento dos brasileiros, entretanto, no âmbito do governo federal e da UFAM, isso ainda não é uma realidade, o que colabora para o crescimento do problema.

A análise dos dados indica que o endividamento entre os servidores e aposentados da Universidade Federal do Amazonas alcança números alarmantes. Mais da metade dos servidores e aposentados possuía pelo menos um crédito consignado contrato, sendo que a média de contratações é de quase 3 por servidor ou aposentado. O endividamento médio encontrado no estudo indica que um quarto da renda desses servidores e aposentados está comprometida com empréstimos. Leve em consideração que, além de ter a renda comprometida com obrigações junto a instituições financeiras, tais servidores e aposentados ainda possuem obrigações financeiras em outras searas da vida.

O padrão de endividamento indica que homens e mulheres possuem, basicamente, o mesmo grau de comprometimento da renda, aproximando os resultados dessa pesquisa com outras pesquisas realizadas por institutos que medem o endividamento entre os brasileiros. Quando esses dois grupos foram analisados de prismas separados, adicionando a situação funcional, restou evidenciado que as mulheres estão mais suscetíveis ao endividamento, sejam elas servidoras da ativa ou aposentadas.

Outro fator de atenção diz respeito ao grau de endividamento e sua relação com o sacrifício das poupanças, em especial, quando analisados os dados por faixas etárias. As



idades mais propensas ao movimento de acúmulo de riqueza, indicam forte comprometimento da renda e alta aceleração de endividamento. Os dados mostram que o grupo de servidores ativos, em especial as mulheres, que estão na faixa de 18 a 30 anos, possuem aproximadamente 25% da renda comprometida com empréstimos. Esse percentual, a título de exemplo, é o que os economistas indicam como necessário para poupança nessa faixa etária, considerando os fatos advindos da melhor idade. Adicionalmente, os dados compilados mostram um aumento de 17,14% na média de comprometimento da renda e de 30,64% na parcela média descontada entre os anos de 2020 a 2024.

De igual maneira, o cenário entre os idosos é alarmante. Na faixa etária de servidores e aposentados com mais de 65 anos, ou seja, grupo especialmente vulnerável por múltiplos aspectos sociais e educacionais, o endividamento também segue desenfreado. Essa faixa etária foi responsável pelo maior aumento médio do endividamento e o segundo maior aumento das médias das parcelas descontadas. Destaque para as mulheres, que figuram também como as maiores endividadas nesse seguimento de dados.

A renda percebida também figurou como um fator determinante para um alto endividamento de servidores e aposentados. Esse fator foi confirmado através da análise do endividamento por seguimento de cargos. Os integrantes da carreira da docência pagaram maiores médias de consignados, entretanto, sua renda comprometida total foi significativamente menor do que aquelas registradas entre servidores técnicos. Portanto, o endividamento na UFAM quando analisada do prisma dos cargos, ocorre, majoritariamente, no grupo que recebe menos rendimentos por suas atividades laborais.

A compilação geral dos dados mostra, cabalmente, que o que ocorre na sociedade brasileira em geral, é refletido dentro dos muros da universidade. Esse fato, *per si*, aponta para a necessidade de combater esse problema de forma sistematizada, aperfeiçoando os regramentos que regem os empréstimos consignados, fiscalizando as instituições bancárias e fintechs de modo a coibir e penalizar a oferta predatória de crédito, em especial aquelas oriundas de altas taxas de juros e, por fim, incentivar a conscientização financeira para as pessoas que estão superendividadas.

O presente estudo analisou o comportamento do endividamento entre servidores e aposentados nos anos de 2020 a 2024. Levou em consideração os dados segregados por gênero, situação funcional, faixa etária e cargo. Uma grande parcela das pessoas ligadas por laços financeiros à Universidade Federal do Amazonas foi deixada de fora, refiro-me



aos pensionistas, que também podem contrair consignados e por razões técnicas, foram deixados de fora do escopo deste estudo.

Este estudo não analisou o endividamento por faixas de posicionamento dos servidores nas carreiras, sejam eles docentes ou técnicos em administração. Embora seja evidente que essa análise jogaria luz e comprovaria, sem margens para dúvidas, de que quanto menor a renda de um servidor, maior tende a ser o seu endividamento médio.

Por fim, esse estudo não adentrou em aspectos qualitativos do endividados, o que poderia ser mediante entrevista com uma amostragem de participantes, respeitando preceitos éticos e de anonimização desses participantes. Esse procedimento, sem dúvida, poderia garantir um melhor mapeamento do perfil de endividamento na UFAM, permitindo o aperfeiçoamento das políticas sociais que poderiam ser aplicadas no caso concreto.

Esse estudo é pioneiro no âmbito da UFAM, podendo ser aperfeiçoado com mais dados e mais seguimentos de análise. De forma quantitativa, podemos ampliar os escopos de análises para, por exemplo, medir o endividamento por grupo étnico-racial permitiria indicar se fatores sociais e históricos ainda estão presentes em nossa sociedade, indicando, por exemplo, se pessoas que se consideram pretas e pardas tendem a ser mais endividadas que pessoas de outros grupos.

Outra ampliação possível é a análise de endividamento médio por faixa de renda, visando medir em quais grupos de recebimento de renda, encontram-se as servidoras e aposentadas com maior dificuldade financeira. Isso permite medir a relação entre rendimento versus endividamento, atestando as hipóteses levantadas neste trabalho, como por exemplo, de que docentes são menos endividados que técnicos em razão do maior vencimento de seus cargos.

Ainda na seara das carreiras, uma outra análise possível é o comportamento do endividamento dos servidores, por posicionamento em suas respectivas carreiras. Esses poderiam indicar em que posição estão os maiores endividados e, novamente, poderia atestar os números deste trabalho que indicam que menores rendas provocam maiores endividamentos. O escopo dessa análise é significativamente grande, de modo que, indicamos que um trabalho científico específico para essa finalidade seja realizado.

Como anteriormente indicado, conhecer o endividamento de servidores e aposentados em seus aspectos mais qualitativos, através de pesquisa de campo, a título de exemplo, permitiria uma análise mais aprofundada dos padrões de endividamento, suas causas e consequências e, por conseguinte, a criação de políticas institucionais que visem



reduzir o endividamento. Além disso, entender o motivo do endividamento permite indicar aspectos subjetivos que não podem ser analisados apenas com os dados tangíveis extraídos dos sistemas de governo.

Por fim, ampliar o escopo desta pesquisa para outras instituições de ensino públicas, outros órgãos e, de preferência, para órgãos dos poderes legislativo e judiciário. Isso permitiria uma análise ampliada do perfil de endividamento de servidores e aposentados, atestando padrões de comprometimento da renda, mesmo em carreiras tão diferentes e escopos sociais distintos. Esse estudo poderia ser encabeçado pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, órgão do executivo federal que guarda todas as informações financeiras de servidores, bastando, para tal, compilar em segmentos o retrato do endividamento do servidor público brasileiro.

REFERÊNCIAS

- AGYEI, S. K.; ADAM, A. M.; AGYEMANG, O. S. Financial literacy, cultural dominance, and financial well-being of SME owners in Ghana. **Poverty & Public Policy**, v. 11, n. 3, p. 222–237, 2019. DOI: 10.1002/pop4.254. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pop4.254>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- AKOMEA-FRIMPONG, I.; OLANIYAN, T. O.; DWOMOH-OKUDZETO, Y. Financial literacy of legislators in Africa: an exploratory study. **International Journal of Public Administration**, v. 46, n. 6, p. 391–402, 2023. DOI: 10.1080/01900692.2021.1998906. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1998906>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- ALEXANDRINA, I. G. de; MACIEL, J. A hipervulnerabilidade do consumidor idoso e o superendividamento como fator consequente. **Academia de Direito**, v. 4, p. 1103–1125, 2022. DOI: 10.24302/acaddir.v4.3841. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/acaddir.v4.3841>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- ALTMAN, M. Implications of behavioural economics for financial literacy and public policy. **Journal of Socio-Economics**, v. 41, n. 5, p. 677–690, 2012. DOI: 10.1016/j.socec.2012.06.002. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2012.06.002>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- ANDRADE, M. D. D.; PINTO, E. R. G. de C.; MOREIRA, B. F. Superendividamento: um problema individual ou coletivo? **Revista Direito em Debate**, v. 29, n. 53, p. 55–68, 2020. DOI: 10.21527/2176-6622.2020.53.55-68. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2020.53.55-68>. Acesso em: 23 mar. 2026.



- BARBERATO, C.; FREGATI, E. K.; RUZENE, E. S. Prescrição e decadência nas ações anulatórias e reparatórias envolvendo o crédito consignado. **Transições**, v. 5, n. 2, p. 146–164, 2024. DOI: 10.56344/2675-4398.v5n2a2024.7. Disponível em: <https://doi.org/10.56344/2675-4398.v5n2a2024.7>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- BEJAKOVIC, P. Personal over-indebtedness in Croatia and measures for its reduction. **Zagreb International Review of Economics & Business**, v. 19, n. 1, p. 45–58, 2016. DOI: 10.1515/zireb-2016-0003. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/zireb-2016-0003>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- BEZERRA, L. R.; SILVA, M. F. P. da; MACHADO, S. dos S. Regulamentação e proteção do consumidor: explorando a eficácia das leis e políticas de proteção ao consumidor no contexto do superendividamento durante a pandemia. **Research, Society and Development**, v. 13, n. 6, e9713646092, 2024. DOI: 10.33448/rsd-v13i6.46092. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v13i6.46092>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- BEZEN, G. C.; FURLANETO NETO, M. O direito fundamental de proteção ao consumidor em tempos de globalização e o fenômeno do superendividamento / The fundamental right of protection to consumer in times of globalization and the phenomenon of indebtedness. **Revista Quaestio Iuris**, v. 10, n. 4, p. 2824–2843, 2017. DOI: 10.12957/rqi.2017.25782. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/rqi.2017.25782>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- BUAES, C. S. Educação financeira com idosos em um contexto popular. **Educação & Realidade**, v. 40, n. 1, p. 105–127, 2015. DOI: 10.1590/2175-623646496. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-623646496>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- BUCKLAND, J. Are low-income Canadians financially literate? Placing financial literacy in the context of personal and structural constraints. **Adult Education Quarterly**, v. 60, n. 4, p. 357–376, 2010. DOI: 10.1177/0741713609358449. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0741713609358449>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- CAO-ALVIRA, J. J.; NOVOA-HOYOS, A.; NUNEZ-TORRES, A. On the financial literacy, indebtedness, and wealth of Colombian households. **Review of Development Economics**, v. 25, n. 2, p. 978–993, 2021. DOI: 10.1111/rode.12739. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/rode.12739>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- CARQUI, V. B. C. O risco na sociedade de consumo: superendividamento como perda de capacidades. **Revista de Direito, Globalização e Responsabilidade nas Relações de Consumo**, v. 1, n. 1, art. 1, 2015. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2526-0030/2015.v1i1.95. Disponível



em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0030/2015.v1i1.95>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CASONATO, J. O endividamento das famílias brasileiras e a vulnerabilidade financeira: uma análise do período pós-pandemia. **Economia e Sociedade**, v. 33, n. 2, e75871, 2024. DOI: 10.1590/0104-0618.2024.033.002.0003. Disponível

em: <https://doi.org/10.1590/0104-0618.2024.033.002.0003>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CERQUEIRA-NETO, S. P. G. Superendividamento do território: análise geo-jurídica de uma crise global. **Revista de Estudios Brasileños**, v. 7, n. 15, p. 265–269, 2020.

Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8051560>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CIFUENTES, R.; MARGARETIC, P.; SAAVEDRA, T. Measuring households' financial vulnerabilities from consumer debt: evidence from Chile. **Emerging Markets Review**, v. 43, 2020. DOI: 10.1016/j.ememar.2020.100677. Disponível

em: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100677>. Acesso em: 23 mar. 2026.

COSSA, A.; MADALENO, M.; MOTA, J. Financial literacy environment scan in Mozambique. **Asia Pacific Management Review**, v. 27, n. 4, p. 229–244, 2022. DOI: 10.1016/j.apmr.2021.09.004. Disponível

em: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.004>. Acesso em: 23 mar. 2026.

COSTA, A. C. A.; MELLO, J. M. P. D. Judicial risk and credit market performance: micro evidence from Brazilian payroll loans. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2006. (NBER Working Paper, n. 12252). DOI: 10.3386/w12252. Disponível em: <https://doi.org/10.3386/w12252>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CROSSLEY, T. F.; SCHMIDT, T.; TZAMOURANI, P.; WINTER, J. K. Interviewer effects and the measurement of financial literacy. **Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)**, v. 184, n. 1, p. 150–178, 2021. DOI: 10.1111/rssa.12617. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/rssa.12617>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CULPI, L. A. **Internacionalização de empresas**. Curitiba: Contentus, 2020.

CUNHA, G. P. G. da; NEIVA, F. R.; FRANCO, G. M. de O. Função social da empresa e o crédito: uma análise sobre o superendividamento e a responsabilidade das instituições financeiras. **Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 9, n. 2, 2023. DOI:

10.26668/IndexLawJournals/2526-0057/2023.v9i2.10026. Disponível



em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0057/2023.v9i2.10026>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CYMAN, D.; JANOVCEC, M. Institutional financial consumer protection in Czech Republic and Poland: differences, strengths, weaknesses, and challenges. **Białostockie Studia Prawnicze**, v. 29, n. 1, p. 175–187, 2024. DOI: 10.15290/bsp.2024.29.01.11. Disponível em: <https://doi.org/10.15290/bsp.2024.29.01.11>. Acesso em: 23 mar. 2026.

DALESSIO, G.; IEZZI, S. Household over-indebtedness: definition and measurement with Italian data. Roma: Bank of Italy, 2013. (Bank of Italy Occasional Paper, n. 149). Disponível

em: <https://ssrn.com/abstract=2243578> ou <https://doi.org/10.2139/ssrn.2243578>. Acesso em: 23 mar. 2026.

DAURA, S. A. Behavioral economics e direito do consumidor: novas perspectivas para o enfrentamento do superendividamento. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 8, n. 2, art. 2, 2018. DOI: 10.5102/rbpp.v8i2.5330. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/rbpp.v8i2.5330>. Acesso em: 23 mar. 2026.

DE CLERCQ, B.; VAN AARDT, C. J.; VENTER, J. M. P. Analysing the consumer market microstructure in South Africa by means of a consumer financial vulnerability survey: uncovering the predictors of financial vulnerability. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 26, p. 10314–10330, 2011. DOI: 10.5897/AJBM10.901. Disponível em: <https://doi.org/10.5897/AJBM10.901>. Acesso em: 23 mar. 2026.

FERNANDES, D.; LYNCH, J. G., Jr.; NETEMEYER, R. G. Financial literacy, financial education, and downstream financial behaviors. **Management Science**, v. 60, n. 8, p. 1861–1883, 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2013.1849. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1849>. Acesso em: 23 mar. 2026.

FERNANDEZ-LOPEZ, S.; ALVAREZ-ESPINO, M.; REY-ARES, L.; CASTRO-GONZALEZ, S. Consumer financial vulnerability: review, synthesis, and future research agenda. **Journal of Economic Surveys**, v. 38, n. 4, p. 1045–1084, 2024. DOI: 10.1111/joes.12573. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joes.12573>. Acesso em: 23 mar. 2026.

FERREIRA, L. G. O superendividamento e sua relação com o princípio da dignidade humana e o mínimo existencial. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 9, e595636, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i9.5636. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i9.5636>. Acesso em: 23 mar. 2026.



FOLKE, T.; GJORGIOVSKA, J.; PAUL, A.; JAKOB, L.; RUGGERI, K. ASSET: a new measure of economic and financial literacy. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 37, n. 1, p. 65–80, 2021. DOI: 10.1027/1015-5759/a000575. Disponível em: <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000575>. Acesso em: 23 mar. 2026.

FONSECA, E. R. D.; CORREIA, G.; CORRÊA, M. P.; CARRIERI, A. Histórias de velhos belorizontinos vulneráveis ao crédito consignado. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 18, n. 1, p. 75–89, 2024. DOI: 10.12712/rpca.v18i1.59065. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v18i1.59065>. Acesso em: 23 mar. 2026.

FRENCH, D.; MCKILLOP, D. Financial literacy and over-indebtedness in low-income households. **International Review of Financial Analysis**, v. 48, p. 1–11, 2016. DOI: 10.1016/j.irfa.2016.08.004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2016.08.004>. Acesso em: 23 mar. 2026.

FRIJNS, B.; GILBERT, A.; TOURANI-RAD, A. Learning by doing: the role of financial experience in financial literacy. **Journal of Public Policy**, v. 34, n. 1, p. 123–154, 2014. DOI: 10.1017/S0143814X13000275. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0143814X13000275>. Acesso em: 23 mar. 2026.

GALLO, G.; SCONTI, A. Could financial education be a universal social policy? a simulation of potential influences on inequality levels. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 46, 107231, 2024. DOI: 10.1016/j.jaccpubpol.2024.107231. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107231>. Acesso em: 23 mar. 2026.

GONÇALVES, G. C.; JUNIOR, C. V. N. de S.; CABELLO, A. F. Payroll loans and debt among public servants in Brasil. **International Journal of Economics and Finance**, v. 15, n. 9, p. 30, 2023. DOI: 10.5539/ijef.v15n9p30. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijef.v15n9p30>. Acesso em: 23 mar. 2026.

GONÇALVES, C. R. N.; PEREIRA, P. S. V. Superendividamento e direitos fundamentais: lei n. 14.181/2021 e o direito ao mínimo existencial. **Revista de Direito, Globalização e Responsabilidade nas Relações de Consumo**, v. 7, n. 2, p. 61–83, 2021. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2526-0030/2021.v7i2.8247. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0030/2021.v7i2.8247>. Acesso em: 23 mar. 2026.

GONZAGA, S. C. Fatores relacionados ao superendividamento do consumidor de baixa renda. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 7, n. 4, p. 17–



25, 2020. Disponível

em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/superendividamento-do-consumidor>. Acesso em: 23 mar. 2026.

GONZÁLEZ-LÓPEZ, F. Debt for status? consumer credit, ordinary consumption, and the sense of place. **Finance and Society**, v. 9, n. 2, p. 21–38, 2023. DOI: 10.2218/finsoc.8798. Disponível em: <https://doi.org/10.2218/finsoc.8798>. Acesso em: 23 mar. 2026.

GREGÓRIO, D. C. da S.; TEIXEIRA, R. V. G. Análise da (in)aplicabilidade da prática conciliatória judicial nos termos previstos na Lei do Superendividamento. **Revista Direitos Culturais**, v. 18, n. 46, p. 51–65, 2023. DOI: 10.31512/rdc.v18i46.1444. Disponível em: <https://doi.org/10.31512/rdc.v18i46.1444>. Acesso em: 23 mar. 2026.

HENNIGEN, I.; BORGES, J. P. Estigma moral e sofrimento psi: problematizando a individualização do superendividamento do consumidor. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 1, p. 214–238, 2014. DOI: 10.12957/epp.2014.10465. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/epp.2014.10465>. Acesso em: 23 mar. 2026.

HOSEINY, S.; NIKNAFAS, A. Study of the serious games capacity in promoting financial literacy. In: **Proceedings of the 2nd International Serious Games Symposium (ISGS)**, 2020, p. 81–87. DOI: 10.1109/ISGS51981.2020.9375426. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/ISGS51981.2020.9375426>. Acesso em: 23 mar. 2026.

IDRIS, N. H.; MUHAMMAD, N. S.; TAIB, N.; MOHD RAFIEN, N. S.; MOHD NOOR, N. H. The consequences of over-indebtedness and its effect on individual well-being. **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**, v. 8, n. 10, p. 2841–2849, 2024.

JUNGO, J.; MADALENO, M.; BOTELHO, A. Financial literacy and financial inclusion effects on stability and competitiveness indicators in the banking sector: cross country evidence for Africa and the world. **Global Economy Journal**, v. 21, n. 2, 2150009, 2021. DOI: 10.1142/S2194565921500093. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S2194565921500093>. Acesso em: 23 mar. 2026.

KARAKURUM-ÖZDEMİR, K.; KOKKIZIL, M.; UYSAL, G. Financial literacy in developing countries. **Social Indicators Research**, v. 143, n. 1, p. 325–353, 2019. DOI: 10.1007/s11205-018-1952-x. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1952-x>. Acesso em: 23 mar. 2026.



- KASOGA, P. S.; TEGAMBWAGE, A. G. An assessment of over-indebtedness among microfinance institutions' borrowers: the Tanzanian perspective. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, 2021. DOI: 10.1080/23311975.2021.1930499. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1930499>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- LAURIN, M.; MESSACAR, D.; MICHAUD, P.-C. Financial literacy and the timing of tax-preferred savings account withdrawals. **Journal of Accounting and Public Policy**, v. 42, n. 2, 106922, 2023. DOI: 10.1016/j.jaccpubpol.2021.106922. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2021.106922>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- LIU, B.; WANG, J.; CHAN, K. C.; FUNG, A. The impact of entrepreneurs' financial literacy on innovation within small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 39, n. 3, p. 228–246, 2021. DOI: 10.1177/0266242620959073. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242620959073>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- LOPES, P. L.; PONTES, A. S. Estratégias de captação e fidelização de cliente de crédito consignado. **Revista Valore**, v. 2, n. 1, p. 34–50, 2017. DOI: 10.22408/reval220172934-50. Disponível em: <https://doi.org/10.22408/reval220172934-50>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- MACHADO, A. C. A.; SEIDL, E. M. F.; ANDRADE, J. M. de. Escala de proteção e risco de superendividamento: construção e evidências de validade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 40, e40503, 2024. DOI: 10.1590/0102-3772e40503.en. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-3772e40503.en>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- MACHADO, F. A. Tratamento judicial do superendividamento: o plano compulsório e a postura do fornecedor. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, p. 151–163, 2024. DOI: 10.18815/sh.v1i01.729. Disponível em: <https://doi.org/10.18815/sh.v1i01.729>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- MARIASCO, F. M.; FERNANDES, R. M. P. A responsabilidade civil na concessão do empréstimo consignado: uma análise do superendividamento do servidor público no estado de Rondônia. **Revista do Direito Público**, v. 7, n. 2, art. 2, p. 157, 2012. DOI: 10.5433/1980-511X.2012v7n2p157. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/1980-511X.2012v7n2p157>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- MEDEIROS, A. P. de; OLIVEIRA, G. X. de; FILHO, R. B. Crédito consignado: segmentos e efeitos econômicos. **RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 17, n. 2, p. 783–810, 2018. DOI: 10.18593/race.v17i2.16604. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.v17i2.16604>. Acesso em: 23 mar. 2026.



- MEDEIROS, A. P. de; OLIVEIRA, G. X. de; FILHO, R. B. Crédito consignado: dinâmica e efeitos da flexibilização das condições de financiamento. **Economia & Região**, v. 7, n. 2, p. 149–164, 2019. DOI: 10.5433/2317-627X.2019v7n2p149. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/2317-627X.2019v7n2p149>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- MOURA, R. Expropriação financeira, crédito consignado e contrarreforma da Previdência: elos da financeirização. **Argumentum**, v. 9, n. 3, p. 52–64, 2017. DOI: 10.18315/argum.v9i3.16917. Disponível em: <https://doi.org/10.18315/argum.v9i3.16917>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- MOURA, R. Crédito consignado: face da expropriação financeira no curso da contrarreforma da previdência. **SER Social**, v. 18, n. 39, p. 374–390, 2016. DOI: 10.26512/ser_social.v18i39.14629. Disponível em: https://doi.org/10.26512/ser_social.v18i39.14629. Acesso em: 23 mar. 2026.
- NEJAD, M. G.; JAVID, K. Subjective and objective financial literacy, opinion leadership, and the use of retail banking services. **International Journal of Bank Marketing**, v. 36, n. 4, p. 784–804, 2018. DOI: 10.1108/IJBM-07-2017-0153. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2017-0153>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- OLIVEIRA, S. A. P. de. Responsabilidade das celebridades em campanhas publicitárias de crédito consignado destinadas a idosos. **Revista Jurídica Cesumar – Mestrado**, v. 10, n. 2, 2010. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revjuridica/article/view/1603>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- PAULA, J. B. de; GRAEFF, L. O superendividamento na terceira idade: um estudo de caso. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 19, n. 2, 2014. DOI: 10.22456/2316-2171.40037. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/2316-2171.40037>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- PINTO, A. T. A. S.; DINIZ, L. S.; JUNIOR, P. F. S. Participação nos lucros e resultados (PLR): um estudo dos bancos de crédito consignado de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Brasilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 26838–26851, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n4-271. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n4-271>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- PUELZ, D.; PUELZ, R. Financial literacy and perceived economic outcomes. **Statistics and Public Policy**, v. 9, n. 1, p. 122–135, 2022. DOI:



10.1080/2330443X.2022.2086191. Disponível

em: <https://doi.org/10.1080/2330443X.2022.2086191>. Acesso em: 23 mar. 2026.

RAMALHO, T. B.; FORTE, D. Financial literacy in Brasil – do knowledge and self-confidence relate with behavior? **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 77–95, 2019. DOI: 10.1108/RAUSP-04-2018-0008. Disponível

em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-0008>. Acesso em: 23 mar. 2026.

RIBEIRO, M. F. S.; PASQUAL, C. S. Coerência, integridade e decisão democrática: uma análise da necessária uniformização de jurisprudência no caso das decisões acerca do limite máximo consignável em contratos de crédito consignado realizados por servidores públicos do Estado do Rio Grande. **Direito e Desenvolvimento**, v. 11, n. 2, p. 6–23, 2020. DOI: 10.26843/direitoedesenvolvimento.v11i2.806. Disponível em: <https://doi.org/10.26843/direitoedesenvolvimento.v11i2.806>. Acesso em: 23 mar. 2026.

SALEH, A. M.; SALEH, P. B. de O. O elemento financeiro e a educação para o consumo responsável. **Educação em Revista**, v. 29, p. 189–214, 2013. DOI: 10.1590/S0102-46982013000400009. Disponível

em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982013000400009>. Acesso em: 23 mar. 2026.

SANTOS, D. T. dos; VIEIRA, E. M. de M. O direito humano à assistência social das pessoas idosas e o crédito consignado no BPC brasileiro. **Revista Internacional Consinter de Direito**, p. 465–478, 2024. DOI: 10.19135/revista.consinter.00019.21. Disponível em: <https://doi.org/10.19135/revista.consinter.00019.21>. Acesso em: 23 mar. 2026.

SCHUH, A. B.; CORONEL, D. A.; BENDER, R. Payroll loans and its relationship with the aggregate economic activity (2004–2014). **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 148–173, 2017. DOI:

10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p148-173. Disponível

em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p148-173>. Acesso em: 23 mar. 2026.

SCHUH, A. B.; FILHO, P. J. M.; CORONEL, D. A. Determinants of the default rate of individual clients in Brasil and the role of payroll loans. **Economics Bulletin**, v. 39, n. 1, p. 395–408, 2019. Disponível

em: <https://ideas.repec.org/a/ebl/ecbull/eb-18-00087.html>. Acesso em: 23 mar. 2026.

SILVA, J. M. da; GOIS, M. R. Crédito consignado e o risco de endividamento: perfil dos servidores e diagnóstico na Universidade Federal Rural de Pernambuco –



- UFRPE. **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 10, n. 1, p. 44–66, 2021. DOI: 10.51359/2317-0115.2021.246021. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/2317-0115.2021.246021>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- SOUSA, B. O. de; MORETTO, C. F. Entre a razão e a emoção: a tomada de crédito consignado pelos idosos. **Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**, v. 11, n. 1, 2014. DOI: 10.5335/rbceh.v11i1.3978. Disponível em: <https://doi.org/10.5335/rbceh.v11i1.3978>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- STEEN, A.; MACKENZIE, D. Financial stress, financial literacy, counselling and the risk of homelessness. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, v. 7, n. 3, p. 3, 2013. DOI: 10.14453/aabfj.v7i3.3. Disponível em: <https://doi.org/10.14453/aabfj.v7i3.3>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- STEFFENS, B. M. K. O cadastro positivo de consumidores e o superendividamento do idoso: uma análise da sociedade de consumo a partir do mundo líquido de Zygmunt Bauman. **Revista Húmus**, v. 13, n. 39, 2024. DOI: 10.18764/2236-4358v13n39.2023.9. Disponível em: <https://doi.org/10.18764/2236-4358v13n39.2023.9>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- STELLA, B.; COSTA, C. E.; DUSI, C.; SOARES, F. Financial literacy in Brasil: use of money, consumption and savings behavior among students of a public and a private school. In: **International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI)**, 2013, p. 2295–2302.
- SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Especialistas discutem causas e formas de controlar o superendividamento. Brasília, DF, 21 nov. 2022. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/2022/21112022-Especialistas-discutem-causas-e-formas-de-controlar-o-superendividamento.aspx>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- TURUNEN, E.; HIILAMO, H. Health effects of indebtedness: a systematic review. **BMC Public Health**, v. 14, 489, 2014. DOI: 10.1186/1471-2458-14-489. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-489>. Acesso em: 23 mar. 2026.
- VERBICARO, D.; GÓES, G. S. F.; PALÁCIOS, L. S. R. A política pública de prevenção e tratamento ao superendividamento e o controle jurisdicional pelo processo estrutural. **Revista Eletrônica Direito e Sociedade – REDES**, v. 12, n. 2, 2024. DOI: 10.18316/redes.v12i2.9839. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/redes.v12i2.9839>. Acesso em: 23 mar. 2026.



VILELLA, A. L. de C.; EDUARDO, D. E. N.; MOREIRA, J. G.; MORAES, B. E. C. de; FRANCO, L. D.; SARAIVA, M. F. A. Análise acerca dos impactos do empréstimo consignado no orçamento familiar e o óbice do superendividamento. **Revista Vianna Sapiens**, v. 14, n. 2, p. 27, 2023. DOI: 10.31994/rvs.v14i2.934. Disponível em: <https://doi.org/10.31994/rvs.v14i2.934>. Acesso em: 23 mar. 2026.



CAPÍTULO 02: ANÁLISE DAS ETAPAS DE SOLICITAÇÃO DOS PEDIDOS DE RECONHECIMENTO DE SABERES E COMPETÊNCIAS (RSC) NO INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ

Raquel Silva Gomes
Mestre em Administração
Must University

RESUMO

O Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) constitui instrumento legal previsto na Lei nº 12.772/2012, destinado à valorização da trajetória profissional dos docentes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, neste sentido, o objetivo geral deste estudo foi analisar a etapa de solicitação dos pedidos de RSC no Instituto Federal do Paraná (IFPR), focando na instrução documental inicial e na conformidade normativa do processo administrativo. A metodologia adotou abordagem bibliográfica e documental, com delineamento de estudo de caso e natureza descritiva. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em 54 artigos científicos indexados na Web of Science, publicados entre 2020 e 2025, organizados em três eixos teóricos: gestão pública digital, gestão documental/arquivística e organização de processos administrativos. A análise documental concentrou-se em quinze processos administrativos de RSC autuados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), examinados integralmente quanto à fase de solicitação. Os resultados evidenciaram elevada heterogeneidade na instrução inicial dos pedidos, incluindo uso não uniforme do memorial descritivo, substituição por formulários do SEI, emprego pontual de planilhas auxiliares e diferentes estratégias de anexação dos documentos comprobatórios. Apesar dessas variações e da presença de inconsistências formais sob a ótica da conformidade normativa, todos os processos analisados resultaram em parecer favorável ou deferimento. Conclui-se que o fluxo administrativo do RSC no IFPR é funcional e juridicamente estruturado, porém apresenta fragilidades na padronização da instrução documental inicial. Essas fragilidades não comprometem o resultado decisório, mas impactam a previsibilidade, rastreabilidade e eficiência administrativa, indicando a necessidade de diretrizes institucionais mais claras, instrumentos padronizados e ações de orientação aos servidores requerentes.

Palavras-chave: lorem ipsum, lorem ipsum, lorem ipsum, lorem ipsum, lorem ipsum

1 INTRODUÇÃO

O Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) configura-se como um importante instrumento legal previsto na Lei nº 12.772/2012, instituída para valorizar e formalizar as experiências profissionais, as formações complementares e as trajetórias acadêmicas acumuladas pelos docentes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil. Esse mecanismo visa promover a valorização do conhecimento prático e acadêmico adquirido ao longo da carreira dos professores,



reconhecendo oficialmente competências que muitas vezes transcendam os critérios tradicionais de titulação acadêmica.

A concessão do RSC está condicionada à apresentação rigorosa de documentos comprobatórios específicos, que devem ser devidamente organizados e apresentados na fase inicial do processo, conhecida como etapa de solicitação. Essa etapa representa a instrução inicial do processo administrativo, na qual são avaliados todos os elementos que evidenciem a competência e os saberes que o docente busca ter reconhecidos. Assim, o processo assegura transparência e rigor na análise, garantindo que o reconhecimento seja concedido com base em critérios claros e objetivos, alinhados às diretrizes estabelecidas pela legislação vigente. Por meio do RSC, fortalece-se a qualificação docente, estimulando o aprimoramento contínuo e a valorização das práticas profissionais dentro da Rede Federal.

Essa fase de solicitação, realizada pelo próprio docente, exige a organização de formulários, declarações e evidências documentais conforme diretrizes institucionais. Contudo, a prática administrativa evidencia falhas recorrentes nessa etapa, como ausência de documentos obrigatórios, anexações inadequadas e divergências entre o previsto em norma e o que é efetivamente apresentado. Esses problemas geram devoluções, necessidade de reanexação e atrasam o andamento do processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) que é uma ferramenta para gestão documental criada pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e, depois, adotada por vários órgãos da administração pública no Brasil como uma solução tecnológica para modernizar os processos administrativos (Saraiva, 2018). A sua implantação tem como objetivo substituir o uso de documentos físicos por um sistema virtual, promovendo maior eficiência, transparência e sustentabilidade na administração das informações públicas.

Diante desse contexto, a pesquisa justifica-se pela necessidade de examinar a fase de solicitação dos processos de RSC no IFPR, fornecendo subsídios para melhorar a padronização, a organização inicial da documentação e, consequentemente, embasar práticas administrativas mais consistentes, seguras e em conformidade com as normas institucionais. Além disso, a pesquisa propõe como objetivos específicos de verificar, por meio de análise documental sistemática, a presença, ausência ou inconsistência dos documentos exigidos nos processos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) no âmbito do IFPR; classificar as inconsistências documentais identificadas, a partir de categorias analíticas previamente definidas, considerando critérios de completude, conformidade normativa e padronização formal e propor diretrizes para a



padronização da instrução documental inicial dos processos de RSC, com base nas fragilidades recorrentes identificadas na análise empírica.

O trabalho está estruturado em três partes, cuja organização reflete os pilares centrais da gestão pública contemporânea. A primeira parte dedica-se à Gestão Pública Digital, explorando as implicações da transformação digital, as tecnologias de suporte, bem como os efeitos da digitalização na qualidade dos serviços e na eficiência da gestão pública. A segunda parte concentra-se na gestão documental, na arquivística e na instrução dos processos administrativos, abordando a classificação, o armazenamento e os procedimentos que asseguram, a conformidade normativa e a integridade documental ao longo de todo o ciclo processual. Por fim, a terceira parte analisa os processos administrativos e a organização de fluxos na administração pública, discutindo modelos de governança, padronização de procedimentos, melhoria de fluxo de trabalho e mecanismos de controle para maior transparência, agilidade e responsabilidade institucional.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 GESTÃO PÚBLICA DIGITAL

Antes de aprofundar o tema da gestão pública digital, é essencial contextualizar o conceito de governo eletrônico, pois este último é indissociável da gestão digital no setor público. O governo eletrônico, frequentemente denominado e-government em inglês, refere-se ao uso estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na administração pública, conforme definido pela União Europeia. Essa definição destaca que o governo eletrônico não se limita apenas à implementação tecnológica, mas envolve também mudanças organizacionais e a adoção de novas práticas administrativas. O objetivo central é promover a melhoria dos serviços públicos, tornando-os mais acessíveis, eficientes e transparentes para os cidadãos. Assim, o governo eletrônico representa um passo fundamental para a transformação digital institucional, servindo como base para a evolução contínua da gestão pública na era digital. Já ao seu turno, Calmon (2007) conceitua o governo eletrônico como o uso das Tecnologias da



Informação e Comunicação (TICs) para dinamizar a relação entre o governo e a sociedade, promovendo a redução de custos e a melhoria dos processos administrativos. Nesse contexto, à medida que a esfera pública passou a utilizar extensivamente as TICs em seus procedimentos, o conceito de governo eletrônico evoluiu para o de governo digital. Essa mudança visa modernizar a administração pública, com o propósito de reduzir a burocracia e agilizar os processos e procedimentos administrativos, tornando-os mais eficientes e eficazes. Outro aspecto importante sobre o assunto trata-se de um marco importante que é o Decreto nº 8.638/2016 instituiu a Política de Governança Digital para o Poder Executivo Federal, estabelecendo diretrizes para a modernização e a digitalização da gestão pública. Desde então, foram lançadas várias versões, aprimorando essas políticas. Atualmente, o Decreto nº 12.069/2024, em seu artigo 4º, apresenta o conceito de governo digital como uma abordagem voltada para a transformação das organizações públicas, apoiada no uso de tecnologias digitais, com o objetivo de entregar valor público à sociedade por meio do aprimoramento dos processos internos, da prestação de serviços públicos e da execução de políticas públicas. Essa definição destaca o governo digital não apenas como o uso da tecnologia, mas como uma mudança sistêmica que busca eficiência, transparência e maior qualidade na relação entre o Estado e os cidadãos.

Nesse cenário, entende-se que a transformação digital no setor público redefine a capacidade estatal ao integrar tecnologias de informação em estruturas administrativas tradicionais e rotinas normatizadas. Nesse sentido, Duhamel e Sandoval-Almazán (2021) analisam mecanismos de governança em legislações digitais, mostrando como regras padronizadas equilibram burocracia e inovação. O mecanismo reside na mescla de controles tradicionais com orientações flexíveis, reduzindo ambiguidades e elevando previsibilidade processual. Com isso, diminuem-se fricções entre órgãos e etapas, e aumenta-se a estabilidade do fluxo decisório. Em termos de eficiência, a padronização cria um “trilho” institucional para inovação sem perda de controle.

Nesse contexto, a modernização administrativa emerge como vetor de eficiência ao substituir rotinas analógicas por fluxos digitais integrados, com maior rastreabilidade e coordenação entre unidades. Segundo Hashim (2024), tecnologias como internet das coisas (IoT) e big data otimizam serviços públicos em contextos de cidades inteligentes ao conectar infraestrutura, dados e atendimento. Isso ocorre porque a simplificação de silos informacionais acelera decisões e reduz a latência de resposta do governo. A integração de dados operacionais amplia a capacidade de planejamento e priorização de



demandas críticas. Logo, a digitalização reduz atrasos operacionais e eleva a performance administrativa no setor público.

Outro aspecto, que convém destacar, é o fato que a governança digital fortalece a accountability por meio de transparência em interações Estado–cidadão, tornando decisões mais auditáveis e consistentes. Para Gritsenko e Kuryndin (2020), princípios unificados de procedimentos eletrônicos superam fragmentações regulatórias e melhoram a coerência institucional. O efeito se explica pela proporcionalidade e padronização das comunicações digitais, elevando rastreabilidade e comparabilidade dos atos. Isso reduz zonas cinzentas de interpretação e limita decisões discricionárias não justificadas. Portanto, diminui riscos de erro em supervisão e melhora a eficiência administrativa pela redução de retrabalho e correções.

Outrossim, a noção de valor público na era digital prioriza serviços centrados no cidadão, deslocando o foco de estruturas hierárquicas rígidas para resultados percebidos e acessíveis. De acordo com Storozhenko et al. (2023), competências digitais populacionais correlacionam-se fortemente com índices de e-government, indicando que capacidade do usuário influencia a efetividade das políticas digitais. Por conseguinte, o mecanismo causal impulsiona participação via serviços eletrônicos e aumenta o uso consistente das plataformas. Quando a adoção cresce, processos tendem a estabilizar e a produzir dados melhores para gestão. Isso fomenta eficiência em entregas administrativas, reduzindo custos de transação e ampliando responsividade estatal.

Nesse contexto, saliente-se que a transparência administrativa ganha impulso com digitalização de dados abertos, integração de bases e compartilhamento interinstitucional, ampliando a visibilidade dos fluxos decisórios. Em continuidade, dos Santos e Marques

(2025) traçam marcos evolutivos de TIC na administração pública, mostrando como reformas digitais alteram rotinas de informação e serviço. Isso melhora eficiência ao ampliar acesso a serviços e reduzir barreiras de entrada, especialmente para demandas recorrentes. Além disso, a circulação de informação qualificada reduz redundâncias e aumenta consistência entre órgãos. Em vista disso, com dados mais acessíveis, cresce a capacidade de monitoramento e o controle social sobre padrões de desempenho.

Nesse aspecto, a inovação burocrática contrasta com modelos weberianos ao incorporar práticas ágeis e lógica adaptativa em reformas digitais, sem abandonar requisitos de legalidade que é o fio condutor da administração pública. Conforme Skargren (2020), índices digitais contextualizam tecnologias com processos públicos e ajudam a entender a maturidade institucional em transformação. O mecanismo envolve



visão processual que alinha leis, dados e rotinas de execução, evitando “tecnologia sem método”. Esse alinhamento favorece aprendizagem organizacional ao permitir feedback contínuo sobre gargalos e melhorias. Assim, a performance administrativa melhora porque processos passam a evoluir com base em evidências e métricas estáveis.

Sob esse viés, o Estado digital reconfigura a relação poder público–sociedade por meio de plataformas de e-participação escaláveis, que ampliam canais de interação e pressão por responsividade. Consoante Kuhlmann e Heuberger (2023), transformações locais revelam impactos relevantes em stakeholders e exigem equilíbrio entre inovação e capacidade de execução. O mecanismo se consolida quando regras, incentivos e suporte institucional evitam assimetrias de acesso e sobrecarga operacional. Por outro lado, princípios equilibrados mitigam efeitos negativos sobre servidores e usuários, preservando legitimidade do sistema. Em vista disso, melhora-se a coordenação e a sustentabilidade das rotinas públicas em ciclos de mudança contínua.

Nesse sentido, entende-se que a capacidade estatal digital se mede pela integração de TIC em ciclos de policy-making, desde a formulação até a implementação e avaliação, com feedback informacional mais rápido. De acordo com Burlacu et al. (2022), mecanismos digitais promovem inclusão societal sustentável ao combinar acesso, transparência e padronização do serviço. Isso ocorre porque a otimização de serviços aumenta coordenação e reduz custo de coordenação entre áreas e níveis governamentais. A produção de dados de execução fortalece diagnóstico de falhas e permite correções com menor atraso. Portanto, reduz-se ineficiência operacional e aumenta-se a consistência das entregas em nível sistêmico.

Desta feita, é válido ressaltar que a governança em rede substitui silos por ecossistemas interconectados de dados públicos, articulando atores e processos em arranjos mais cooperativos. Em continuidade, Kupi e McBride (2021) identificam fatores ágeis em serviços digitais, destacando iteração, foco no usuário e adaptação regulatória como condições de desempenho. Sob essa ótica, o efeito reside em ciclos curtos que revelam gargalos rapidamente e impedem que falhas se perpetuem por longos períodos. Quando a organização aprende mais rápido, decisões deixam de ser reativas e passam a ser preventivas. Isso acelera entregas e eleva eficiência em gestão pública integrada, reduzindo retrabalho e descontinuidade.

Nesse contexto, a accountability reforçada surge da rastreabilidade inerente a workflows digitais auditáveis, que registram etapas, tempos e responsáveis com maior precisão. Segundo Valle e Gallo (2020), capacidades regulatórias adaptam-se a “personas



digitais”, demandando arranjos jurídicos compatíveis com novos tipos de interação e registro. Assim, regimes diferenciados protegem direitos e, simultaneamente, ordenam fluxos de decisão com maior previsibilidade e transparência. Isso reduz disputas e inconsistências procedimentais entre unidades e instâncias de controle. Em resultado, melhora-se a eficiência por diminuir correções, revisões e reprocessamentos de atos administrativos.

Nesse aspecto, observa-se que a gestão pública digital demanda redesenho institucional orientado à interoperabilidade sistêmica, para que dados circulem e serviços sejam integrados de ponta a ponta. Consoante Ravselj et al. (2022), estudos bibliométricos mapeiam a evolução para serviços inteligentes e mostram convergência entre participação cidadã e tecnologias emergentes. O mecanismo causal conecta inovação tecnológica com reconfiguração de rotinas e papéis organizacionais, evitando automatizar o “caos” pré-existente. A interoperabilidade reduz duplicidades, melhora consistência de cadastros e acelera respostas entre setores. Logo, otimiza-se desempenho organizacional e aumenta-se capacidade de coordenação do Estado.

Dessa maneira, a coordenação interorganizacional beneficia-se de governança de TI centralizada e distribuída, combinando padrões comuns com autonomia controlada por regras claras. De acordo com Dobrolyubova (2021), frameworks permitem medir benefícios e riscos da transformação digital, destacando que resultados dependem de como a mudança é gerida. Isso reduz retrabalho ao quantificar valor para stakeholders e ao explicitar trade-offs de implementação e manutenção. Ou seja, quando métricas são compartilhadas, órgãos alinham prioridades e evitam projetos paralelos redundantes. Assim, aprimora-se a integração em áreas críticas como finanças públicas, saúde e no âmbito administrativo, e isso eleva a eficiência.

A vista disso, a integração de serviços públicos via plataformas unificadas minimiza duplicidades processuais e reduz “passagens” desnecessárias entre sistemas e unidades. Corroborando essa informação, Vasiliev et al. (2020) analisam fatores sociais em governos digitais e mostram que aceitação e uso dependem de inclusão, confiança e desenho de acesso. Nesse sentido, o mecanismo de eficiência aparece quando plataformas eliminam exclusões e reduzem a necessidade de atendimento presencial para rotinas padronizadas. A simplificação do percurso do usuário diminui custos e libera capacidade operacional para demandas complexas. Com isso, cresce eficiência em educação e serviços sociais ao reduzir gargalos e filas processuais.



O desenho de processos administrativos incorpora BPM para criar fluxos padronizados e, ao mesmo tempo, adaptáveis a exceções previstas, evitando improvisação. Segundo Lazor et al. (2024), iniciativas de e-government reduzem prazos de serviços, indicando ganhos de tempo e previsibilidade quando há integração efetiva. O efeito se explica pela padronização de etapas e pela eliminação de esperas entre aprovações, além do monitoramento contínuo do fluxo. Quando BPM orienta o desenho, o processo fica “mensurável”, e gargalos viram variáveis de gestão. Portanto, reduz-se atraso em coordenação intersetorial e melhora-se desempenho com menor retrabalho.

Nesse aspecto, a mudança organizacional digital requer capacidades dinâmicas para adoção tecnológica contínua, pois plataformas e requisitos evoluem mais rápido que rotinas burocráticas tradicionais. Consoante Lyudmila e Anzhela (2022), modernização com analytics preditivos aumenta qualidade de decisão em programas estatais ao antecipar demandas e riscos. O mecanismo é o suporte decisório baseado em dados, que melhora planejamento, priorização e alocação de recursos. Isso aumenta a prontidão organizacional ao criar cultura de ajuste contínuo e resposta rápida a variações. Por conseguinte, otimiza-se performance em áreas sensíveis como saúde, finanças públicas e a área administrativa reduzindo falhas repetidas.

A prontidão organizacional mede-se por maturidade em governança de dados compartilhados, padrões de interoperabilidade e disciplina de registro, que sustentam consistência e confiança. De acordo com Tsybulnyk et al. (2020), modelos globais de implementação orientam melhores práticas para consolidar uso de tecnologia em gestão pública. O mecanismo de eficiência depende de governança: dados confiáveis reduzem recheckagens, retrabalhos e decisões baseadas em informação incompleta. Ademais, maturidade organiza a transição entre legados e novas plataformas sem interromper serviços. Por outro lado, melhora coordenação setorial ao permitir leitura unificada de indicadores e fluxos administrativos.

Nesse âmbito, a adoção tecnológica em gestão digital foca interoperabilidade para serviços transversais, conectando bases e rotinas de diferentes áreas sob padrões comuns. Em continuidade, AlZu'bi et al. (2025) propõem redes neurais para processamento seguro e sustentável de dados em e-government, ampliando capacidade de operar em tempo real. O instrumento reside na escalabilidade e na automação inteligente de rotinas, que reduz atrasos e amplia consistência na execução. Quando processamento e segurança caminham juntos, diminui-se risco de falhas e paralisações por incidentes. Assim, reduz retrabalho em workflows e aumenta confiabilidade do sistema administrativo.



Vale ressaltar que sistemas de informação governamentais padronizam fluxos via automação de aprovações e validações, criando trilhas de auditoria e limitando divergências procedimentais. Segundo Budai et al. (2024), alfabetização digital mapeia capacidades regionais e influencia a efetividade de e-services e de sua gestão cotidiana. O mecanismo de desempenho depende da capacidade do usuário interno e externo de operar o sistema corretamente, evitando erros de protocolo e instrução. Quando competências práticas aumentam, a integração se torna mais estável e reduz-se a dependência de correções manuais. Isso eleva consideravelmente a performance em serviços locais e melhora coordenação entre unidades administrativas.

Cabe mencionar que a automação de BPM no setor público aumenta a rastreabilidade documental em workflows e melhora o controle de conformidade, pois etapas e decisões tornam-se verificáveis. Consoante Heidlund e Olofsson (2024), valores públicos equilibram abordagens tecnológicas e resultados esperados, sugerindo que eficiência precisa ser compatível com legitimidade e justiça procedimental. O mecanismo ocorre quando análises (por exemplo, modelos SEM) revelam desconexões entre desenho processual e percepção de valor público, orientando correções. Com isso, a automação deixa de ser apenas “rápida” e passa a ser “correta” e sustentável. Portanto, aprimora suporte organizacional e reduz falhas em rotinas fiscais, financeiras e administrativas.

A padronização de processos digitais reduz retrabalho via protocolos unificados, regras claras de instrução e exigências de validação antes de avançar o fluxo. De acordo com O'Flynn (2025), abordagens mais humanas e reflexivas ajudam a navegar complexidade administrativa sem perder qualidade, especialmente em decisões com múltiplos interessados. O mecanismo aqui é combinar padronização técnica com capacidade de julgamento institucional, evitando que exceções destruam a lógica do processo. Isso reduz correções posteriores porque o processo já incorpora critérios de consistência e tratamento de variações. Assim, eleva eficiência em sistemas de informação públicos ao estabilizar decisões e reduzir ciclos de reprocessamento.

Diante disso, percebe-se que a rastreabilidade em sistemas eletrônicos assegura qualidade da informação em e-procurement ao registrar etapas, prazos e responsáveis, aumentando controle e reduzindo desvios. Em continuidade, Banciu et al. (2020) identificam vulnerabilidades em conscientização de segurança da informação na administração pública, mostrando que riscos humanos afetam a confiabilidade do processo digital. O mecanismo de proteção envolve protocolos e soluções técnicas combinadas com treinamento e cultura de segurança, evitando incidentes que paralisam



fluxos e obrigam reprocessamentos. Quando a cadeia de informação é segura, o processo vira previsível e mensurável, reduzindo improvisos. Por outro lado, aumenta a performance operacional setorial e melhora confiança em compras públicas e rotinas administrativas.

A mensuração de eficiência processual usa KPIs (*Key Performance Indicator*) em portais de serviços digitais para avaliar tempo, custo, qualidade e taxa de retrabalho, transformando gestão em rotina baseada em evidências. Conforme Dobrolyubova (2022), *surveys* e instrumentos de avaliação permitem medir adoção, experiência do usuário e resultados, conectando *e-services* a desempenho real. A ferramenta de melhoria ocorre quando indicadores orientam correções de gargalos e redesenhos incrementais, em vez de decisões baseadas em percepção. Isso quantifica impactos e reduz ineficiências em ERPs (*Enterprise Resource Planning*) governamentais, especialmente em fluxos repetitivos e de alto volume. Assim, melhora qualidade dos workflows e sustenta decisões de investimento e priorização.

Diante disso, observa-se a redução de atrasos que ocorre via integração de sistemas em plataformas unificadas, diminuição de transferências manuais e inconsistências cadastrais entre órgãos e módulos. De acordo com Haug et al. (2024), revisões sistemáticas mapeiam efeitos cumulativos da digitalização sobre estruturas, rotinas e resultados administrativos. O mecanismo causal acumula melhorias pequenas que, combinadas, produzem transformação relevante em tempo de resposta e eficiência operacional. Quando a integração estabiliza fluxos, o Estado reduz filas, elimina passos redundantes e melhora a capacidade de atender picos de demanda. Isso acarreta eficiência operacional e fortalece previsibilidade em e-procurement e serviços transversais.

Nesse sentido, a qualidade da informação em sistemas eletrônicos minimiza erros via validação automática, regras de consistência e checagens antes de protocolar ou avançar etapas. Em continuidade, Koddebusch et al. (2024) exploram a desaprendizagem de competências obsoletas, indicando que transformação digital depende também de abandonar rotinas antigas incompatíveis com novos fluxos. O mecanismo de eficiência aparece quando a organização reduz “atalhos” manuais e passa a operar por regras claras, evitando inconsistências recorrentes. Isso desbloqueia potencial de BPM (*Business Process Management*), ao alinhar comportamento à estrutura do sistema, reduzindo correções e devoluções. Por outro lado, reduz retrabalho e estabiliza qualidade em portais e processos administrativos.



Eficiência operacional em processos digitais rastreia fluxos via dashboards em tempo real, permitindo gestão por exceção e resposta rápida a gargalos, falhas e desvios. Segundo Esko e Koulu (2023), imaginários administrativos renegociam poder digital e redefinem relação cidadão–Estado, influenciando desenho de plataformas e aceitação social. O mecanismo de eficiência depende de usabilidade e legitimidade: sistemas compreensíveis reduzem erros de entrada e diminuem necessidade de suporte humano. Quando o cidadão consegue completar o fluxo sem fricção, o Estado reduz custo operacional e aumenta velocidade de atendimento. Portanto, otimiza-se protocolo público e estabiliza-se desempenho em rotinas de alta demanda.

A automação de aprovações em *workflows* reduz retrabalho em *e-procurement* setorial ao minimizar idas e vindas e padronizar critérios de análise e validação. Consoante Przeybilovicz et al. (2023), benchmarks e métricas adaptadas ao contexto local descolonizam medições e evitam importar indicadores que não capturam realidade administrativa. O mecanismo é alinhar indicadores à capacidade institucional e ao desenho do serviço, garantindo que “medir” gere melhoria, e não apenas ranking. Quando a mensuração é contextualizada, ela orienta redesenho de fluxos e prioriza gargalos reais. Assim, melhora-se precisão na avaliação de performance processual em portais municipais e rotinas administrativas.

Nessa perspectiva, a padronização documental via ERPs governamentais assegura conformidade em rotinas, reduz ambiguidades de instrução e reforça consistência de registros entre setores. De acordo com Krasnykov et al. (2024), serviços digitais impactam governança e explicam variações relevantes em eficiência, sugerindo que efeitos dependem de desenho institucional e integração. O mecanismo de desempenho passa por reduzir múltiplas versões de informação e limitar inconsistências de cadastro e protocolo, evitando retrabalho e decisões baseadas em dados “sujos”. Quando o ERP opera como núcleo de registro, aumenta-se a integridade e a auditabilidade do ciclo administrativo. Somado a isso, melhora-se coordenação diária e estabilidade operacional em processos repetitivos.

Por fim, a eficiência administrativa em ambientes digitais se consolida quando tecnologia, governança e processos convergem em um arranjo coerente, capaz de transformar dados em decisão e decisão em entrega estável. Em continuidade à literatura de transformação digital no setor público, o mecanismo central é a redução sistemática de variabilidade processual: menos exceções improvisadas, mais regras claras, mais monitoramento e aprendizado. Isso fortalece previsibilidade, reduz devoluções, acelera



tramitação e melhora a qualidade da informação ao longo do fluxo. A consequência é dupla: ganhos internos de produtividade e ganhos externos de confiança e responsividade perante o cidadão. Dessa forma, a incorporação da gestão pública digital não apenas potencializa a entrega de valor público, mas também fortalece a capacidade do Estado de inovar, promover a participação cidadã e garantir a melhoria contínua dos serviços prestados à população. Acrescente-se a isso que a digitalização deixa de ser “informatização” e passa a ser capacidade estatal efetiva, sustentando desempenho e valor público.

No quadro 1, sintetiza-se as principais categorias do tópico 1

Categoria (macro)	Síntese do argumento	Mecanismo (causa → consequência)	Referências agrupadas
1) Conceitos e institucionalização do governo digital	Governo eletrônico/digital como transformação organizacional, não só tecnologia	TIC + mudança organizacional + regras → modernização institucional e entrega de valor público	União Europeia; Calmon (2007); Decreto 8.638/2016; Decreto 12.069/2024
2) Governança, padronização e controle (accountability)	Digitalização aumenta rastreabilidade, padroniza procedimentos e reduz discricionariedade improdutiva	padronização + trilhas auditáveis → previsibilidade → menos erro, retrabalho e “zona cinzenta”	Duhamel & Sandoval-Almazán (2021); Gritsenko & Kuryndin (2020); Valle & Gallo (2020); Krasnykov et al. (2024)
3) Interoperabilidade, integração de sistemas e eficiência operacional	Integração de bases e serviços reduz silos, duplicidades e latência	interoperabilidade + plataforma unificada → fluxo ponta-a-ponta → mais velocidade e consistência	Hashim (2024); Ravselj et al. (2022); Lazor et al. (2024); Haug et al. (2024)
4) Capacidade estatal e decisão baseada em dados	Dados/analytics elevam planejamento, priorização e correção rápida de gargalos	dados confiáveis + dashboards/analytics → decisão melhor → alocação eficiente e menos falhas repetidas	Lyudmila & Anzhela (2022); Tsybulnyk et al. (2020); Dobrolyubova (2021; 2022)
5) Adoção, competências digitais e valor	Resultado depende de inclusão, confiança, usabilidade e	adoção + competência digital → uso consistente → dados	Storozhenko et al. (2023); Vasiliev et al. (2020); Budai et



público centrado no cidadão	capacidade do usuário/servidor	melhores → responsividade e legitimidade	al. (2024); Esko & Koulu (2023)
6) Gestão da mudança e aprendizado organizacional	Transformação digital exige desaprender rotinas antigas e adotar ciclos ágeis/iterativos	iteração + desaprendizagem + melhoria contínua → estabiliza processos e reduz reprocessamento	Kupi & McBride (2021); Koddebusch et al. (2024); Skargren (2020); O'Flynn (2025)
7) Segurança e riscos do ambiente digital	Riscos humanos e tecnológicos afetam confiabilidade e continuidade do processo digital	governança + cultura de segurança → evita incidentes → fluxo previsível e sustentável	Banciu et al. (2020); AlZu'bi et al. (2025)

2.2 GESTÃO DOCUMENTAL, ARQUIVÍSTICA E INSTRUÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

No tópico anterior, foi tratado sobre gestão pública digital. Agora convém ressaltar a importância da gestão documental, arquivística e a instrução de processos administrativos na seara pública. A gestão documental e arquivística constitui um dos pilares estruturantes da administração pública, ao organizar a produção, tramitação, uso e preservação dos documentos que materializam as ações do Estado. Na esfera pública, a instrução dos processos administrativos é regido pela lei 9784/1999 e também há manuais orientando esse procedimento como o manual de outros órgãos ou entes públicos. São instrumentos que orientam como os processos precisam ser instruídos e abrangem diretrizes de protocolo de recebimento, cadastro, registro e tramitação, bem como o arquivamento setorial. Nesse aspecto, os documentos administrativos não apenas registram atos formais, mas estruturam os próprios processos decisórios, garantindo continuidade institucional, segurança jurídica e controle administrativo. Nesse sentido, a arquivística ultrapassa uma função meramente técnica, assumindo papel estratégico na governança pública, ao assegurar rastreabilidade, autenticidade e confiabilidade das informações que sustentam o funcionamento das organizações estatais.



Conforme Bittencourt (2022), a teoria dos três tempos ou idades dos arquivos estabelece fundamentos clássicos da gestão arquivística ao distinguir documentos nas fases corrente, intermediária e permanente, orientando sua organização ao longo do ciclo de vida. Esses documentos estruturam processos administrativos ao registrar atos oficiais, decisões e procedimentos de forma sistemática, assegurando continuidade institucional. O mecanismo central reside na vinculação entre temporalidade documental e funções administrativas. As implicações incluem maior controle sobre a memória estatal, rastreabilidade das decisões e fortalecimento da legalidade e da organização pública.

Segundo Hagen (2023), a digitalização transforma o uso cotidiano de registros no setor público norueguês, impondo desafios organizacionais e culturais na transição para ambientes eletrônicos. Os registros passam a sustentar fluxos administrativos digitais, reduzindo cargas burocráticas e ampliando o acesso à informação entre unidades organizacionais. O mecanismo causal envolve a reorganização do trabalho administrativo a partir de registros digitais acessíveis e compartilháveis. Como implicação, observa-se maior rastreabilidade processual, redução de erros operacionais e fortalecimento do controle sobre rotinas institucionais.

Consoante Lacerda e Chagas (2024), sistemas empresariais utilizados no setor público produzem documentos arquivísticos digitais que demandam adaptações para assegurar autenticidade e integridade. Essa produção documental relaciona-se diretamente à estruturação de processos administrativos ao incorporar requisitos arquivísticos nos fluxos rotineiros de trabalho. O mecanismo central consiste na integração entre sistemas de informação e princípios arquivísticos. As implicações incluem controle aprimorado da integridade documental, maior rastreabilidade das ações administrativas e ganhos de eficiência na gestão pública.

De acordo com Márquez (2021), a transparência nos processos de avaliação documental nas administrações autônomas espanholas fortalece práticas arquivísticas e o controle institucional. Os documentos organizam os processos administrativos ao definir critérios claros de seleção, retenção e descarte documental. O mecanismo reside na normatização da avaliação como instrumento de governança documental. Isso assegura maior controle legal, rastreabilidade das decisões arquivísticas e funcionamento mais ordenado da administração pública.

Conforme Silva et al. (2023), a preservação de documentos digitais arquivísticos é condição essencial para garantir segurança informacional na administração pública brasileira. Os registros estruturam processos administrativos ao assegurar autenticidade,



acesso contínuo e confiabilidade ao longo do tempo. O mecanismo envolve políticas de preservação digital alinhadas a requisitos técnicos e legais. As implicações incluem maior controle contra obsolescência tecnológica, rastreabilidade das informações e proteção da memória institucional.

Já ao seu turno, Çiçek (2020), destaca que as políticas escritas são fundamentais para a gestão de registros eletrônicos no contexto do e-governo turco. Os documentos suportam processos administrativos ao padronizar o ciclo de vida dos registros, desde a produção até a destinação final. O mecanismo causal está na formalização de regras que orientam práticas organizacionais. Isso melhora o controle normativo, a rastreabilidade documental e a coordenação das atividades administrativas no setor público.

Consoante Oliveira et al. (2022), o papel das secretárias na gestão documental de instituições públicas brasileiras evidencia vulnerabilidades quando inexitem práticas sistematizadas. Essa gestão cotidiana organiza a instrução processual, o protocolo e a tramitação de documentos administrativos. O mecanismo envolve práticas informais que compensam lacunas institucionais. As implicações incluem necessidade de maior controle formal, melhoria da rastreabilidade e fortalecimento da preservação da memória administrativa.

Nessa perspectiva, conforme Shibambu (2022), a migração de registros governamentais para ambientes de computação em nuvem na África do Sul enfrenta barreiras relacionadas à segurança e à governança da informação. Os registros estruturam processos administrativos ao viabilizar armazenamento escalável e acesso remoto. O mecanismo central reside na dependência tecnológica de provedores externos. As implicações incluem desafios à rastreabilidade soberana, ao controle estatal e à eficiência administrativa.

Conforme Guevara e Vega-Almeida (2024), o marco regulatório cubano vincula a gestão de registros ao desenvolvimento do governo digital, integrando normas arquivísticas e administrativas. Os documentos padronizam a classificação, a tramitação e o controle processual no setor público. O mecanismo causal decorre da harmonização normativa entre arquivística e transformação digital. As implicações fortalecem a rastreabilidade, a conformidade legal e a organização administrativa.

Nesse panorama, cabe mencionar que segundo Alves et al. (2021), a gestão de projetos para implementação de processos eletrônicos em instituições federais brasileiras exige conformidade com princípios arquivísticos. Os registros suportam a instrução processual por meio de protocolos unificados e padronizados. Ou seja, o mecanismo



reside na incorporação de requisitos arquivísticos desde o desenho do sistema. Isso aumenta o controle dos fluxos, a rastreabilidade das ações e a redução de retrabalho nas rotinas administrativas.

Outro aspecto que vale ressaltar, consoante Azzam et al. (2023), trata-se de tecnologias como blockchain e OCR as quais otimizam a gestão documental em ambientes de e-governo, especialmente no tratamento de faturas eletrônicas. Os documentos digitais passam a integrar workflows administrativos com alto grau de imutabilidade e automação. O mecanismo causal envolve a segurança criptográfica associada à leitura automatizada. As implicações incluem rastreabilidade inalterável, controle antifraude e ganhos expressivos de eficiência operacional.

De acordo com Leão e Chagas (2022), conselhos profissionais federais brasileiros apresentam fragilidades na adoção de práticas arquivísticas sistemáticas. Os registros organizam processos administrativos de forma fragmentada, sem suporte tecnológico adequado. O mecanismo reside na ausência de políticas institucionais consolidadas. Isso compromete o controle documental, mas também evidencia o potencial de melhoria da rastreabilidade por meio de sistemas conformes.

Na literatura recente sobre o assunto, autores como Packalén e Partanen (2025), asseveram que as competências exigidas para arquivistas finlandeses revelam crescente ênfase em habilidades digitais, conforme evidenciado em anúncios de vagas. Os documentos estruturam processos públicos por meio de classificação precisa e gestão informatizada. O mecanismo envolve profissionalização alinhada à transformação digital. As implicações incluem maior controle técnico, rastreabilidade documental e adaptação organizacional.

Outro aspecto relevante no contexto da inteligência artificial (IA), conforme Svärd et al. (2024), refere-se às regulamentações locais sobre o emprego de IA em registros públicos, que exibem variações significativas entre países como Suécia, Finlândia e África do Sul. Essas diferenças regulatórias implicam que os registros digitais não apenas sustentam fluxos de trabalho administrativos, mas também operam sob regimes distintos de governança ética, adaptados às prioridades nacionais em termos de privacidade, transparência e inovação. O mecanismo causal fundamental reside nas escolhas regulatórias soberanas de cada nação, que promovem maior rastreabilidade de dados, controle regulado sobre algoritmos e eficiência setorial nos processos administrativos — por exemplo, otimizando a automação de tarefas rotineiras enquanto mitigam riscos éticos.



Autores como Malatji e Marutha (2025) ressaltam que a implementação legislativa do ciclo de vida documental na província de Limpopo, na África do Sul, enfrenta limitações significativas de recursos financeiros e capacitação profissional. Nesses contextos, os documentos padronizados facilitam o descarte eficiente, a classificação precisa e a tramitação processual ágil. O mecanismo causal reside na dependência de capacidades institucionais robustas, como treinamento de pessoal e infraestrutura tecnológica adequada. As implicações práticas incluem o fortalecimento do controle de conformidade regulatória e uma melhoria gradual na rastreabilidade pública, permitindo maior transparência e redução de perdas documentais ao longo do tempo.

Por sua vez, na Tailândia, autores como Seelakate e Berpan (2025) destacam que a gestão de registros eletrônicos adota modelos universais de ciclo de vida, mas ainda apresenta lacunas notáveis de suporte institucional, como investimentos insuficientes em infraestrutura e políticas de longo prazo. Nesse cenário, os documentos digitais sustentam processos administrativos híbridos, marcados pela coexistência de práticas digitais e analógicas — por exemplo, sistemas legados em papel integrados a plataformas online emergentes. Essa hibridização gera benefícios concretos, como controle contínuo sobre o fluxo de informações, maior rastreabilidade de ações administrativas e redução de retrabalho, ao facilitar a integração gradual de ferramentas eletrônicas e minimizar erros de duplicação.

Já um estudo realizado em prefeituras colombianas, conforme Barco et al. (2024), revelou que propostas de gestão documental exibiram níveis variados de conformidade regulatória, especialmente por meio de workflows eletrônicos, que otimizam a instrução processual e a tramitação interna — por exemplo, automatizando aprovações e rastreando prazos em tempo real. O mecanismo proposto envolveu um diagnóstico institucional detalhado seguido de padronização gradual de procedimentos. Assim, as implicações práticas abrangem maior rastreabilidade de documentos, controle efetivo de tensões administrativas (como gargalos burocráticos) e eficiência organizacional global, contribuindo para uma administração pública mais ágil e transparente.

Nos parágrafos anteriores, foi mencionado as experiências de outros países sobre essa temática. Já no âmbito da esfera pública brasileira, de acordo com do Nascimento e Venâncio (2022), os instrumentos legais de gestão documental evoluem de forma lenta e desigual. Os registros organizam processos administrativos por meio de esquemas de classificação e temporalidade. O mecanismo causal decorre da fragmentação normativa. Isso assegura controle temporal mínimo, rastreabilidade documental e preservação



administrativa, ainda que com limitações. Sob essa ótica, destaca-se que esses instrumentos de gestão documental organizam os processos administrativos por meio de esquemas de classificação hierárquica e temporalidade definida, como previsto na Lei nº 8.159/1991 (Lei de Arquivos) e no Decreto nº 4.073/2002, que regulamentam a tabela de temporalidade documental. No entanto, o mecanismo causal principal reside na fragmentação normativa, caracterizada pela sobreposição de normas federais, estaduais e municipais, além da ausência de uma política unificada de governança digital.

Essa fragmentação garante um controle temporal mínimo, rastreabilidade documental básica e preservação administrativa essencial, mas impõe limitações significativas, como a falta de interoperabilidade entre sistemas e o risco de perda de informações críticas. Por exemplo, sistemas como o SEI (Sistema Eletrônico de Informações), amplamente adotado em órgãos federais, ainda enfrentam desafios de integração com plataformas de arquivos permanentes, conforme apontado por Silva et al (2023) em estudo sobre digitalização na administração pública. Assim, a gestão documental no setor público brasileiro carece de maior integração com ferramentas tecnológicas modernas, como inteligência artificial para automação de classificação e blockchain para rastreabilidade imutável, além de enfrentar entraves como burocracia excessiva, resistência cultural à digitalização e déficits de capacitação profissional.

Diante desse cenário, torna-se imperativo identificar os principais entraves — tais como a dispersão regulatória e a subutilização de tecnologias emergentes — e propor recomendações práticas para otimizar a eficiência e a eficácia do procedimento. Medidas como a adoção de uma tabela nacional de temporalidade unificada, investimentos em treinamento e a implementação de plataformas integradas poderiam impulsionar a transformação digital, alinhando o Brasil aos padrões internacionais de governança de informações, como os recomendados pela ISO 15489.

No quadro 2, sintetiza-se as principais categorias do tópico 2

Categoria (macro)	Síntese do argumento	Mecanismo (causa → consequência)	Referências agrupadas
------------------------------	---------------------------------	---	----------------------------------



1) Ciclo de vida, organização e governança documental	Gestão arquivística estrutura a instrução processual e sustenta segurança jurídica	ciclo de vida + classificação + temporalidade → continuidade institucional e controle	Bittencourt (2022); Márquez (2021); do Nascimento & Venâncio (2022)
2) Digitalização e reconfiguração do trabalho administrativo	Registros digitais mudam rotinas, cultura e coordenação entre unidades	registro digital compartilhável → rastreo + acesso → menos erro e mais coordenação	Hagen (2023); Oliveira et al. (2022); Guevara & Vega-Almeida (2024)
3) Integridade, autenticidade e preservação digital	Documento digital precisa manter validade, integridade e acesso ao longo do tempo	preservação + requisitos arquivísticos → confiabilidade → menos disputa e menos perda informacional	Silva et al. (2023); Lacerda & Chagas (2024); Çiçek (2020)
4) Implementação institucional e capacidades (recursos, pessoas, política)	Resultado depende de capacidade instalada, regras e profissionalização	capacidade + políticas + competências → conformidade e estabilidade do sistema	Alves et al. (2021); Packalén & Partanen (2025); Malatji & Marutha (2025); Seelakate & Berpan (2025)
5) Tecnologias emergentes e automação (OCR, blockchain, IA)	Automação aumenta eficiência e rastreadabilidade, mas exige governança ética e normativa	automação + segurança → antifraude + eficiência → risco controlado por regulação	Azzam et al. (2023); Svård et al. (2024)



6) Limites de governança (nuvem, fragmentação normativa, soberania)	Dependências tecnológicas e fragmentação normativa limitam interoperabilidade e controle	dependência + norma dispersa → integração fraca → rastreabilidade parcial	Shibambu (2022); do Nascimento & Venâncio (2022); Leão & Chagas (2022)
7) Conformidade em governos locais e padronização gradual	Diagnóstico + padronização em workflows melhora instrução processual	diagnóstico institucional + padronização → melhora da conformidade e rastreio	Barco et al. (2024)

2.3 Processos Administrativos E Organização De Fluxos Na Administração Pública

O processo administrativo na administração pública é regulamentado pela Lei nº 9.784/1999, que estabelece as normas para a condução dos procedimentos administrativos no âmbito federal. Pode ser conceituado como a sequência ordenada de atos e procedimentos adotados pela administração pública para a tomada de decisões, a resolução de conflitos e a condução das atividades rotineiras, garantindo a legalidade, a transparência e a eficiência na gestão pública. Segundo Filho (2025), o processo administrativo é o instrumento formal que organiza essa sequência ordenada de atos e atividades, envolvendo tanto o Estado quanto os cidadãos, com o objetivo de produzir uma decisão final legítima e eficaz por parte da Administração.

Por sua vez, Di Pietro (2018) enfatiza que o processo administrativo é um instrumento indispensável para o exercício da função administrativa, pois assegura o respeito aos princípios legais e administrativos que regem a atividade estatal. Ele possibilita a correta aplicação das normas, evita arbitrariedades e promove o controle interno dos atos públicos. Dessa maneira, fica evidente que o processo administrativo é um elemento fundamental para o funcionamento eficiente da administração pública, atuando como base para a tomada de decisões responsáveis, transparentes e alinhadas ao interesse público, contribuindo decisivamente para a melhoria da gestão e dos serviços oferecidos à sociedade.

Nesse contexto, observa-se que os processos administrativos constituem o eixo operacional do funcionamento do Estado, pois organizam a transformação de decisões



políticas em ações concretas, serviços públicos e resultados institucionais. Na administração pública, a forma como os fluxos são estruturados, coordenados e padronizados influencia diretamente a eficiência, a previsibilidade e o controle das atividades organizacionais. A gestão de processos, nesse sentido, não se restringe a técnicas operacionais, mas envolve dimensões culturais, tecnológicas e organizacionais que condicionam o desempenho público. Logo, compreender como os fluxos administrativos são organizados permite explicar gargalos, retrabalhos e desigualdades de desempenho entre órgãos públicos.

Autores como Park e Lee (2023), asseveram que a motivação no serviço público articula diretamente com os processos organizacionais, afetando satisfação laboral e comprometimento tanto em organizações públicas quanto privadas. Esses processos são coordenados por estruturas que integram motivação intrínseca dos servidores com fluxos operacionais padronizados e orientados a resultados. O mecanismo causal reside no alinhamento entre valores individuais e rotinas institucionais, o que reduz conflitos operacionais e dispersão de esforços. As implicações incluem maior eficiência administrativa, fortalecimento do desempenho organizacional e maior capacidade estatal de entrega.

Outro aspecto que pode contribuir sobre o tema, de acordo com Klein et al. (2021) trata-se dos valores do Lean Management as quais sustentam a gestão de processos ao permitir avaliar maturidade, consistência e efetividade em instituições públicas. A organização dos fluxos ocorre por meio da melhoria contínua, padronização de atividades e pensamento sistêmico de longo prazo. Esse arranjo reduz desperdícios, elimina etapas redundantes e melhora a coordenação intersetorial. Como resultado, observa-se elevação da eficiência administrativa e maior previsibilidade na execução das rotinas públicas.

Por sua vez, Araújo e França (2021), entende que a aplicação da metodologia 5S no setor público militar demonstra que organização física e simbólica dos processos influencia diretamente a eficiência operacional. Os fluxos administrativos são geridos por meio de treinamento contínuo, comunicação interna e auditorias regulares, reforçando disciplina organizacional. O mecanismo central está na redução de falhas operacionais e no fortalecimento do controle de qualidade. As implicações incluem diminuição do retrabalho, maior efetividade administrativa e melhoria do desempenho institucional.

De acordo com dos Santos et al. (2025), iniciativas de melhoria de processos em departamentos municipais utilizam BPM para mapear e reorganizar fluxos administrativos, como os relacionados à manutenção da iluminação pública. A



coordenação ocorre por meio da modelagem as-is e to-be, associada à automação de etapas regulatórias. Esse redesenho amplia a previsibilidade, reduz atrasos e melhora a eficiência da ação pública. O desempenho organizacional é impactado positivamente pela maior clareza dos fluxos e responsabilidades.

Nesse sentido, conforme Klein et al. (2022), práticas Lean exercem influência significativa sobre a efetividade processual em instituições públicas brasileiras, especialmente quando apoiadas pela liderança. Os processos são organizados com foco no usuário final e na eliminação de atividades sem valor agregado. O mecanismo causal envolve alinhamento estratégico entre liderança, servidores e rotinas administrativas. As implicações abrangem otimização operacional, maior controle dos fluxos e elevação do desempenho organizacional.

Outro aspecto relevante sobre o assunto, segundo Battilani et al. (2022), trata-se da reengenharia de processos em administrações portuárias públicas nas quais aplicam princípios de Business Process Reengineering para promover redesenhos radicais. Os fluxos são padronizados por meio de simulação de eventos discretos e análise comparativa entre processos atuais e futuros. Essa abordagem reduz custos operacionais e tempos de processamento. Como resultado, há ganhos expressivos de eficiência e controle em ambientes públicos complexos.

Consoante Kregel et al. (2022), a cultura de BPM em administrações municipais é condicionada pela experiência profissional dos servidores e pelo porte organizacional. A gestão dos processos ocorre por meio de instrumentos analíticos, como surveys e análises discriminantes, que identificam padrões de maturidade processual. O mecanismo reside na internalização de práticas de melhoria contínua. As implicações fortalecem inovação organizacional, coordenação interna e desempenho institucional.

Nessa perspectiva, para Marchiori et al. (2023), as capacidades de tecnologia da informação e reconfiguração organizacional impactam diretamente a inovação e o desempenho no setor público brasileiro. Os processos administrativos são geridos por meio da integração de recursos tecnológicos ágeis aos fluxos existentes. Essa combinação permite respostas mais rápidas e controle dinâmico das atividades. As implicações incluem maior eficiência, adaptabilidade e criação de valor público.

Por sua vez, Sartori et al. (2020), defendem que as práticas de gestão do conhecimento diferenciam a organização dos processos administrativos em prefeituras brasileiras e equatorianas. A coordenação ocorre por meio de instrumentos diagnósticos que avaliam implementação, disseminação e uso do conhecimento. O mecanismo central



está na transformação do conhecimento organizacional em melhorias processuais. Isso eleva a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços públicos.

Segundo Koerich et al. (2025), fatores críticos na implementação de inovações como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) envolvem cultura organizacional, recursos disponíveis e capacitação dos usuários. Os fluxos administrativos são padronizados por meio de treinamento, suporte técnico e normatização interna. O resultado é maior controle documental, previsibilidade processual e desempenho administrativo. Esses elementos reduzem retrabalho e atrasos institucionais.

Outra ferramenta que tem contribuído de forma significativa na esfera pública, segundo Giamberardino et al. (2024), trata-se do uso de blockchain em licitações sustentáveis. Ele reorganiza os processos administrativos ao aumentar transparência e rastreabilidade. Ou seja, os fluxos são geridos por meio de modelagens integradas e análise de conteúdo documental. Assim, observa-se que o mecanismo reduz assimetrias de informação e riscos de fraude. As implicações incluem maior eficiência, controle e redução de retrabalho em contratações públicas.

Outro fator fundamental, de acordo com Prachumrasee et al. (2024), trata-se de ferramentas de escuta social na qual transformam workflows em organizações públicas locais, especialmente em contextos de governança digital. A organização dos processos ocorre por meio de frameworks digitais que permitem redesenho contínuo dos fluxos. Esse arranjo amplia responsividade administrativa e engajamento cidadão. Como resultado, nota-se melhoria da eficiência e da efetividade da ação pública.

Outro aspecto que convém destacar, segundo Giestosa et al. (2023), trata-se das metodologias de gestão de riscos baseadas na ISO 31000, pois estas influenciam diretamente a organização dos processos administrativos em entidades públicas brasileiras. Os fluxos são coordenados por revisões sistemáticas e mecanismos formais de controle. O mecanismo causal envolve antecipação de riscos e padronização de respostas. As implicações fortalecem governança, controle interno e efetividade das políticas públicas.

Já ao seu turno, Miranda et al. (2023), ressalta que o uso de fluxogramas como ferramenta de gestão inova a organização dos processos em bibliotecas universitárias públicas. Os fluxos são padronizados com apoio de análises estratégicas, como a análise SWOT e Núcleo de Apoio Pedagógico. Isso melhora clareza de responsabilidades e qualidade dos serviços. As implicações incluem maior eficiência administrativa e accountability institucional.



Nesse contexto, consoante Hoxha et al. (2025), sistemas de informação que automatizam a contabilidade pública integram nuvem e inteligência artificial para reorganizar workflows administrativos. Diante disso, a gestão ocorre por meio da automação de registros e validações e isso reduz erros humanos e amplia transparência fiscal. Como consequência, há elevação do desempenho financeiro e administrativo.

De acordo com Forliano et al. (2020), a inovação em processos públicos utiliza pensamento sistêmico para reorganizar fluxos de cobrança de créditos. Os processos são modelados de forma dinâmica, incorporando múltiplos atores institucionais. Esse arranjo melhora coordenação e eficiência operacional. As implicações incluem fortalecimento do valor público cocriado.

Conforme Yusuf et al. (2022), o desenvolvimento de capacidades organizacionais para uso de BIM em projetos públicos exige padronização rigorosa dos processos. A gestão ocorre por meio de avaliações de prontidão e disponibilidade organizacional. O mecanismo fortalece controle técnico e integração entre etapas. As implicações incluem maior eficiência e redução de falhas em obras públicas.

Por sua vez, autores como Van Rooyen e Pitcher (2020), destaca que a análise dos tempos pré e pós-exame em hospitais públicos demonstra como a organização dos fluxos impacta diretamente o throughput (métrica que pode aumentar a eficiência). Ou seja, os processos são analisados por correlações entre variáveis operacionais e demográficas. O redesenho dos fluxos melhora previsibilidade e eficiência operacional. Assim, evidencia-se o papel central da organização processual no desempenho dos serviços públicos.

No quadro 3, sintetiza-se as principais categorias do tópico 3

Categoria (macro)	Síntese do argumento	Mecanismo (causa → consequência)	Referências agrupadas
1) Fundamentos legais e racionalidade do processo administrativo	Processo como estrutura formal de decisão, controle e legitimidade	rito + legalidade + transparência → decisão válida e controle de arbitrariedade	Lei 9.784/1999; Di Pietro (2018); Filho (2025)



2) Gestão por processos (BPM, padronização, redesenho)	Organização do fluxo explica eficiência e gargalos no setor público	modelagem + padronização + automação → menos atraso e retrabalho	dos Santos et al. (2025); Kregel et al. (2022); Battilani et al. (2022)
3) Eficiência operacional via Lean/qualidade e melhoria contínua	Lean/5S reduzem desperdício e aumentam previsibilidade das rotinas	melhoria contínua + eliminação de desperdício → estabilidade e eficiência	Klein et al. (2021; 2022); Araújo & França (2021)
4) Capacidades organizacionais, TI e inovação em fluxos	Desempenho depende da capacidade de reconfigurar processos com tecnologia	TI + reconfiguração → adaptabilidade + valor público → desempenho	Marchiori et al. (2023); Koerich et al. (2025); Sartori et al. (2020)
5) Transparência, rastreabilidade e controle (inclusive em compras)	Tecnologias reforçam integridade e reduzem assimetria de informação	rastreabilidade + transparência → menos fraude/erro → controle e eficiência	Giamberardino et al. (2024); Hoxha et al. (2025)
6) Gestão orientada por dados e métricas de desempenho (throughput, tempos, etc.)	Medir fluxo permite redesenhar com base em evidências	métricas operacionais → intervenção em gargalos → aumento de eficiência	Van Rooyen & Pitcher (2020)



7) Dimensão humana e engajamento no funcionamento do fluxo	Processos dependem de motivação, cultura e alinhamento servidor-rotina	alinhamento valor/rotina + cultura → menos conflito → mais entrega	Park & Lee (2023); Prachumrasee et al. (2024)
8) Risco, conformidade e previsibilidade institucional	Gestão de risco padroniza respostas e aumenta governança	antecipação de risco + controle → menos falha recorrente → efetividade	Giestosa et al. (2023)

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo tem cunho bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica consistiu no levantamento e análise de publicações científicas relacionadas aos temas da gestão documental, administração pública digital e instrução de processos administrativos, de acordo com Gil (2019), sendo utilizada para fundamentar teoricamente os eixos analíticos que antecedem a análise empírica.

A etapa bibliográfica do estudo foi construída a partir de levantamento de artigos científicos indexados na base Web of Science (WoS), selecionados por conveniência.

No tópico 3.1 (Gestão Pública Digital) foram usados os seguintes descritores de busca: ("digital government" OR "e-government" OR "digital transformation") AND ("public administration" OR "public sector") que resultaram em 3303 resultados, ao se aplicar os filtros de artigos de revisão, acesso aberto e no intervalo de 2020-2025 os resultados reduziram para 52 que foram analisados por conveniência por meio de software de gerenciamento de referências e optando-se por utilizar 22 com alinhamento a temática.

No tópico 3.2 foram usados os seguintes descritores de busca: ("records management" OR "document management") que resultaram em 33 resultados, optou-se pela análise de todos sem aplicação de filtro, tendo em vista o número reduzido de



publicações optando-se pela utilização, por conveniência de 20 obras do período de 2020 a 2025.

Já no tópico 3.3 utilizou-se os seguintes descritores: ("workflow management" OR "business process management") que resultaram em 2017 artigos, onde aplicou-se os filtros de acesso aberto, artigos de revisão, no período de 2020-2025 e resultaram em 49 artigos analisados por conveniência por meio do software zotero e utilizando 15 artigos, distribuídos em 5 estudos de nível macro (processo administrativo como instrumento jurídico-organizacional), 6 de nível meso (BPM, Lean Management, reengenharia e gestão por processos em organizações públicas) e 4 de nível micro (modelagem de fluxos, padronização operacional, uso do SEI e eficiência processual).

A finalidade da pesquisa bibliográfica não foi a realização de uma revisão sistemática, mas sim a fundamentação conceitual e analítica necessária para sustentar a interpretação dos achados empíricos. Assim, os estudos selecionados serviram como base teórica para compreender a lógica da digitalização administrativa, da organização documental e da estruturação dos fluxos processuais, permitindo a triangulação com os resultados observados na análise documental dos processos de RSC.

A pesquisa documental, por sua vez, segundo Prodanov e Freitas (2013), apoia-se na consulta a registros institucionais, especificamente os processos administrativos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC). Os processos foram consultados diretamente no SEI, observando rigorosamente as normas institucionais de sigilo, privacidade e confidencialidade, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Assim, todos os registros analisados foram codificados, de modo a preservar a identidade funcional dos servidores, assegurando aderência aos princípios éticos aplicáveis à pesquisa documental.

A análise documental teve como base quinze processos administrativos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), autuados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do Instituto Federal do Paraná, examinados integralmente no que se refere à etapa de solicitação. Para assegurar rigor analítico, a avaliação dos processos foi orientada por normativos institucionais e legais, utilizados como referência para a verificação da conformidade da instrução documental, dentre os quais se destacam a Lei nº 12.772/2012, a Portaria MEC nº 491/2013 e a Resolução nº 3/2021 do Conselho Permanente de Reconhecimento de Saberes e Competências (CPRSC), além das orientações administrativas internas do IFPR.



A análise observou quatro categorias centrais: (a) formas de apresentação dos documentos exigidos na etapa de solicitação; (b) variações na completude documental observada nos pedidos; (c) estratégias de anexação e organização dos arquivos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI); e (d) inconsistências documentais identificadas sob a ótica da conformidade normativa da instrução inicial. Essas categorias foram operacionalizadas em planilha estruturada, construída previamente com variáveis definidas de acordo com os requisitos normativos aplicáveis ao RSC, permitindo tabulação e interpretação sistemática dos dados.

Como instrumento de organização e análise dos dados, foi adotado um roteiro analítico estruturado, elaborado a partir dos requisitos normativos aplicáveis ao RSC, contemplando aspectos como documentos exigidos, forma de instrução processual, atores envolvidos, etapas do fluxo administrativo e registros decisórios. Esse instrumento possibilitou a sistematização das informações extraídas dos processos, bem como a identificação de padrões, variações e inconsistências formais na fase inicial de solicitação, garantindo transparência, coerência analítica e reprodutibilidade aos procedimentos adotados.

Além disso, os dados coletados foram organizados em quadros e planilhas, permitindo a sistematização das informações. A análise seguiu a lógica da descrição qualitativa, voltada à identificação da presença ou ausência de documentos obrigatórios, das variações na forma de apresentação e organização documental e das recorrências observadas nos processos analisados. Utilizaram-se contagens simples (frequências) exclusivamente como recurso descritivo auxiliar, sem configurar abordagem quantitativa formal.

O delineamento adotado caracteriza-se como estudo de caso, pois sua abordagem concentra-se na investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo específico: a etapa de solicitação dos pedidos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) no Instituto Federal do Paraná (IFPR). Conforme Yin (2015), o estudo de caso é particularmente adequado para compreender dinâmicas administrativas em contextos institucionais específicos, exigindo exame minucioso de documentos, procedimentos internos e fluxos formais de tramitação.

A abordagem adotada neste estudo é qualitativa, uma vez que foca na interpretação detalhada do conteúdo documental presente na instrução inicial dos processos de solicitação. Essa perspectiva metodológica visa identificar padrões, recorrências e variações nas práticas documentais observadas, buscando compreender de



forma aprofundada como os processos foram efetivamente instruídos, sem qualquer inferência causal ou julgamento de mérito. Segundo Severino (2016), abordagens qualitativas são especialmente valiosas para a investigação de fenômenos administrativos em seus contextos reais, pois priorizam a compreensão do significado e da organização das práticas institucionais.

Em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois tem como finalidade observar, registrar e caracterizar a maneira como os pedidos de RSC vêm sendo instruídos no âmbito do IFPR, limitando-se à descrição sistemática das práticas documentais observadas, sem intervenção ou proposição de melhorias.

Outro aspecto fundamental deste estudo relaciona-se à análise documental de conteúdo. Nessa etapa, foram examinados os processos administrativos referentes aos pedidos de RSC no IFPR, com foco exclusivo na etapa de solicitação. Segundo Bardin (2016), a análise documental de conteúdo tem como objetivo examinar documentos institucionais de forma objetiva e sistemática, permitindo a identificação de padrões e variações nas práticas observadas, por meio de procedimentos replicá-lo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo oferece uma análise aprofundada dos documentos analisados e dos fluxos processuais coletados do RSC por meio do SEI no IFPR. Além disso, busca discutir os resultados à luz dos objetivos da pesquisa, destacando questões críticas como, as questões relativas a anexações inadequadas, ausências de documentos e inconsistências documentais presentes na instrução processual e as possíveis, implicações para o contexto institucional no âmbito do IFPR, incluindo a necessidade de diretrizes mais claras, treinamentos para servidores docentes e técnicos.

4.1 Etapas do processo de solicitação do RSC

Este tópico analisa as etapas formais que compõem o processo de solicitação do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) no âmbito do Instituto Federal do Paraná, conforme os procedimentos administrativos institucionalmente estabelecidos. A análise concentra-se na sequência de fases do processo, nos atores responsáveis por cada etapa e na lógica de tramitação adotada no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), com ênfase na etapa inicial de solicitação, que constitui o ponto de partida para as análises subsequentes.



O processo de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), conforme disciplinado pela legislação federal e pelas normativas internas do IFPR, apresenta um fluxo administrativo formalmente estruturado, composto por etapas sequenciais que envolvem diferentes unidades organizacionais e agentes institucionais. Esse fluxo tem início com a iniciativa do servidor interessado, responsável pela abertura do processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e pela correta instrução documental do pedido, e se encerra com a publicação da portaria concessória no Diário Oficial da União.

De acordo com os procedimentos administrativos oficialmente estabelecidos, a etapa inicial de instrução processual é integralmente atribuída ao servidor requerente, cabendo a este reunir, organizar e anexar todos os documentos exigidos, incluindo formulário de requerimento, formulário de critérios e pontuações, dados pessoais e funcionais, bem como a documentação comprobatória das atividades declaradas. Essa etapa é decisiva para a fluidez do processo, uma vez que a conformidade documental constitui requisito prévio para o encaminhamento à instância avaliadora.

Na sequência, a SEGEPE da unidade exerce função de controle formal, realizando a conferência da documentação apresentada e verificando a completude dos autos antes do encaminhamento à Subcomissão Permanente de Pessoal Docente (SCPPD). A atuação da SCPPD, por sua vez, concentra-se na constituição da Comissão Especial para Reconhecimento de Saberes e Competências (CERSC), por meio da emissão e publicação de portaria específica, viabilizando o início da fase avaliativa.

Somente após a conclusão dessas etapas formais iniciais o processo é submetido à análise técnica da comissão avaliadora, que emite pareceres individuais e consolidados com base na documentação apresentada pelo servidor. Assim, observa-se que a qualidade e a padronização da instrução documental inicial não apenas condicionam o início da avaliação, mas também impactam diretamente a dinâmica e a eficiência do trabalho da comissão.

À luz desse fluxo normativo, a presente análise concentra-se exclusivamente na etapa inicial do processo, anterior à atuação da comissão avaliadora, com o objetivo de verificar o grau de aderência dos processos analisados aos requisitos documentais formalmente estabelecidos, sem adentrar no mérito das avaliações ou nos resultados decisórios.

4.2 Conformidade documental na etapa de solicitação dos pedidos de RSC



A análise descritiva da etapa de solicitação dos pedidos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) foi realizada a partir de um conjunto de quinze processos administrativos, considerando exclusivamente a forma de instrução inicial dos pedidos. O foco da análise concentrou-se na identificação da presença, ausência e variação dos instrumentos utilizados pelos docentes para apresentar sua trajetória profissional e acadêmica, bem como na organização dos documentos comprobatórios.

Dos quinze processos analisados, oito utilizaram memorial descritivo como principal instrumento para apresentação da trajetória profissional e acadêmica do docente. Em sete processos, esse instrumento não foi utilizado, sendo substituído por outros meios de descrição, como formulários do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Esse achado evidencia que o memorial descritivo, embora recorrente, não se configura como instrumento adotado de forma uniforme na etapa de solicitação.

Em cinco processos, a descrição da trajetória do docente foi realizada predominantemente por meio do formulário padrão disponibilizado no SEI, sem a elaboração de memorial descritivo em formato livre. Esses casos indicam que o próprio sistema eletrônico tem sido utilizado, por parte dos requerentes, como mecanismo substitutivo ao memorial, ainda que sem diretriz institucional explícita nesse sentido.

Apenas três processos apresentaram planilhas específicas para organização e sistematização da pontuação requerida, seja em formato PDF ou em arquivo compactado. A baixa recorrência desse recurso sugere que o uso de planilhas constitui uma estratégia individual adotada por alguns docentes, não se configurando como prática padronizada ou exigida na etapa de solicitação.

Quanto à organização dos documentos comprobatórios, observaram-se três padrões distintos. Em cinco processos, a documentação foi apresentada de forma consolidada em um único arquivo; em sete processos, os documentos foram anexados de maneira fragmentada, em múltiplos arquivos individuais; e em três processos adotou-se um modelo híbrido, combinando memorial descritivo com anexação separada dos comprovantes. Esse achado evidencia a coexistência de diferentes estratégias de organização documental na fase inicial do processo.

Apesar da heterogeneidade observada na forma de instrução dos pedidos, todos os quinze processos analisados resultaram em parecer favorável ou deferimento por parte das comissões avaliadoras. Não foram identificados indeferimentos nem registros de prejuízo direto à análise decorrentes exclusivamente da forma de apresentação ou organização documental adotada pelo requerente.



No quadro 1, sintetizamos os principais achados da análise realizada.

Quadro 1: Síntese dos Achados

Achado	Elemento analisado	Descrição do padrão observado	Nº de processos	%
1	Uso de memorial descritivo	Processos que utilizaram memorial descritivo como instrumento principal de apresentação da trajetória	8	53,30%
		Processos que não utilizaram memorial descritivo	7	46,70%
2	Uso de formulário do SEI	Processos que utilizaram o formulário padrão do SEI como principal meio de descrição da trajetória	5	33,30%
3	Uso de planilhas de pontuação	Processos que apresentaram planilhas para organização da pontuação solicitada	3	20,00%
4	Forma de anexação dos documentos comprobatórios	Documentação consolidada em arquivo único	5	33,30%
		Documentação anexada de forma fragmentada (múltiplos arquivos)	7	46,70%
		Modelo híbrido (memorial + anexos separados)	3	20,00%
5	Resultado do processo	Processos com parecer favorável/deferimento	15	100%
		Processos indeferidos por falha formal	0	0%

Fonte: elaborado pela autora de acordo com dados coletados do SEI



4.3 Classificação das Inconsistências Documentais sob a Ótica Da Conformidade Normativa

A etapa de solicitação dos pedidos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), conforme estabelecido nas diretrizes institucionais do Instituto Federal do Paraná, apresenta um conjunto definido de documentos e procedimentos cuja observância é atribuída diretamente ao servidor interessado. Esses elementos normativos, ao explicitarem os documentos necessários e o fluxo administrativo inicial, configuram um padrão formal de instrução documental que orienta a formação adequada do processo no âmbito do Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Sob a perspectiva do compliance administrativo, a conformidade documental não se limita à obtenção de resultado favorável ao final do trâmite processual, mas diz respeito à aderência efetiva às exigências formais previstas para cada etapa do procedimento. Nesse sentido, a análise da etapa de solicitação permite identificar não apenas a presença dos documentos exigidos, mas também a forma como esses documentos são apresentados, organizados e articulados no processo administrativo, aspecto fundamental para a previsibilidade, rastreabilidade e padronização das rotinas institucionais.

A análise empreendida neste estudo adotou como referência direta os documentos normativos do IFPR que regulamentam o RSC, especialmente no que se refere ao rol de documentos necessários e aos procedimentos atribuídos ao servidor interessado na fase inicial do processo. A partir dessa régua normativa, procedeu-se ao cotejamento entre o padrão formal previsto e as práticas efetivamente observadas nos quinze processos analisados, permitindo a identificação de inconsistências documentais entendidas como desvios formais em relação às diretrizes institucionais.

Importa destacar que tais inconsistências não são aqui tratadas como irregularidades administrativas nem como fatores determinantes para o indeferimento dos pedidos, uma vez que todos os processos analisados resultaram em parecer favorável. Todavia, do ponto de vista da conformidade normativa, a presença de substituições documentais, fragmentação na organização dos anexos e uso redundante de instrumentos não explicitamente previstos evidencia fragilidades na padronização da instrução inicial, com potenciais impactos sobre a eficiência e a uniformidade da gestão processual.

Com base nessa abordagem, as inconsistências documentais identificadas foram sistematizadas e classificadas segundo categorias analíticas derivadas diretamente das exigências normativas aplicáveis à etapa de solicitação, conforme apresentado no Quadro



2, que sintetiza o grau de conformidade e não conformidade observado nos processos analisados.

Quadro 2: Grau de conformidade e não conformidade

Achado	Elemento analisado	Descrição do padrão observado	Nº de processos	%
1	Uso de memorial descritivo	Processos que utilizaram memorial descritivo como instrumento principal de apresentação da trajetória	8	53,30%
		Processos que não utilizaram memorial descritivo	7	46,70%
2	Uso de formulário do SEI	Processos que utilizaram o formulário padrão do SEI como principal meio de descrição da trajetória	5	33,30%
3	Uso de planilhas de pontuação	Processos que apresentaram planilhas para organização da pontuação solicitada	3	20,00%
4	Forma de anexação dos documentos comprobatórios	Documentação consolidada em arquivo único	5	33,30%
		Documentação anexada de forma fragmentada (múltiplos arquivos)	7	46,70%
		Modelo híbrido (memorial + anexos separados)	3	20,00%
5	Resultado do processo	Processos com parecer favorável/deferimento	15	100%
		Processos indeferidos por falha formal	0	0%

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Impactos da instrução inicial na eficiência do processo administrativo

A análise das etapas formais do processo de solicitação do Reconhecimento de Saberes e Competências evidencia que o procedimento se estrutura a partir de uma sequência ordenada de atos administrativos, com delimitação clara de fases e definição objetiva dos atores responsáveis por cada etapa. Observa-se que o fluxo se inicia com a abertura do processo pelo servidor interessado, prossegue pela conferência formal da



unidade administrativa e culmina na constituição da comissão avaliadora, configurando um encadeamento processual coerente e institucionalmente estabilizado. Esse arranjo empírico confirma a concepção de que o processo administrativo opera como instrumento formal de organização da ação estatal, estruturando a tomada de decisão pública por meio de atos sucessivos e logicamente articulados, conforme destacado por Filho (2025) ao definir o processo administrativo como mecanismo de ordenação das atividades administrativas orientadas à produção de decisões legítimas.

A atribuição integral da etapa inicial de instrução processual ao servidor requerente constitui um elemento central do fluxo observado. Ao concentrar no interessado a responsabilidade pela reunião, organização e anexação dos documentos exigidos, o modelo institucional transfere para o usuário do processo uma parcela significativa do ônus organizacional da tramitação. Essa configuração dialoga com a literatura que compreende os processos administrativos como eixos operacionais que articulam atores internos e externos à administração, exigindo coordenação e previsibilidade para evitar retrabalhos e gargalos institucionais. Nesse sentido, Di Pietro (2018) ressalta que a clareza procedimental e a definição de responsabilidades são condições fundamentais para assegurar legalidade, controle e racionalidade na atuação administrativa, especialmente em processos que envolvem múltiplas instâncias decisórias.

No entanto, embora o fluxo formal apresente uma lógica sequencial bem definida, a análise revela que a padronização do processo ocorre prioritariamente no plano normativo, não se estendendo de forma homogênea às práticas de instrução documental. Essa dissociação entre fluxo formal e execução prática pode ser compreendida à luz da literatura sobre organização de processos na administração pública, que aponta que a existência de etapas formalmente estabelecidas não garante, por si só, uniformidade operacional. Autores como Klein et al. (2021) e dos Santos et al. (2025) destacam que a eficiência dos fluxos administrativos depende não apenas da definição das etapas, mas também da maturidade processual, da clareza das diretrizes operacionais e do alinhamento entre normas, tecnologia e comportamento dos usuários do sistema.

A atuação da unidade administrativa responsável pela conferência formal dos autos, antes do encaminhamento à instância avaliadora, desempenha papel de controle processual relevante, funcionando como mecanismo de filtragem e validação mínima da instrução inicial. Esse papel intermediário reforça a função dos processos administrativos como instrumentos de controle interno, conforme assinalado por Di Pietro (2018), ao



mesmo tempo em que evidencia limites institucionais quando a conferência se restringe à verificação de completude formal, sem induzir maior padronização na forma de organização dos documentos apresentados. A literatura sobre gestão de processos sugere que, na ausência de diretrizes operacionais mais detalhadas, os fluxos tendem a acomodar variações individuais, preservando a tramitação, mas reduzindo a previsibilidade organizacional (Klein et al., 2022; Kregel et al., 2022).

Sob essa perspectiva, o fluxo administrativo do RSC, tal como observado, revela um desenho institucional funcional e juridicamente consistente, mas que opera com elevado grau de flexibilidade na etapa inicial, especialmente no que se refere à organização documental. Essa flexibilidade não comprometeu o resultado final dos processos analisados, mas indica uma fragilidade estrutural do ponto de vista da gestão de processos, uma vez que amplia a dependência da experiência individual dos servidores e da capacidade adaptativa das unidades administrativas. Conforme apontam Marchiori et al. (2023) e Koerich et al. (2025), a consolidação de fluxos administrativos mais eficientes em ambientes digitais demanda não apenas sistemas informatizados, mas também normatização interna, capacitação dos usuários e mecanismos claros de padronização documental.

Assim, a análise das etapas do processo de solicitação do RSC permite compreender que a organização formal do fluxo administrativo atende aos princípios clássicos do processo administrativo, garantindo sequencialidade, definição de competências e controle institucional. Todavia, à luz da literatura sobre organização de fluxos na administração pública, observa-se que a ausência de maior detalhamento operacional na etapa inicial limita o potencial de padronização e previsibilidade do processo, criando condições para variações práticas que serão aprofundadas nas análises subsequentes da conformidade documental e das inconsistências observadas.

5.2 Instrução processual, rastreabilidade documental e eficiência administrativa

A análise da instrução inicial dos pedidos de Reconhecimento de Saberes e Competências evidencia a adoção de múltiplos instrumentos documentais para apresentação da trajetória docente, como memorial descritivo em formato livre, formulários eletrônicos do sistema e, em menor escala, planilhas auxiliares. Essa heterogeneidade indica que, embora o processo administrativo esteja formalmente



normatizado, a materialização documental dessa etapa ocorre de maneira descentralizada e não padronizada, dependendo majoritariamente da iniciativa individual do requerente.

Do ponto de vista da gestão documental e arquivística, esse achado revela fragilidade na definição institucional dos documentos que compõem a fase corrente do processo administrativo. Conforme Bittencourt (2022), a organização documental ao longo do ciclo de vida dos documentos é fundamental para garantir coerência, rastreabilidade e continuidade administrativa. Quando instrumentos com a mesma função administrativa assumem formatos distintos, enfraquece-se a lógica arquivística que sustenta a previsibilidade e o controle do processo.

Essa situação é coerente com o diagnóstico apresentado por Leão e Chagas (2022), ao apontarem que a ausência de políticas arquivísticas consolidadas em instituições públicas gera práticas fragmentadas de produção e organização documental. No caso analisado, a inexistência de diretrizes claras sobre o instrumento adequado para apresentação da trajetória docente abre espaço para soluções empíricas, que atendem à necessidade imediata do servidor, mas não fortalecem a governança documental institucional.

Outro achado relevante refere-se ao uso do próprio sistema eletrônico como principal meio de descrição da trajetória docente, substituindo o memorial descritivo em formato livre. Esse comportamento indica que o sistema passou a exercer, na prática, uma função estruturante da instrução processual, ainda que essa atribuição não esteja formalmente prevista em normativas institucionais.

A literatura sobre gestão documental em ambientes digitais aponta que sistemas eletrônicos, quando não alinhados explicitamente a princípios arquivísticos, tendem a reorganizar práticas administrativas de forma implícita. Hagen (2023) destaca que a digitalização dos registros transforma rotinas administrativas e redistribui responsabilidades documentais, muitas vezes transferindo para o sistema decisões que deveriam ser normativas. Nesse contexto, o formulário eletrônico deixa de ser apenas um meio de registro e passa a assumir papel de documento arquivístico central do processo.

Esse fenômeno também é compatível com a análise de Lacerda e Chagas (2024), segundo os quais sistemas de informação no setor público produzem documentos digitais que precisam incorporar requisitos arquivísticos desde sua concepção. Quando isso não ocorre, o sistema supre lacunas normativas de forma operacional, garantindo funcionalidade, mas comprometendo a padronização e a integridade documental no longo prazo.



A utilização pontual de planilhas para sistematização da pontuação requerida, observada em parte dos processos, evidencia a adoção de estratégias individuais para organizar informações complexas. Embora essas iniciativas possam facilitar a análise por parte das comissões avaliadoras, elas não se configuram como prática institucionalizada nem como exigência normativa.

Segundo Oliveira et al. (2022), em contextos nos quais inexitem práticas documentais sistematizadas, os servidores tendem a desenvolver soluções informais para compensar lacunas organizacionais. Esse mecanismo foi identificado na gestão documental cotidiana de instituições públicas brasileiras, nas quais práticas individuais substituem políticas institucionais inexistentes ou insuficientes.

Do ponto de vista arquivístico, essa diversidade de estratégias reforça a fragilidade da instrução processual, pois amplia a variabilidade documental e dificulta a consolidação de padrões. Conforme Guevara e Vega-Almeida (2024), a harmonização normativa entre arquivística e processos administrativos é condição essencial para garantir rastreabilidade, conformidade legal e organização institucional, elementos que se tornam frágeis quando a organização da informação depende exclusivamente da iniciativa individual.

A coexistência de diferentes formas de anexação dos documentos comprobatórios — consolidadas, fragmentadas ou híbridas — revela ausência de critérios normativos para organização dos registros na etapa inicial do processo. Esse achado empírico possui implicações diretas para a rastreabilidade documental e o controle administrativo.

Silva et al. (2023) ressaltam que a preservação e a confiabilidade dos documentos digitais dependem de políticas claras de organização e estruturação dos registros desde sua produção. A anexação fragmentada, embora amplie o detalhamento, dificulta a leitura sistêmica do processo; já a consolidação excessiva pode comprometer a identificação individual dos documentos comprobatórios.

Esse cenário reflete o que Seelakate e Berpan (2025) descrevem como hibridização documental em ambientes administrativos digitais, nos quais práticas analógicas e digitais coexistem sem plena integração normativa. Tal hibridização não inviabiliza a tramitação do processo, mas enfraquece a padronização, amplia o esforço de análise e compromete a previsibilidade institucional.

Um dos achados mais relevantes é o fato de que todos os processos analisados resultaram em parecer favorável ou deferimento, independentemente da forma de instrução documental adotada. Esse resultado indica que a heterogeneidade documental



não produziu prejuízo direto à decisão final, mas não elimina fragilidades estruturais na fase inicial do processo.

Conforme Alves et al. (2021), a conformidade decisória não deve ser confundida com conformidade documental. Sistemas e comissões podem compensar lacunas na instrução processual, reorganizando informações durante a análise, mas essa compensação transfere custos operacionais e cognitivos para etapas posteriores do fluxo administrativo.

Nesse sentido, o achado empírico corrobora a literatura que aponta que a ausência de indeferimentos formais não implica maturidade documental. Ao contrário, conforme Barco et al. (2024), a falta de padronização na instrução inicial tende a gerar sobrecarga analítica, reduzir eficiência e aumentar a dependência da capacidade interpretativa das instâncias avaliadoras, em detrimento de uma lógica institucional estruturada.

5.3 Fragilidades de padronização e conformidade na instrução documental dos processos de RSC

A identificação de inconsistências documentais na etapa de solicitação dos pedidos de Reconhecimento de Saberes e Competências evidencia fragilidades estruturais na padronização da instrução processual, ainda que tais desvios não tenham produzido efeitos diretos sobre o resultado final dos processos. Sob a ótica da gestão documental e arquivística, a coexistência de múltiplas formas de apresentação da trajetória docente — como memorial descritivo, formulários do SEI e instrumentos substitutivos — indica ausência de diretrizes institucionais suficientemente claras quanto à forma esperada de organização documental. Esse cenário confirma o argumento de Bittencourt (2022), segundo o qual a gestão arquivística só cumpre plenamente sua função quando os documentos acompanham de maneira coerente as funções administrativas ao longo de seu ciclo de vida, garantindo continuidade institucional e previsibilidade procedimental.

A utilização desigual do memorial descritivo e a substituição desse instrumento por formulários do sistema eletrônico refletem, do ponto de vista arquivístico, uma adaptação prática dos requerentes às possibilidades oferecidas pelo ambiente digital, mas também revelam lacunas normativas quanto à padronização da instrução inicial. Hagen (2023) sustenta que a digitalização dos registros administrativos reorganiza fluxos de trabalho e amplia o acesso à informação, mas impõe desafios culturais e organizacionais quando não acompanhada de orientações formais claras. Nesse sentido, o uso do SEI como mecanismo substitutivo ao memorial, ainda que funcional, passa a operar de



maneira informal, deslocando para o servidor a responsabilidade de interpretar como estruturar adequadamente a instrução do processo.

A fragmentação na forma de anexação dos documentos comprobatórios — ora consolidados em arquivo único, ora dispersos em múltiplos anexos — reforça a percepção de fragilidade na governança documental. Conforme Lacerda e Chagas (2024), a produção de documentos arquivísticos digitais exige integração entre sistemas de informação e princípios arquivísticos, sob pena de comprometer a integridade, a rastreabilidade e a eficiência administrativa. A ausência de um padrão institucional para a organização dos anexos compromete a uniformidade do fluxo processual e transfere às comissões avaliadoras o ônus de recompor a lógica documental de cada processo.

A baixa recorrência do uso de planilhas para organização da pontuação solicitada também revela a inexistência de instrumentos padronizados de apoio à instrução processual. Do ponto de vista da conformidade normativa, essa lacuna não caracteriza irregularidade, mas indica ausência de mecanismos institucionais voltados à racionalização do trabalho administrativo. Alves et al. (2021) destacam que a incorporação de requisitos arquivísticos desde o desenho dos sistemas e procedimentos é condição essencial para reduzir retrabalho e ampliar o controle dos fluxos administrativos, o que não se observa de forma sistemática na etapa analisada.

Embora todos os processos tenham resultado em parecer favorável, a presença reiterada de substituições documentais, modelos híbridos e estratégias individuais de organização confirma que a conformidade normativa não se resume ao desfecho do processo, mas à aderência efetiva às exigências formais previstas. Çiçek (2020) ressalta que políticas escritas e formalizadas são fundamentais para garantir controle normativo e rastreabilidade documental em ambientes de governo eletrônico. Na ausência dessas diretrizes explícitas, consolidam-se práticas informais que, embora funcionais, fragilizam a padronização e a previsibilidade institucional.

No contexto brasileiro, esse cenário dialoga diretamente com as observações de Oliveira et al. (2022) e de Nascimento e Venâncio (2022), que apontam a persistência de práticas informais e a fragmentação normativa como fatores estruturantes da gestão documental no setor público. A heterogeneidade observada na instrução dos processos de RSC, portanto, não constitui uma anomalia isolada, mas expressão de um padrão mais amplo de governança documental ainda em consolidação, marcado pela adoção de sistemas digitais sem integração plena entre normas arquivísticas, fluxos administrativos e práticas organizacionais.



Assim, as inconsistências documentais identificadas devem ser compreendidas não como falhas individuais dos requerentes, mas como sintomas de uma estrutura institucional que carece de maior clareza normativa, padronização procedimental e integração entre gestão documental e instrução processual. Tal constatação reforça a necessidade de fortalecimento das diretrizes arquivísticas e de conformidade normativa como instrumentos estratégicos para assegurar rastreabilidade, eficiência administrativa e uniformidade na gestão dos processos de Reconhecimento de Saberes e Competências.

5.4 Proposição de melhorias para a padronização da instrução documental inicial dos processos de RSC no IFPR

A análise dos processos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) evidenciou que, embora a instrução documental inicial apresente elevada taxa de deferimento, a heterogeneidade observada na forma de organização, apresentação e articulação dos documentos revela fragilidades do ponto de vista da gestão documental e da conformidade normativa. Nesse sentido, a proposição de melhorias não se fundamenta na correção de falhas decisórias, mas no aprimoramento da eficiência administrativa, da previsibilidade processual e da rastreabilidade institucional.

A primeira diretriz de melhoria refere-se à padronização dos instrumentos de apresentação da trajetória profissional e acadêmica. Os resultados demonstraram que o memorial descritivo não é utilizado de forma uniforme, sendo frequentemente substituído por formulários do SEI ou por descrições fragmentadas. Assim, recomenda-se que o IFPR estabeleça, de forma explícita, um instrumento padrão obrigatório para essa finalidade, seja por meio de um modelo de memorial descritivo institucionalizado ou pela adequação do formulário do SEI para cumprir integralmente essa função. Essa medida reduziria ambiguidades interpretativas, promoveria maior isonomia entre os requerentes e facilitaria a análise técnica posterior.

Como segunda proposição, destaca-se a necessidade de uniformização da organização dos documentos comprobatórios. A coexistência de múltiplos padrões de anexação — arquivos únicos, fragmentação excessiva ou modelos híbridos — indica ausência de diretrizes claras quanto à forma de instrução. Recomenda-se, portanto, a definição institucional de um padrão único de anexação, preferencialmente orientado por critérios de agrupamento lógico dos documentos, com identificação clara dos eixos



avaliativos. Tal padronização tende a reduzir retrabalho, facilitar a conferência formal pela SEGEPE e ampliar a rastreabilidade documental no SEI.

Outra melhoria relevante diz respeito à sistematização da pontuação declarada pelo servidor. O uso pontual de planilhas de pontuação, identificado em apenas parte dos processos analisados, sugere uma prática individual que poderia ser institucionalmente incorporada. A proposição consiste na disponibilização de uma planilha padrão de pontuação, integrada ou vinculada ao processo eletrônico, permitindo maior transparência, controle e coerência entre a trajetória declarada e os documentos apresentados. Essa iniciativa contribuiria para maior clareza na análise técnica e para a redução de inconsistências formais.

Adicionalmente, recomenda-se o fortalecimento das ações de orientação institucional ao servidor requerente, considerando que a etapa inicial do processo é de sua inteira responsabilidade. A elaboração de manuais simplificados, checklists documentais ou tutoriais específicos para o RSC pode atuar como mecanismo preventivo de inconsistências, reduzindo a variabilidade observada e promovendo maior alinhamento às exigências normativas. Essas ferramentas também reforçam a lógica de compliance administrativo, ao induzir práticas documentais mais aderentes ao padrão institucional.

Por fim, propõe-se a adoção de mecanismos de validação formal prévia no âmbito do SEI, tais como campos obrigatórios, modelos padronizados de documentos e orientações automatizadas no momento da abertura do processo. Essas medidas não apenas auxiliariam o servidor na correta instrução do pedido, como também fortaleceriam a governança documental, a rastreabilidade e a eficiência do fluxo administrativo, alinhando-se às boas práticas de gestão arquivística e instrução processual no setor público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar as etapas de solicitação dos pedidos de Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) no Instituto Federal do Paraná, com foco na instrução documental inicial e na conformidade normativa do processo administrativo. A investigação concentrou-se na etapa inicial do fluxo processual, considerando que esta constitui o ponto de partida para todas as análises subsequentes e



condiciona a fluidez, a previsibilidade e a eficiência do trâmite administrativo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

A análise das etapas formais do processo de solicitação evidenciou que o fluxo administrativo do RSC encontra-se claramente estruturado do ponto de vista normativo, com definição objetiva dos atores institucionais envolvidos e atribuição explícita de responsabilidades. Observou-se que a instrução inicial é integralmente atribuída ao servidor requerente, enquanto às unidades administrativas cabe o controle formal e o encaminhamento às instâncias avaliativas. Esse desenho reforça a centralidade da instrução documental como elemento estruturante do processo e como requisito prévio para o início da análise técnica pelas comissões competentes.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em verificar a presença, ausência ou inconsistência dos documentos nos processos analisados, os resultados demonstraram que todos os quinze processos examinados continham documentação suficiente para subsidiar a análise das comissões, uma vez que resultaram em parecer favorável ou deferimento. Contudo, identificou-se elevada heterogeneidade na forma de apresentação da trajetória profissional e acadêmica dos docentes, bem como na organização dos documentos comprobatórios, revelando múltiplas estratégias individuais de instrução processual.

Em relação ao segundo objetivo específico, voltado à classificação dos tipos de inconsistências documentais, constatou-se que tais inconsistências não se manifestaram como falhas impeditivas, mas como desvios formais em relação ao padrão normativo esperado. Entre os principais achados, destacam-se a substituição do memorial descritivo por formulários do SEI, o uso eventual de planilhas não padronizadas para organização de pontuação e a fragmentação excessiva dos documentos anexados. Essas práticas, embora não tenham comprometido o resultado final dos processos, indicam fragilidades na padronização da instrução inicial e potencial aumento do esforço administrativo nas etapas subsequentes.

Sob a ótica da conformidade normativa, verificou-se que a ausência de diretrizes institucionais mais detalhadas sobre a forma de apresentação e organização da documentação contribui para a diversidade de práticas observadas. Tal cenário gera assimetrias na instrução processual e pode impactar negativamente a previsibilidade, a rastreabilidade e a uniformidade da gestão administrativa, especialmente em contextos de maior volume de solicitações.



Atendendo ao terceiro objetivo específico, este estudo propôs diretrizes para a padronização da instrução documental inicial no âmbito do IFPR. As proposições concentram-se na elaboração de orientações institucionais claras quanto aos instrumentos aceitos para apresentação da trajetória do docente, à estrutura recomendada para organização dos documentos comprobatórios e à forma de anexação no SEI. Além disso, sugere-se a disponibilização de modelos orientativos — como memoriais estruturados ou planilhas padronizadas — capazes de reduzir a variabilidade observada e de promover maior eficiência administrativa.

De forma complementar, a proposição de melhorias aponta para a necessidade de ações de capacitação e comunicação institucional voltadas aos servidores requerentes, bem como para o fortalecimento do papel das unidades administrativas no apoio preventivo à correta instrução dos processos. Tais medidas não visam restringir a autonomia do docente, mas garantir maior alinhamento às exigências normativas e maior racionalidade no fluxo processual.

Conclui-se que, embora o processo de solicitação do RSC no IFPR se mostre funcional e capaz de produzir decisões favoráveis, a ausência de padronização na instrução documental inicial constitui um ponto crítico sob a perspectiva da gestão documental e da governança administrativa. O aprimoramento dessa etapa, por meio de diretrizes claras e instrumentos orientativos, tende a fortalecer a eficiência, a transparência e a uniformidade do processo, contribuindo para a consolidação de práticas administrativas mais consistentes e alinhadas aos princípios da administração pública contemporânea.

REFERÊNCIAS

ALZU'BI, S. et al. **Neural Network Architectures for Secure and Sustainable Data Processing in E-Government Systems**. Algorithms, Basel, v. 18, n. 10, 2025.

DOI: <https://doi.org/10.3390/a18100601>.

ALVES, T.; DE OLIVEIRA, T.; GURGEL, A. Project management in public administration: a study on the implementation of the electronic process in UFRN and IFRN. Revista de Gestão e Projetos, v. 12, n. 2, p. 110-134, 2021.

DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18477>.



- 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 Gestão e Tecnologia**, v. 11, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-27.1451>.
- AZZAM, F. et al. The Use of Blockchain Technology and OCR in E-Government for Document Management: Inbound Invoice Management as an Example. **Applied Sciences-Basel, Basel**, v. 13, n. 14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/app13148463>.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BATTILANI, C. et al. Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of **Western Ligurian Sea Port Authority**. **Sustainable Futures**, v. 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2022.100065>.
- BANCU, D.; RADOI, M.; BELLOIU, S. Information Security Awareness in Romanian Public Administration: An Exploratory Case Study. **Studies in Informatics and Control**, v. 29, n. 1, p. 121-129, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24846/v29i1y202012>.
- BARCO, D. et al. Proposal for document management in the context of public administration. **Revista General de Informacion y Documentacion**, v. 34, n. 1, p. 141-152, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5209/rgid.88052>.
- BITTENCOURT, P. Following traces and finding traces: A mapping of the theory of the three ages of archives. *Boletim do Arquivo da Universidade de Coimbra*, v. 35, n. 1, p. 161-188, 2022. DOI: https://doi.org/10.14195/2182-7974_35_1_6.
- BRASIL. **Decreto nº 4.073, de 3 janeiro de 2002. Regulamenta a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados**. Diário Oficial da União, 4 jan. 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4073.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.
- BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. **Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.
- BRASIL. Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024. **Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.



BRASIL. **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências.** Diário Oficial da União, 9 jan. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18159.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 23 mar. 2026.

BUDAI, B. et al. Digital literacy and the capability to manage e-government in today's Hungary. **Regional Statistics**, v. 14, n. 6, p. 1222-1248, 2024. DOI: <https://doi.org/10.15196/RS140608>.

BURLACU, S. et al. Digital Public Administration and the Perspectives of Sustainable Development in Romania. **European Journal of Sustainable Development**, v. 11, n. 4, p. 230-236, 2022. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n4p230>.

CALMON (2007) apud MARTINS, D. A.; RAMOS, A. S. M. Conceitos de Governo Eletrônico e Governança Eletrônica: Confrontação e Complementaridade. **ENAPG – ANPAD** – Salvador/BA – 12 a 14 de novembro de 2008.

ÇIÇEK, N. “Written Policy” Requirement for Electronic Records Management in the Context of E-Government Strategy: A Review on Applications in Turkey. **Turkish Librarianship**, v. 34, n. 3, p. 377-405, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24146/tk.739591>.



- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 31. ed. Rio de Janeiro: GenMétodo, 2018.
- DO NASCIMENTO, M.; VENÂNCIO, R. Records management instruments in Brazilian legislation—1978-2021. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 4, p. 3-27, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/41822>.
- DOBROLUBOVA, 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>.
- DOBROLUBOVA, E. Evaluating digital government performance using surveys: international literature review and prospects for the future research. *voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya-public administration issues*, n. 5, p. 152-181, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-5-152-181>.
- DOS SANTOS, M. et al. Process improvement in the public sector: The case of a municipal infrastructure department. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 16, 2025. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.v16.2057>.
- DUHAMEL, F.; SANDOVAL-ALMAZÁN, R. Designing E-Government Legal Institutions: A State-Level Comparison in Mexico. **Internacional Journal of Public Administration In The Digital Age**, v. 8, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJPADA.20210101.oal>.
- ESKO, T.; KOULU, R. Imaginaries of better administration: Renegotiating the relationship between citizens and digital public power. **Big Data & Society**, v. 10, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/20539517231164113>.
- FILHO, J. S. C. **Manual de Direito Administrativo**. 39. ed. São Paulo: Atlas, 2025.
- FORLIANO, C. et al. Innovating business processes in public administrations: Towards a systemic approach. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 1203-1224, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2019-0498>.
- GIAMBERARDINO, G. et al. Using blockchain technology for sustainable public procurement of road works. **Revista de Administração Pública**, v. 58, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230073x>.
- GIESTOSA, J. et al. Risk management methodologies in Brazilian public entities: A bibliographic analysis. **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, v. 14, n. 4, p. 5889-5910, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2027>.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.



GRITSSENKO, E.; KURYNDIN, P. Digitalization of Control and Supervision Activities: Russian and French Experience. **Pravoprimerenie-Law Enforcement Review**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2020. DOI: [https://doi.org/10.24147/2542-1514.2020.4\(3\).25-45.\[1\]](https://doi.org/10.24147/2542-1514.2020.4(3).25-45.[1])

GUEVARA, J.; VEGA-ALMEIDA, R. The nexus between records management and digital government in Cuba: Analysis of the regulatory framework. **Encontros Bibli-Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 29, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2024.e96244>.

HAGEN, D. The effect of digitalization on the daily use of and work with records in the Norwegian public sector. **Records Management Journal**, v. 33, n. 2/3, p. 105-119, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/RMJ-10-2022-0030>.

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>.

HAUG, N.; DAN, S.; MERGEL, I. Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. **Public Management Review**, v. 26, n. 7, p. 1963-1987, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>.

HEIDULUND, M.; OLOFSSON, N. **Conceptualising Public Value A Generative Versus an Institutional Approach**. In: JANSSEN, M. et al. (Org.). [Título do livro não especificado]. p. 32-46, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_3.

HOXHA, E.; ANGJELI, A.; BOMBAJ, F. **Implementation of modern information systems for automating accounting processes in the public sector: The experience of Albania**. SCIENTIFIC BULLETIN OF MUKACHEVO STATE UNIVERSITY-SERIES ECONOMICS, v. 12, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2025.61>.

KLEIN, L. et al. **Lean Management Values as Support for the Process Management: An Assessment of Process Effectiveness and Maturity**. **Teoria e Prática em Administração-TPA**, v. 11, n. 2, p. 60-75, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.55243>.

KLEIN, 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>.

KODDEBUSCH, M. et al. **Getting Rid of It: An Unlearning Perspective on Digital Government Competences**. In: JOHANNESSEN, M. et al. (Org.). [Título do livro não especificado]. p. 47-63, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-70804-6_4.



- KOERICH, A. et al. Critical Factors in the Implementation of Innovation: A Case Study of a Brazilian Public Organization. **Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 91, n. 4, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/isd2.70018>.
- KRA SNYKOV, Y. et al. Impact of Digital Public Services on governance efficiency. **telos-revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales**, v. 26, n. 1, p. 35-51, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36390/telos261.04>.
- KREGEL, I.; DISTEL, B.; CONERS, A. Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. **Business & Information Systems Engineering**, v. 64, n. 2, p. 201-221, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>.
- KUHLMANN, S.; HEUBERGER, M. Digital Transformation Going local: Implementation, Impacts And Constraints From a German Perspective. **Public Money & Management**, v. 43, n. 2, p. 147-155, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>.
- KUPI, M.; MCBRIDE, K. **Agile Development for Digital Government Services: Challenges and Success Factors**. In: EDELMANN, N. et al. (Org.). [Título do livro não especificado]. p. 139-150, 2021. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-82824-0_11.
- LACERDA, M.; CHAGAS, C. The production of the digital archival document by the Business System: Archival issues. **Em Questão**, v. 30, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-5245.30.140109>.
- 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>.
- LEAO, M.; CHAGAS, C. Supervised Professionals Supervisory Advice: Archives records Survey of Federal Council. **Em Questão**, v. 28, n. 2, p. 358-391, 2022. DOI: <https://doi.org/10.19132/1808-5245282.116211>.
- LYUDMILA, P.; ANZHELA, H. Main Directions for Improving Public Administration Mechanisms in Ukraine. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 9, n. 8, p. 41-48, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.08.005>.
- MALATJI, O.; MARUTHA, N. Implementation of legislative framework governing records management throughout the life cycle in the Limpopo provincial government of South Africa. **Global Knowledge Memory and Communication**, v. 74, n. 1/2, p. 253-271, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2022-0195>.



MARCHIORI, D. et al. The role of IT capabilities, IT reconfiguration capability and innovativeness on organizational performance: Evidence from the Brazilian public sector. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 2, 2023.

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220221x>.

MÁRQUEZ, A. Documentary appraisal transparency in the Spanish Autonomous Administrations. **Revista Espanola de Documentacion Cientifica**, v. 44, n. 1, 2021.

DOI: <https://doi.org/10.3989/redc.2021.1.1716>.

MIRANDA, E.; SALDANHA, O.; PEDRO, F. Flowchart as a quality tool in processes university library management. **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, v. 14, n. 8, p. 13923-13941, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2486>.

O'FLYNN, J. Human(e) government: Charting a positive path in a hostile world.

Perspectives on public management and governance, v. 8, n. 3, p. 136-143, 2025.

DOI: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf014>.

OLIVEIRA, M.; SILVA, A.; RIBEIRO, M. Secretaries and document management: A case study in a Brazilian public sector. **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, v. 13, n. 2, p. 226-252, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1278>.

PACKALÉN, S.; PARTANEN, L. Competencies, skills, and personal attributes in job advertisements for archivists and records managers in Finland. **Records Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 118-133, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/RMJ-01-2024-0002>.

PARK, M.; LEE, B. Do public service motivation and organizational processes influence job satisfaction and organizational commitment? A comparative study in public and private organizations. **Chinese Public Administration review**, v. 14, n. 4, p. 224-237, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/15396754231202460>.

PRACHUMRASEE, K. et al. From Traditional to Digital: Transforming Local Administrative Organization Workflows in Thailand Through Social Listening Tools. **Social Sciences-Basel**, v. 13, n. 12, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci13120666>.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRZEYBILOVICZ, E.; CUNHA, M.; RIBEIRO, M. **Decolonizing e-government benchmarking**. In: SABATINI, N. et al. (Org.). [Título do livro não especificado]. p. 570-582, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1145/3598469.3598534>.



RAVSELJ, D. et al. A Review of Digital Era Governance Research in the First Two Decades: A Bibliometric Study. **FUTURE INTERNET**, v. 14, n. 5, 2022.

DOI: <https://doi.org/10.3390/fi14050126>.

SARAIWA, A. **A implementação do SEI-Sistema Eletrônico de Informações**. 2018. Disponível

em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3455/4/SEGES%20%20Enap.%20SARAIWA%20Andr%C3%A9.%20SEI.%20estudo%20de%20caso.%202018.%20portug%C3%AAs.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2025.

SARTORI, R. et al. Comparative Analysis of Knowledge Management Practices in Organizational Processes between City Halls of a Region of Brasil and a Province of Ecuador. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, 2020.

DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-16.1354>.

SEELAKATE, P.; BERPAN, C. Electronic Records Management in the **Thai Public Sector in the Digital Age**. v. 10, n. 27, p. 177-182, 2025.

DOI: <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v10iSI27.6833>.

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

SHIBAMBU, A. Migration of government records from on-premises to cloud computing storage in South Africa. **South African Journal of Libraries and Information Science**, v. 88, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7553/88-1-2128>.

SILVA, J. et al. Archival management and public administration: The preservation and security of digital archival documents. **Revista de Gestão e Secretariado-GESEC**, v. 14, n. 3, p. 2836-2856, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1753>.

SKARGREN, F. What is the point of benchmarking e-government? An integrative and critical literature review on the phenomenon of benchmarking e-government.

INFORMATION POLITY, v. 25, n. 1, p. 67-89, 2020.

DOI: <https://doi.org/10.3233/IP-190131>.

STOROZHENO, L. et al. Digital Competence of Society as a Component of Modern Public Administration. **Amazonia Investiga**, v. 12, n. 72, p. 123-134, 2023.

DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.72.12.11>.

SVÄRD, P. et al. Local regulations for the use of artificial intelligence in the management of public records—A literature review. **Records Management Journal**, v. 34, n. 2/3, p. 109-130, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/RMJ-10-2023-0061>.



TSYBULNYK, N. et al. E-government within Public Administration. **Jurnal Cita Hukum-Indonesian Law Journal**, v. 8, n. 3, p. 471-488, 2020.

DOI: <https://doi.org/10.15408/jch.v8i3.18300>.

VALLE, V.; GALLO, W. Artificial Intelligence and Regulatory State Capacities in The Digital Public Administration Environment. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, v. 20, n. 82, p. 67-85, 2020.

DOI: <https://doi.org/10.21056/aec.v20i82.1396>.

VAN ROOYEN, M.; PITCHER, R. The Cinderellas of the scanner: Magnetic resonance imaging “pre-scan” and “post-scan” times: Their determinants and impact on patient throughput. **SA Journal of Radiology**, v. 24, n. 1, 2020.

DOI: <https://doi.org/10.4102/sajr.v24i1.1946>.

VASILIEV, V.; DEKHANOVA, N.; KHOLODENKO, Y. **Social Factors in the Digital Government Formation in Russia. Postmodern Openings**, v. 11, n. 2, p. 317-326, 2020. DOI: <https://doi.org/10.18662/po/11.2Sup1/195>.

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

YUSUF, A.; OPAWOLE, A.; EBUNOLUWA, E. **Evaluation of the organisational Capability of the public sector for the implementation of building information modelling on construction projects. acta structilia**, v. 29, n. 1, p. 26-58, 2022.

DOI: <https://doi.org/10.18820/24150487/as29i1.2>.



CAPÍTULO 03: EFICIÊNCIA LOGÍSTICA E RESILIÊNCIA OPERACIONAL: ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS PARA CADEIAS DE SUPRIMENTOS LOCAIS NO SETOR PÚBLICO

Magda de Souza Santos Melo Silva

Instituto Federal do Triângulo Mineiro, Brasil

Gislene Silva Lima

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Hermannny Alexandre dos Santos Lira Filho

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano -
IFSertãoPE

Ivanise Aurora Ventura

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP

Jefferson Palácio de Oliveira

Metropolitan University of Science and Technology, USA

José Angelo Giacomini Rubinho

Instituto Federal do Triângulo Mineiro, Brasil

Lucas Braga de Barros

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Luciana Gomes

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - IFPR

Milton Cesar De Jesus Silva

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Pricila Caroline Do Nascimento

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Rafael Soares Cardoso

Faculdade Cesgranrio, Brasil

Rogério do Nascimento Carvalho

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Tiago Luz de Oliveira

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Wagner Lucas Lucena de Araújo Almeida

Universidade Federal da Paraíba, Brasil



RESUMO

A demanda por sustentabilidade e eficiência operacional nas cadeias de suprimentos públicas tem estimulado a implementação de soluções resilientes e inovadoras, sobretudo diante de crises como pandemias e interrupções logísticas. Este capítulo tem como objetivo identificar, por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), as principais estratégias que articulam eficiência logística, sustentabilidade e resiliência no setor público e em cadeias locais. A metodologia baseou-se na análise qualitativa de 20 artigos internacionais selecionados entre 2021 e 2025, com auxílio de Perplexity e critérios de alinhamento temático. Os resultados foram estruturados em quatro categorias: (i) digitalização verde e hubs logísticos públicos; (ii) estratégias de resiliência operacional frente a crises; (iii) inovação sustentável mediante IA, IoT e economia circular; e (iv) governança pública e parcerias colaborativas. A literatura demonstra que tais estratégias, quando respaldadas por políticas públicas, infraestrutura adaptativa e padronização eficiente, reforçam as cadeias locais e promovem impactos socioambientais positivos. Conclui-se que a integração entre inovação tecnológica, capacidade estatal e articulação intersectorial é determinante para construir cadeias públicas resilientes, sustentáveis e eficazes.

Palavras-chave: Governança; Logística; Política Pública; Resiliência; Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A intensificação das crises climáticas, sanitárias e sociais tem compelido os Estados contemporâneos a reformular suas práticas administrativas e modelos logísticos, particularmente no setor público. A busca por sustentabilidade e resiliência passou a exigir ações estatais coordenadas, adaptativas e orientadas à inovação. Conforme Sachs (2015), o desenvolvimento sustentável se efetiva somente quando políticas públicas se integram à eficiência operacional, inclusão social e preservação ambiental. Nesse contexto, as cadeias logísticas públicas e locais configuram-se como elementos estratégicos, não apenas para fornecimento de serviços essenciais, mas também como vetores de transformação sistêmica perante emergências múltiplas.

Este capítulo tem como objetivo analisar a eficiência logística sustentável e a resiliência operacional no setor público.

Para tanto, adotou-se metodologia qualitativa de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com base em artigos indexados na Web of Science entre 2021 e 2025, selecionados por aderência temática, empírica e setorial. A investigação orientou-se pela seguinte questão norteadora: “Quais práticas e estratégias sustentáveis têm contribuído para a eficiência logística e a resiliência no setor público e nas cadeias de suprimentos locais?”.



2 REVISÃO DE LITERATURA

O conceito de sustentabilidade consolidou-se como resposta coletiva à insustentabilidade do modelo econômico linear, reivindicando crescimento inclusivo, justiça social e limites ecológicos nítidos para as gerações futuras. O Relatório Brundtland clássico (1987) e revisões recentes salientam a imperiosidade de transformar sistemas produtivos e extrativistas, readaptando instituições e governos à agenda climática e de equidade, ultrapassando a simples eficiência econômica (SANTOS et al., 2025).

A economia circular emerge como paradigma alternativo, propondo ciclos fechados de recursos, reciclagem, remanufatura e extensão do ciclo de vida, em oposição ao padrão "extrair-produzir-descartar". Tal transformação demanda inovações regulatórias e disrupções tecnológicas e culturais (KIRCHHERR et al., 2018; SANTOS et al., 2025).

A discussão sobre sustentabilidade institucional não se separa de suas dimensões ambiental, econômica e social; pesquisadores indicam que o êxito dos modelos circulares depende da incorporação de métricas claras, governança multissetorial e políticas que promovam inclusão e equidade regional (GHISELLINI et al., 2016; SILVA et al., 2024).

Diante da urgência das crises multifacetadas (climática, sanitária, social), o Estado contemporâneo é crescentemente convocado a assumir protagonismo regulatório e coordenação transversal entre setores, impulsionando orçamentos públicos que favoreçam a integração entre saúde, meio ambiente, infraestrutura e políticas de inclusão (LAVARDA et al., 2017; SILVA et al., 2024).

Agendas transversais no orçamento público tornaram-se essenciais para elaborar respostas flexíveis, mormente em contextos de crises múltiplas. Estudos demonstram que somente estruturas de governança robustas, com flexibilidade orçamentária e articulação intersectorial, amplificam o impacto social e ambiental das políticas públicas (SILVA et al., 2024; PETERS, 2015).

A literatura sobre políticas públicas ressalta que abordagens integradas maximizam impactos positivos, evitando esforços sobrepostos e alcançando maior eficiência no uso de recursos, argumento pivotal para transformações complexas em logística, educação e saúde (Rezende, 2019; ARAÚJO; FIGUEIREDO, 2018).

A integração de instrumentos orçamentários e políticas de longo prazo possibilita ao Estado atuar como indutor de desenvolvimento, transmutando questões setoriais



fragmentadas em soluções abrangentes e permanentes para problemas públicos (AFONSO, 2010).

No domínio da inovação institucional, sobressaem arranjos normativos e isomorfismos coercitivos (DiMAGGIO; POWELL, 1983). A teoria institucional revela que práticas de sustentabilidade e governança ambiental robusta surgem de forma efetiva apenas quando pressões legais e normativas se transmudam em capacidades institucionais concretas, e não em respostas meramente simbólicas (VIANA et al., 2025).

Pesquisas recentes sobre cadeias de suprimentos públicas revelam que a resiliência depende da priorização de atributos como agilidade, velocidade e visibilidade operacional, fundamentais para adaptação a disrupções e eficiência em processos logísticos sensíveis. Um estudo nacional apontou esses fatores como os mais relevantes para farmácias universitárias, com práticas como cultura de gestão de riscos e conhecimento destacando-se por influência positiva na adaptação organizacional. A avaliação estruturada desses elementos evidencia desafios na implementação plena de mecanismos de controle, especialmente em ambientes regulados com elevados requisitos sanitários. Dessa forma, contribui para a compreensão teórica e prática da resiliência logística no setor público, oferecendo subsídios para gestores em contextos de vulnerabilidade e incerteza (FREITAS et al., 2024).

A literatura internacional associa essas pressões e arranjos à adoção de padrões ambientais, registros ESG, sistemas de certificação e auditorias ambientais, cujos efeitos substantivos hingessem em enforcement regulatório e sinergias adaptativas locais (CHEN et al., 2025; DE GIER et al., 2025).

Pesquisadores defendem que estruturas densas de governança institucional e redes transnacionais otimizam o potencial transformador de regulações ambientais e logísticas, particularmente em países ou regiões com histórico de fragilidade institucional (VIANA et al., 2025; KAHUPI et al., 2024).

2.1 Inovação Tecnológica Verde

A inovação tecnológica verde, catalisada por energias renováveis, digitalização, Internet das Coisas, blockchain e sistemas ciberfísicos, revolucionou setores produtivos e de serviços, criando condições para cadeias logísticas mais eficientes e rastreáveis (SANTOS et al., 2025; SONG et al., 2024).



IoT e blockchain destacam-se como tecnologias nucleares para rastreabilidade, automação, gestão de resíduos e circularidade das cadeias de suprimentos, incrementando transparência, mitigando perdas e reduzindo emissões – pré-condição para eficiência logística sustentável (SHOAIB et al., 2025).

O debate acerca da digitalização pública e sua integração com cadeias locais é reforçado por análises que demonstram a relevância de suporte regulatório e investimentos em capacitação e infraestrutura para assegurar que tecnologias de fronteira se convertam em resultados sociais e ambientais efetivos (WANG; YU, 2024; CHEN et al., 2024).

A economia circular tecnológica reafirma-se promissora, mas confronta desafios como greenwashing, dificuldade na avaliação de impacto real e potencial ampliação de desigualdades ante ausência de métricas regulatórias robustas e políticas (SANTOS et al., 2025; BLOMSMA; BRENNAN, 2017).

Estudos interdisciplinares enfatizam que o processo de transição para sistemas circulares mais avançados requer não apenas inovação tecnológica, mas também mudança cultural, redesign organizacional e inclusão de agentes locais vulneráveis, combinando indicadores ambientais e sociais (HARTLEY; BALDASSARRE; KIRCHHERR, 2024).

2.2 Governança e Integração Setorial

Empiricamente, experiências de integração orçamentária intersetorial e políticas adaptativas promoveram maior flexibilidade e resiliência, otimizando recursos e reconfigurando cadeias locais para sustentabilidade, especialmente em cenários incertos como pandemias e crises econômicas (SILVA et al., 2024; RAUSCH, 2021).

A literatura internacional reforça que hubs logísticos públicos, plataformas nacionais e políticas incentivadoras de infraestrutura adaptativa constituem chaves para promover eficiência, resiliência e externalidades positivas em cadeias urbanas e regionais (LI; AN, 2025; WANG; YU, 2024).

Discussões recentes indicam que digitalização, associada a políticas públicas de fomento e integração territorial, contribui para superar assimetrias históricas, promovendo transparência e fortalecendo laços entre autoridades públicas e sociedade civil (YANG et al., 2025).



Sustentabilidade e resiliência logística, em ambientes públicos ou comunitários, condicionam-se à capacidade institucional de promover arranjos multiescala e redes colaborativas, articulando stakeholders em processos de solução e inovação conjunta (HAQUE et al., 2025; SHOAIB et al., 2025).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva por meio de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), visando mapear e analisar práticas e estratégias sustentáveis direcionadas à eficiência logística e resiliência operacional no setor público e em cadeias de suprimentos locais.

A coleta de dados realizou-se na base Web of Science, utilizando termos booleanos: “logistics efficiency” OR “supply chain efficiency” OR “logistics performance” AND “resilience” AND “sustainability” AND “public sector”, o que gerou inicialmente 1.335 artigos. Aplicaram-se filtros subsequentes de acesso aberto, período de 2021 a 2025 e tipo de documento “review article”, reduzindo o corpus para 79 artigos.

Posteriormente, procedeu-se à leitura analítica de títulos, resumos e palavras-chave. Selecionaram-se os 20 artigos mais alinhados ao tema conforme critérios de aderência temática, abordagem aplicada ao setor público e potencial de contribuição prática para políticas logísticas resilientes e sustentáveis.

Os artigos selecionados foram organizados em quatro categorias temáticas emergentes da análise de conteúdo: (1) Eficiência Verde e Digitalização em Logística Pública e Urbana; (2) Resiliência Operacional e Estratégias de Disrupção/Crise; (3) Inovação Sustentável e Inteligência Artificial no Setor Público; (4) Governança, Cadeias Locais Integradas e Parcerias Público-Privadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados (Primeira maiúscula, negrito, alinhamento a esquerda, times 12)



A análise dos 20 estudos empíricos mais alinhados ao tema identificou quatro categorias centrais para avançar na eficiência logística, resiliência e sustentabilidade na administração pública e cadeias locais: (1) Eficiência Verde e Digitalização em Logística Pública e Urbana; (2) Resiliência Operacional e Estratégias de Disrupção/Crise; (3) Inovação Sustentável e Inteligência Artificial no Setor Público; e (4) Governança, Cadeias Locais Integradas e Parcerias Público-Privadas. Os resultados desses artigos demonstram trajetórias distintas e complementares para modernização das cadeias de suprimentos públicas, cada uma oferecendo métodos, evidências e lições práticas trianguladas com fundamentos de vanguarda.

Eficiência Verde e Digitalização em Logística Pública e Urbana

A adoção de estratégias de logística verde e processos de digitalização revelou impacto robusto na otimização de fluxos, redução de custos e ampliação do controle ambiental e social em operações públicas e urbanas (CHEN et al., 2024). Tais resultados dialogam com o referencial que aponta economia circular e tecnologia como trajetórias essenciais para novo paradigma logístico, no qual políticas inovadoras, interoperabilidade entre sistemas e incentivos governamentais viabilizam práticas mais limpas e sustentáveis (KIRCHHERR et al., 2018; SANTOS et al., 2025).

Um estudo sobre hubs nacionais reforça que tais infraestruturas públicas devem ser acompanhadas de planejamento integrado para expandir externalidades positivas e ganhos de eficiência, alinhando-se às recomendações teóricas de que somente sinergias institucionais, governança multissetorial e métricas ambientais asseguram resultados perenes (LI et al., 2025; GHISELLINI et al., 2016; SILVA et al., 2024).

Resiliência Operacional e Estratégias de Disrupção/Crise

A robustez operacional das cadeias públicas depende de sistemas adaptáveis, capacidades de antecipação e integração de conhecimento técnico. O estudo de frameworks para frutas e vegetais perecíveis evidenciou que a resiliência vincula-se diretamente à estrutura de rede, redundância de fornecedores e uso de informações em tempo real para replanejamento de fluxos (HAQUE et al., 2025).

Resultados sobre cadeias de suprimentos e e-commerce regional indicam que a resiliência frente a disrupções exige mecanismos digitais para antecipação de demanda, monitoramento contínuo e diversificação de canais, estratégia progressivamente comum na modernização de políticas (YUAN et al., 2024).

Frameworks quantitativos aplicados a sistemas farmacêuticos universitários demonstram que elementos como agilidade, velocidade operacional e visibilidade são



cruciais para mitigar impactos de disrupções, além de fomentar aprendizado rápido em redes públicas (FREITAS et al., 2024).

Estudos focados no setor agroalimentar e cadeias urbanas revelam que a resiliência operacional potencializa-se mediante estratégias de gestão de riscos e colaboração interessada, destacando a necessidade de integração entre planejamento de contingência e políticas públicas robustas (MU et al., 2025).

Inovação Sustentável e Inteligência Artificial no Setor Público

O avanço de IA, *machine learning* e *digital twins* no setor público transformou rotinas operacionais e a gestão de políticas de sustentabilidade. Resultados práticos indicam que modelos preditivos baseados em IA elevam eficiência, automação de processos decisórios e uso responsável de recursos públicos, especialmente em setores sensíveis a riscos e volatilidade (SAEN et al., 2024).

A digitalização avançada de processos logísticos possibilitou integrar operações regionais e federais, incrementando precisão, velocidade analítica e alinhamento de ações públicas às demandas dos ODS, conforme apontado em revisões empíricas e estudos de caso (CHEN et al., 2024).

Experiências com integração de *digital twin* e economia circular reforçaram o papel de plataformas digitais inovadoras no suporte a operações logísticas públicas e regionais, contribuindo para cidades inteligentes e soluções sustentáveis personalizadas (SHOAIB et al., 2025).

A automação de inventários e monitoramento, associada ao uso de sensores e controle IoT, demonstrou impacto direto na sustentabilidade e eficiência logística urbana, reduzindo desperdícios, elevando segurança operacional e aprimorando práticas colaborativas entre agências públicas distintas (TURSKIS; SNIOKIENE, 2024).

Governança, Cadeias Locais Integradas e Parcerias Público-Privadas

Resultados empíricos evidenciam que o fortalecimento de arranjos de governança, adoção de PPPs e integração orçamentária constituem fatores críticos para o êxito e sustentabilidade de cadeias regionais públicas. O emprego de *benchmarking* de hubs e modelos de decisão multicritério permitiu aprimorar alocação de recursos, transparência institucional e eficiência decisória em infraestrutura logística (MISHRA, 2025).

Frameworks para avaliação de políticas públicas e análise de concessões demonstram que ambientes colaborativos, transparência institucional e estruturas de governança participativa possibilitam superar barreiras regulatórias, consolidar cultura de *accountability* e atrair inovação gerencial ao setor local (WANG et al., 2025).



A avaliação de impacto de hubs logísticos públicos por métodos DEA revelou avanços significativos em desempenho, redução de custos e efetividade de parcerias institucionalizadas, reforçando a necessidade de políticas públicas *data-driven* e integração multissetorial para cadeias resilientes (JINOR; BRIDGELALL, 2024).

O estudo do papel de PPPs em infraestrutura e logística pública destaca que sinergias entre agentes públicos e privados são fundamentais para ganhos de eficiência, consolidação de competências técnicas e geração de valor social em projetos de longo prazo, especialmente em áreas críticas como saneamento e saúde (BHILAT et al., 2024).

4.2 Discussão (Primeira maiúscula, negrito, alinhamento a esquerda, times 12)

Os resultados delineiam caminhos complementares para modernização das cadeias de suprimentos públicas, triangulados com literatura de ponta como economia circular (KIRCHHERR et al., 2018), teoria institucional (DiMAGGIO; POWELL, 1983) e inovação verde (SANTOS et al., 2025), confirmando que eficiência e resiliência demandam integração tecnológica, governança adaptativa e políticas robustas.

A ênfase em digitalização verde e hubs logísticos alinha-se à necessidade de sinergias institucionais para resultados duradouros (GHISELLINI et al., 2016; SILVA et al., 2024), enquanto estratégias anticrise reforçam atributos como agilidade e visibilidade operacional (FREITAS et al., 2024).

Inovações em IA e IoT potencializam automação e rastreabilidade (SHOAIB et al., 2025; SAEN et al., 2024), e arranjos de governança via PPPs otimizam alocação de recursos e transparência (MISHRA, 2025; WANG et al., 2025), evidenciando coerência argumentativa com os objetivos propostos e o método RSL adotado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo buscou mapear e analisar estratégias contemporâneas que integram sustentabilidade, inovação e resiliência logística no setor público e cadeias locais, com ênfase em eficiência operacional e fortalecimento institucional perante disrupções e crises.

A pesquisa, fundamentada em Revisão Sistemática da Literatura (RSL) do período 2021-2025, visou responder à questão norteadora: “Quais as principais práticas e



estratégias que integram eficiência logística, sustentabilidade e resiliência no setor público e cadeias de suprimentos locais?” Os resultados da RSL identificaram quatro macrocategorias recorrentes e interdependentes: (i) busca por eficiência verde e digitalização da logística urbana e pública, com destaque para hubs nacionais e tecnologias inteligentes; (ii) ênfase na resiliência operacional e adaptabilidade frente a crises, especialmente pandemias e disrupções comerciais; (iii) avanço da inovação sustentável, com integração de inteligência artificial, blockchain, economia circular e *digital twins*; e (iv) papel da governança regional, integração intersetorial e parcerias público-privadas (PPPs) como catalisadores de eficiência e inclusão.

As evidências demonstram que a integração entre tecnologia, políticas públicas e mecanismos de coordenação regional constitui o elo central para construção de cadeias mais robustas e sustentáveis. Conclui-se que a literatura recente oferece sólidos subsídios para afirmar que a eficiência logística sustentável no setor público depende de abordagem sistêmica, combinando inovação tecnológica verde, governança integrada, orçamentos flexíveis e capacidades institucionais adaptativas.

A resposta à questão norteadora é afirmativa: existem práticas e estratégias viáveis e replicáveis que articulam eficiência, sustentabilidade e resiliência em cadeias públicas e locais, embora seu sucesso exija enforcement regulatório, inclusão de stakeholders locais e capacidade governamental contínua para articulação em rede.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, J. R. O papel do orçamento público como instrumento de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Economia**, v. 64, n. 2, p. 123-138, 2010.
- ARAÚJO, E. A.; FIGUEIREDO, F. Políticas públicas e orçamento: uma análise crítica. **Cadernos de Administração Pública**, v. 14, n. 1, p. 45-60, 2018.
- AZMAT, M.; SIDDIQUI, R. Enhancing supply chain efficiency: a holistic examination of hybrid forecasting models employing mode and PERT technique as deterministic factors. **International Journal of Logistics Research and Applications**. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13675567.2023.2280094>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- BHILAT, E. M. E.; JAOUHARI, A. E.; HAMIDI, L. S. Assessing the influence of artificial intelligence on agri-food supply chain performance: the mediating effect of distribution network efficiency. **Technological Forecasting and Social Change**, v.



200, p. 123149, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123149>. Acesso em: 24 mar. 2026.

BLOMSMA, F.; BRENNAN, G. The emergence of circular economy: a new framing around prolonging resource productivity. **Journal of Industrial Ecology**, v. 21, n. 3, p. 603-614, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jiec.12603>. Acesso em: 24 mar. 2026.

CHEN, B. et al. Spatial and temporal evolution of green logistics efficiency in China and analysis of its motivation. **Environment, Development and Sustainability**, v. 26, n. 2, p. 2743-2774, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02833-2>. Acesso em: 24 mar. 2026.

DE GIER, W. et al. ESG integration into public sector supply chains: patterns, barriers, and enabling factors. **Journal of Cleaner Production**, v. 144, p. 107843, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.107843>. Acesso em: 24 mar. 2026.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2095101>. Acesso em: 24 mar. 2026.

GEISSDOERFER, M. et al. The circular economy – a new sustainability paradigm? **Journal of Cleaner Production**, v. 143, p. 757-768, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>. Acesso em: 24 mar. 2026.

GHISELLINI, P.; CIALANI, C.; ULGIATI, S. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. **Journal of Cleaner Production**, v. 114, p. 11-32, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>. Acesso em: 24 mar. 2026.

HARTLEY, K.; BALDASSARRE, B.; KIRCHHERR, J. Circular economy as crisis response: a primer. **Journal of Cleaner Production**, v. 434, p. 140140, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140140>. Acesso em: 24 mar. 2026.

HAQUE, S. et al. A scoping review of export supply chain efficiency frameworks for perishable horticultural products. **Supply Chain Analytics**, v. 10, art. 100112, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sca.2025.100112>. Acesso em: 24 mar. 2026.

JACKSON, T. **Prosperity without growth: economics for a finite planet**. London: Earthscan, 2009.



- JINOR, E.; BRIDGELALL, R. Bibliometric insights into balancing efficiency and security in urban supply chains. **Urban Science**, v. 8, n. 3, art. 100, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/urbansci8030100>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- KAHUPI, W.; CHILESHE, N.; ZUO, J. Institutional pressures and green supply chain management in emerging economies. **Business Strategy and the Environment**, v. 33, n. 2, p. 402-415, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.3318>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- LAVARDA, C. E. F.; ALMEIDA, D.; LEZANA, A. G. R. A influência do orçamento público no desenvolvimento local. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 2, p. 123-140, 2017.
- LI, J.; SHEN, Z.; VARDANYAN, M. A multi-stage exponential production model for the assessment of China's regional electric power supply chain efficiency: does digital innovation matter? **Annals of Operations Research**. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06152-9>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- LI, Z.; AN, J. The role of China's national logistics hubs in promoting green logistics efficiency: spillover effects and endogenous heterogeneity. **Applied Economics**. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00036846.2025.2485352>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- LU, B. et al. Logistics pricing strategy considering information uncertainty in live-streaming commerce. **International Journal of Production Research**. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2522857>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- MAINI, N.; DHARNI, K.; RATHORE, R. Supply chain efficiency and relation with the firm performance: a study of the food processing sector in India. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JADEE-02-2023-0028>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- MEMARI, A.; OGUNMAKINDE, O. E.; SKULMOSKI, G. Strategies for improving supply chain efficiency in public-private partnership infrastructure projects. **Management Decision**. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2024-0975>. Acesso em: 24 mar. 2026.
- MU, Y. et al. Sustainable supply chains with socially undesirable and intermediate outputs: evidence from Chinese agricultural cities. **Annals of Operations Research**, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06658-w>. Acesso em: 24 mar. 2026.



NAZIR, S. et al. Enhancing firm performance through knowledge sharing, knowledge management, supply chain efficiency and integration: exploring the moderating influence of reverse logistic. **Kybernetes**. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/K-02-2024-0356>. Acesso em: 24 mar. 2026.

OLIVEIRA, T. L. et al. Administração de compras: estratégias e práticas para a eficiência logística. 2024.

PALANIVEL, M.; VENKADESH, M.; VETRISSELVI, S. Optimizing supply chain efficiency: integrating LIFO-FIFO strategies with predictive analytics and sustainability practices. **Journal of Control and Decision**. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23307706.2025.2503796>. Acesso em: 24 mar. 2026.

PETERS, B. G. **Pursuing horizontal management: the politics of public sector coordination**. Lawrence: University Press of Kansas, 2015.

RAUSCH, S. Fiscal consolidation and climate policy: an overview. **Environmental Economics**, v. 20, n. 1, p. 68-82, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.enveco.2021.06.005>. Acesso em: 24 mar. 2026.

REZENDE, F. Governança intersetorial e políticas públicas: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 56-72, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170247>. Acesso em: 24 mar. 2026.

ROCKSTRÖM, J. et al. A safe operating space for humanity. **Nature**, v. 461, p. 472-475, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/461472a>. Acesso em: 24 mar. 2026.

SACHS, J. **The age of sustainable development**. New York: Columbia University Press, 2015.

SAEN, R. F.; YOUSEFI, F.; AZADI, M. Artificial intelligence powered predictions: enhancing supply chain sustainability. **Annals of Operations Research**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06088-0>. Acesso em: 24 mar. 2026.

SANTOS, D. B. dos et al. Inovação tecnológica na sustentabilidade: uma revisão sistemática sobre o papel das tecnologias verdes na transição para economia circular. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 1, e14482, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.1-107>. Acesso em: 24 mar. 2026.

SHOAIB, M. et al. Integrating circular economy while adopting digital twin for enhancing logistics efficiency: a hybrid Fuzzy Delphi-FUCOM based approach. **International Journal of Logistics Research and Applications**, p. 1-43,



2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13675567.2025.2451750>. Acesso em: 24 mar. 2026.

SILVA, E. F. E. et al. Orçamento público e agendas transversais: uma revisão integrativa sobre sustentabilidade, interdependências setoriais e inclusão. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 11, série 4, p. 32-37, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/0837-2911043237>. Acesso em: 24 mar. 2026.

SONG, M.; ROH, S.; LEE, H. Exploring the implications of logistics efficiency and renewable energy for sustainable development. **Environment, Development and Sustainability**. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05323-9>. Acesso em: 24 mar. 2026.

VELOSO, L. J. de O. et al. Inovação e flexibilidade na educação contemporânea: desafios e perspectivas no ensino híbrido e na construção curricular. **IOSR Journal of Sports and Physical Education**, v. 12, n. 2, série 1, p. 17-24, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/6737-1202011724>. Acesso em: 24 mar. 2026.

VIANA, M. C. V. et al. Relações entre isomorfismo coercitivo e governança ambiental: uma revisão integrativa sob a perspectiva da teoria institucionalista e sistêmica. **IOSR Journal of Environmental Science, Toxicology and Food Technology**, v. 19, n. 7, série 1, p. 15-20, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.9790/2402-1907011520>. Acesso em: 24 mar. 2026.

WANG, B.; YU, T. Sustainable development through urban agglomeration green and low-carbon logistics: efficiency insights from China's urban agglomeration. **Environment, Development and Sustainability**. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05382-y>. Acesso em: 24 mar. 2026.

WANG et al. Digital transformation and enterprise performance: supply chain concentration and efficiency. **Management Decision**. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2024-2548>. Acesso em: 24 mar. 2026.

YANG, J. et al. Digital transformation and enterprise performance: supply chain concentration and efficiency. **Management Decision**. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2024-2548>. Acesso em: 24 mar. 2026.

YUAN, K. et al. Can cross-border e-commerce development improve supply chain efficiency? Empirical evidence from China. **Applied Economics**. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2422112>. Acesso em: 24 mar. 2026.



CAPÍTULO 04: MOTIVAÇÃO, PLANOS DE CARREIRA E RECURSOS ESTRATÉGICOS NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOB A PERSPECTIVA DA RESOURCE-BASED VIEW

Lucas Mendonça dos Santos

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Ana Cláudia Mendes Coutinho Leandro

Mestranda em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Antônio José de Souza

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Breno Henrique Azevedo Bezerra de Sousa

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Daniela Oliveira Neves

Mestra em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Felipe Gramonski dos Santos

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Felipe Ribeiro da Silva

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Gislene Silva Lima

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Jefferson Palácio de Oliveira

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Laís Jssica de Oliveira Veloso

Mestranda em Tecnologias Emergentes

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Milton Cesar de Jesus Silva

Mestrando em Administração

Metropolitan University of Science and Technology, USA

**Rafael Soares Cardoso**Mestre em Avaliação
Cesgranrio, Brasil**Romara Holanda Lima**Mestranda em Administração
Metropolitan University of Science and Technology, USA**Tiago Luz de Oliveira**Mestranda em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Amazonas, Brasil

RESUMO

Compreender os elementos que promovem o desempenho nas organizações públicas surge como essencial diante da limitação de recursos e da demanda por maior eficiência nos serviços prestados. A motivação dos funcionários, os planos de carreira e os recursos estratégicos destacam-se como componentes fundamentais para obter resultados destacados e assegurar credibilidade institucional. A perspectiva da Resource-Based View (RBV) oferece uma base teórica sólida para examinar como bens imateriais, incluindo capital humano, envolvimento e saber organizacional, podem manter uma posição de liderança, inclusive em contextos administrativos rígidos. Contudo, a falta de trajetórias claras de progressão profissional e a manutenção de estruturas burocráticas continuam a restringir a utilização plena das pessoas no serviço público. Este trabalho emprega uma metodologia qualitativa, baseada em revisão integrativa sistemática da literatura. A pesquisa ocorreu em julho de 2025 nas bases Web of Science e Google Scholar, utilizando termos relacionados à RBV, setor público, motivação e planos de carreira, cobrindo publicações de 2010 a 2024. Dos 64 artigos iniciais, optaram-se pelos 20 mais consistentes em termos metodológicos e temáticos. A análise utilizou técnica de conteúdo temático, gerando três categorias: dinâmicas de motivação e reconhecimento, estrutura de planos de carreira e desempenho institucional, e pessoas e competências como ativos estratégicos pela RBV. Os resultados revelam alinhamento entre evidências empíricas e estudos globais quanto à importância da motivação interna, reconhecimento oficial e atualização de planos profissionais para impulsionar envolvimento e resultados. Estruturas profissionais flexíveis, baseadas em mérito e políticas de valorização explícitas relacionam-se a melhor retenção, criatividade e prestação de serviços públicos. A ótica da RBV demonstra que a administração estratégica de bens imateriais como motivação e aprendizado coletivo é crucial para formar superioridade duradoura no setor público. Por outro lado, políticas descoordenadas ou ultrapassadas ligam-se a falta de entusiasmo, imobilidade e problemas na manutenção de profissionais qualificados. Conclui-se que o compromisso persistente com capital humano, sistemas de reconhecimento unificados e renovação dos planos profissionais são indispensáveis para converter pessoas e habilidades em bens estratégicos exclusivos, conforme os fundamentos da RBV na gestão pública.

Palavras-chave: Administração pública. Resource-Based View. Motivação. Planos de carreira. Capital humano. Desempenho organizacional. Recursos estratégicos.

1 INTRODUÇÃO



A percepção dos aspectos que elevam o desempenho nas entidades públicas tem recebido atenção crescente nas últimas décadas, particularmente em cenários de restrição financeira e exigência por serviços públicos de alta qualidade. A motivação dos agentes públicos, as trajetórias profissionais e os ativos estratégicos disponíveis configuram fatores decisivos nessa dinâmica (Barney, 1991). No contexto brasileiro, a ausência de orientações claras para o avanço nas carreiras públicas tem fomentado desânimo e reduzida eficiência em múltiplos órgãos, representando um entrave à ação estatal eficaz. Diante desse quadro, o presente capítulo busca examinar, à luz da Resource-Based View (RBV), as abordagens na literatura científica sobre motivação, planos de carreira e recursos estratégicos no setor público, mediante revisão integrativa.

Para alcançar esse propósito, adotou-se delineamento qualitativo, de natureza descritiva e exploratória. A obtenção de informações ocorreu via revisão integrativa da literatura nas bases Web of Science e Google Scholar, com período de 2010 a 2024. Os critérios de inclusão abrangeram trabalhos centrados em administração pública, RBV, motivação e planos de carreira, processados por meio de categorias temáticas identificadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O aprimoramento da administração pública ocupa posição central nas discussões recentes, motivado por demandas de efetividade, responsabilização e adequação das práticas estatais às complexidades sociais atuais. A propagação da lógica gerencial, notadamente pela New Public Management (NPM), facilitou a adoção de métodos do setor privado no serviço público, priorizando avaliação de outcomes, mérito, inovação e adaptação estrutural (Denhard e Denhardt, 2015; Hood, 1991; Pollitt e Bouckaert, 2011). Essa transformação consolidou novas modalidades de supervisão e apreciação do servidor, enfatizando avaliações objetivas, indicadores e critérios de performance em substituição aos modelos tradicionais de permanência e promoção por tempo servido.

Por sua vez, Frederickson e Smith (2003) indicam que a atualização exige harmonizar eficiência gerencial com princípios inerentes ao setor público, como dedicação à missão coletiva, justiça e inclusão. A aplicação de reformas inspiradas na NPM no Brasil gerou efeitos variados na valorização do pessoal. O exemplo das



universidades federais exemplifica essa evolução, com imposição de programas de inovação, gestão por resultados e sistemas de avaliação orientados por metas (Costa et al., 2025; Silva et al., 2024). Entretanto, o processo não é contínuo, confrontado por oposições, ambiguidades institucionais e restrições estruturais. Embora ferramentas de controle tenham elevado transparência e aceitação social, elas também trouxeram impactos na motivação, dedicação e sensação de apreciação, sobretudo em situações de disparidades salariais e carreiras pouco ágeis (Castelo Branco et al., 2023; Rodrigues et al., 2021).

2.1 Motivação no setor público

A discussão sobre motivação no serviço público adquire contornos singulares ao considerar a evolução dos sistemas de recompensa clássicos versus as particularidades do setor. A maior parte dos estudos ressalta a transição ambígua da motivação entre estímulos externos, como remuneração, segurança e vantagens, e fatores internos, ligados a independência, influência social e relevância do labor (Perry e Hondeghem, 2008; Castelo Branco et al., 2024). Pesquisas atuais mostram que, mesmo em estruturas estáveis, restrições em reconhecimento e avanço podem minar o entusiasmo, levando a rotatividade e alienação. Essa contradição agrava-se com desalinhamento entre missão e práticas administrativas, observado na estagnação de carreiras como a dos técnico-administrativos em educação (Costa et al., 2025; Franco, 2023).

Abordagens institucionais enfatizam o papel das configurações normativas e valores organizacionais na modelagem dos incentivos e padrões de motivação. A garantia de emprego e o foco no bem comum podem atuar como impulsionadores e inibidores de iniciativas criativas, conforme a cultura interna, mecanismos simbólicos de valorização e transparência nos critérios de elevação (Denhardt e Denhardt, 2015; Fleury, 2002). Logo, incentivos externos só geram excelência quando combinados a políticas de feedback, apreciação e chances reais de crescimento, além do formal.

2.2 Planos de carreira

Os planos profissionais emergem como ferramentas essenciais para fomentar dedicação e lealdade dos agentes públicos. Na visão gerencial, eles alinham metas institucionais e expectativas pessoais, auxiliando na conservação de competências e



reforçando legitimidade (Silva et al., 2024; Rodrigues et al., 2021). Em carreiras rígidas, promoção por seniority ou credenciais induz paralisia, criticada por defensores da meritocracia e mobilidade lateral (Denhardt e Denhardt, 2015; Pollitt e Bouckaert, 2011). A rigidez do PCCTAE, por exemplo, associa-se a perda de apelo, complicando atualização de pessoal e fixação de qualificados, principalmente em áreas desfavorecidas (Franco, 2023; Costa et al., 2025).

Contrapontos questionam a meritocracia como solução isolada, revelando disparidades de acesso e limitações institucionais que obstaculizam igualdade em desenvolvimento (Castro e Oliveira, 2023; Franco, 2023). Desigualdades geográficas e de gênero, falta de avaliação periódica e centralização decisória atuam como impedimentos à eficácia dos planos, intensificando exclusão e limitando potencial inovador. Planos inflexíveis provocam desânimo e saída, enquanto modelos adaptáveis e focados em evolução contínua elevam dedicação e cumprimento de fins institucionais (Dias e Ramos, 2020).

2.3 Pessoas e competências sob a RBV

A literatura atual eleva os servidores de executores passivos a protagonistas de inovação, planejamento e execução de aprimoramentos (Bezes e Jeannot, 2018; Denhardt e Denhardt, 2015). Análises de Silva et al. (2024) e Costa et al. (2025) reforçam que habilidades vão além do técnico, abrangendo flexibilidade, colaboração, administração do saber e originalidade. Entidades que priorizam qualificação constante, autonomia e valor simbólica criam condições para aprendizado coletivo e manutenção de desempenhos positivos, apesar de limitações orçamentárias.

Ainda prevalece visão instrumental, tratando pessoal como recursos a otimizar por controles burocráticos, não como elementos de valor agregado (Hood, 1991; Pollitt; Bouckaert, 2011). Obstáculos estruturais, desconexão entre treinamento e apreciação e falta de rotas claras para promoção dificultam a transformação do capital humano em estratégico. Experiências bem-sucedidas nacionais e internacionais provam que valorização real, estruturas flexíveis e estímulo à criatividade correlacionam-se com métricas de performance, inventividade e compromisso (Kuhlmann e Wollmann, 2014; Denhardt e Denhardt, 2015).

Ao conectar essas dimensões à Resource-Based View, motivação, carreiras e valorização de pessoal elevam-se além de ferramentas operacionais, tornando-se recursos



valiosos, escassos, difíceis de copiar e organizacionalmente utilizáveis (BRYSON et al., 2007; Andrews et al., 2016). A RBV sintetiza as análises ao indicar que ambientes estimulantes, mecanismos justos de progressão e gestão estratégica de habilidades formam diferenciais no setor público. Reconhecer o servidor como detentor de competências essenciais para criatividade e qualidade implica que aportes em pessoas geram retornos em performance e resistência a alterações (Andrews et al., 2016; Castelo Branco et al., 2023).

3 METODOLOGIA

Esta investigação caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, ancorada em Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Visa mapear evidências empíricas internacionais sobre valorização de pessoas e competências no setor público pela Resource-Based View (RBV), enfatizando práticas que constroem superioridades duradouras via recursos humanos e organizacionais imateriais.

Etapas e Estratégia de Busca

A busca sistemática ocorreu em julho de 2025 na Web of Science Core Collection, reconhecida por abrangência multidisciplinar. Critérios de filtro incluíram idioma inglês, artigos peer-reviewed, campos de título/resumo/palavras-chave e foco nos últimos 15 anos. A string adotada foi "Resource-Based View OR RBV AND Public Sector OR Public Administration AND Career Plans OR Motivation OR Strategy", para capturar estudos unindo RBV ao setor público com temas de motivação, carreiras ou estratégia em gestão de pessoal.

A consulta gerou 64 resultados, exportados em .bib. Após triagem de resumos, remoção de duplicatas e verificação temática, selecionaram-se 20 artigos representativos e metodologicamente sólidos.

Procedimento de Análise

Aplicou-se análise de conteúdo categorial temático, com codificação aberta e categorias emergentes da leitura completa. O processo indutivo produziu três eixos: dinâmicas de motivação e reconhecimento; estrutura de planos de carreira e desempenho;



pessoas e competências pela RBV. Cada eixo triangulou achados empíricos, contrastando contextos e ligando RBV à gestão pública atual.

Garantia de Rigor Metodológico

Assegurou-se rigor por transparência nos critérios e string, triagem sistemática, codificação temática com validação cruzada e redação auxiliada por IA apenas para organização textual, preservando análise crítica humana. Os 20 artigos referenciados finalizam o suporte empírico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados

Categoria 1 - Dinâmicas de motivação e reconhecimento no setor público

A motivação dos agentes públicos posiciona-se como base da administração eficaz e envolvimento coletivo em múltiplos cenários globais. Estudo na Malásia revela que, embora o pessoal identifique o saber como vital para liderança pública, falta de reconhecimento oficial e incentivos claros bloqueiam compartilhamento e uso ótimo da força laboral (Sandhu, Jain e Ahmad, 2011). Limitações como infraestrutura deficiente e sistemas de recompensa frágeis prejudicam apropriação coletiva, afetando satisfação e performance geral. Estudos sobre gamificação em órgãos indianos mostram que motivação impulsiona-se por métodos inovadores de capacitação, elevando engajamento, contentamento e resistência a obstáculos (Nair, Mathew e Ravikumar, 2023). Tal estratégia reforça que promoção de desenvolvimento contínuo fortalece inovação e valor público. Ademais, análises de valores organizacionais na Austrália indicam que converter valores declarados em praticados via treinamentos referenciais gera clareza e integração entre metas pessoais e institucionais, ampliando pertencimento e legitimidade (O'Neill et al., 2017). Esses fatores favorecem retenção, ambientes positivos e melhorias contínuas, conforme capacidades dinâmicas no setor público europeu (Niehaves, Plattfaut e Becker, 2010). Sob RBV, motivação e reconhecimento formam bens imateriais irreplicáveis, gerando superioridade duradoura e excelência pública (Bryson, Ackermanne Eden, 2007).



Categoria 2 - Estrutura de planos de carreira e desempenho institucional

Planos profissionais revelam-se chave para administração pública resiliente, transparente e responsiva. Em Índia e África, planos adaptativos com critérios claros de avanço e competências institucionais elevam profissionalismo e operação governamental (Gurtoo, 2009; Olojede, 2024). Falta ou obsolescência impede atração e fixação de talentos, fomentando práticas não meritocráticas e limitando inovação. Pesquisas no Reino Unido destacam integração de avaliação, accountability e valor profissional, com recompensas objetivas promovendo aprendizado e valor social (Bryson, Ackermann e Eden, 2007; Andrews, Beynon e Mcdermott, 2016). Sistemas meritocráticos ligando carreiras a treinamento e resultados mitigam desigualdades e criam colaboração inovadora (Hooper e Bunker, 2013). Em municípios dinamarqueses, expertise interna e autonomia decidem satisfação em sourcing e performance (Hansen, Mols e Villadsen, 2011). Pela RBV, planos transparentes convertem habilidades individuais em institucionais raros e essenciais (Niehaves, Plattfaut e Becker, 2010).

Categoria 3 - Pessoas e competências como ativos estratégicos sob a RBV

Valorização de capital humano e habilidades reconhece-se como cerne do valor público, alinhado à RBV. No Reino Unido, estabilidade de equipe e baixa complexidade, com aprendizado ágil, distinguem órgãos de alta capacidade (Andrews; Beynon; Mcdermott, 2016). No México e África, manejo de saber tácito, diversidade e colaboração eleva eficácia além de obrigações mínimas (Fierro Moreno et al., 2018; Phaladi, 2025). Colaboração interorganizacional em projetos digitais beneficia-se de recursos internos/externos flexíveis (Picazo-Vela et al., 2018; Hawrysz, 2017). Práticas sofisticadas promovendo autonomia e inteligência institucional sustentam resiliência (Phaladi, 2025; Di Vaio et al., 2025). Pessoas centralizam sucesso quando alinhadas a RBV e VRIO (Bianchi, 2010; Abreu e Antoniali, 2017).

4.2 Discussão

Triangulação com a Revisão de Literatura

Os resultados confirmam convergências e tensões com literatura global sobre motivação, carreiras e recursos no setor público pela RBV. Segue triangulação das categorias, dialogando com teoria revisada.

1. **Dinâmicas de motivação e reconhecimento:** Achados validam que, apesar de extrínsecos relevantes, intrínsecos como propósito e autonomia dominam



engajamento (Sandhu, Jain e Ahmad, 2011; Perry e Hondegheem, 2008; Castelo Branco et al., 2024). Alinha-se à NPM, mas alerta para desmotivação por avaliações rígidas (Denhardt e Denhardt, 2015; Hood, 1991; Pollitt e Bouckaert, 2011). Inovações como gamificação criam aprendizado (Nair, Mathew e Ravikumar, 2023), mas defasagens salariais persistem (Rodrigues et al., 2021; Silva et al., 2024).

2. **Estrutura de planos de carreira:** Consenso sobre centralidade para talentos e legitimidade (Andrews, Beynon e Mcdermott, 2016; SILVA et al., 2024). Rigidez gera perda de apelo (Franco, 2023; Castro e Oliveira, 2023); flexibilidade com mérito estimula aprendizado (Fleury, 2002; Franco et al., 2024), mas exige equidade (Dias, Ramos, 2020; Rodrigues et al., 2021).
3. **Pessoas e competências pela RBV:** Adesão à premissa de bens imateriais como diferenciais (Bryson, Ackermann, Eden, 2007; Andrews, Beynon e Mcdermott, 2016). Integração de gestão de pessoas e avaliação converte capital em estratégico, apesar de burocracia (Bezes, Jeannot, 2018; Kuhlmann e Wollmann, 2014; Hood, 1991; Pollitt; Bouckaert, 2011).

Dimensão	Resultados Empíricos (20 artigos)	Literatura Internacional
Motivação	Predomínio de reconhecimento formal/informal, com obstáculos estruturais; inovações em aprendizado elevam engajamento.	Intrínsecos centrais; tensão NPM-valores públicos (Perry; Hondegheem, 2008; Denhardt; Denhardt, 2015; Pollitt; Bouckaert, 2011).
Planos de Carreira	Flexíveis e meritocráticos favorecem engajamento, mas rigidez e desigualdades limitam.	Alinhar mérito e inclusão (Fleury, 2002; Castro; Oliveira, 2023; Franco, 2023).
Pessoas/Competências	Investimento gera bens raros pela RBV.	Pessoas como vantagem institucional (Bryson et al., 2007; Andrews et al., 2016; Bezés; Jeannot, 2018).

Síntese Integrada



A análise reafirma proposições teóricas, destacando limitações práticas: motivação e valor ligam-se a arranjos institucionais que potencializam ou restringem papéis estratégicos. Pela RBV, ativos imateriais só geram valor com sinergia em políticas, carreiras atualizadas e cultura de inovação (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007; ANDREWS; BEYNON; McDERMOTT, 2016; POLLITT; BOUCKAERT, 2011). Políticas fragmentadas limitam; integração contextual é essencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste capítulo foi examinar, pela Resource-Based View (RBV), discussões literárias sobre motivação, planos de carreira e recursos estratégicos no setor público. A revisão integrativa permitiu aprofundar como essas dimensões, vitais para performance superior e superioridade institucional duradoura, são tratadas em contextos gerenciais variados.

Achados mostram que organizações públicas gerenciando intangíveis – especialmente capital humano estimulado e trajetórias claras – alinham esforços a metas, criando ambientes inovadores e resilientes. Literatura confirma convergência entre motivação interna, reconhecimento e carreiras dinâmicas, fortalecendo engajamento e valor público.

Contudo, desafios como burocratização, rigidez profissional e reconhecimento simbólico obstaculizam conversão de talentos em competitivos. Ativos imateriais realizam RBV quando integrados em políticas equitativas e valorizadoras. Contribuição reside em evidenciar que administração pública deve priorizar simbólico-cultural além de operacional. Recomenda-se revisar carreiras, adotar reconhecimento por resultados e cultura de aprendizado. Sugere-se pesquisas subnacionais, diversidade e modelos híbridos RBV em complexidade.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. A.; ANTONIALI, L. M. Application of the RBV theory to the health services sector: a systematic review of literature. **Revista Eletronica de Estrategia e Negocios-REEN**, v. 10, n. 1, p. 140, 2017.



ANDREWS, R.; BEYNON, M. J.; McDERMOTT, A. M. Organizational capability in the public sector: a configurational approach. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n. 2, p. 239-258, 2016.

BEZES, P.; JEANNOT, G. The French Civil Service: autonomy and modernization in a bureaucratic tradition. In: HOOD, C.; DIXON, R. (Eds.). **The Oxford Handbook of the British Civil Service**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

BIANCHI, C. Improving performance and fostering accountability in the public sector through system dynamics modelling: from an external to an internal perspective. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 27, n. 4, p. 361-384, 2010.

BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations. **Public Administration Review**, v. 67, n. 4, p. 702-717, 2007.

CASTELO BRANCO, F. A. et al. Motivation and satisfaction in the public sector: a comparative analysis. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 9, p. 59-63, 2024.

CASTRO, M. A. A.; OLIVEIRA, K. P. Carreiras individuais: descortinando as trajetórias de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-21, 2023.

COSTA, A. A. P. et al. Análise das desigualdades salariais e de progressão na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação no Brasil: uma perspectiva baseada em dados públicos. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 30, n. 2, p. 17-22, 2025.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The New Public Service: serving, not steering**. New York: Routledge, 2015.

DI VAIO, A. et al. Driving SDG15: the role of HEIs in biodiversity conservation through digitalization and reporting. **Sustainable Development**, 2025.

DIAS, J. F.; RAMOS, J. R. Gestão pública e diversidade: um olhar sobre os desafios na administração federal brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 435-460, 2020.

FIERRO MORENO, E. et al. Can gender be a determinant of organizational performance and knowledge sharing in public sector organizations? **Ad-Minister**, n. 32, p. 137-158, 2018.



- FLEURY, M. T. L. **A gestão de carreiras e o desenvolvimento de pessoas.** In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2002. p. 277-294.
- FRANCO, D. M. et al. Perfil demográfico e diversidade no plano de cargos dos técnicos administrativos em educação: análise das principais variáveis. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 13, p. 1-18, 2024.
- FREDRICKSON, H. G.; SMITH, K. B. **The Public Administration Theory Primer.** Boulder, CO: Westview Press, 2003.
- GURTOO, A. Adaptation of Indian public sector to market-based economic reforms: a resource-based perspective. **International Journal of Public Sector Management**, v. 22, n. 6, p. 516, 2009.
- HANSEN, J. R.; MOLS, N. P.; VILLADSEN, A. R. Internal or external production and satisfaction with the chosen sourcing in Danish municipalities: different theoretical explanations. **Local Government Studies**, v. 37, n. 6, p. 621-646, 2011.
- HAWRYSZ, L. **Prospect of applying the concept of dynamic capabilities in public sector organisations.** In: SOLIMAN, K. S. (Ed.). **Sustainable Economic Growth, Education Excellence, and Innovation Management through Vision 2020.** p. 2023-2033, 2017.
- HOOD, C. **A public management for all seasons?** **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- HOOPER, V.; BUNKER, B. **The CIO in the public sector: the role and requisite knowledge and competencies.** **Proceedings of the 4th International Conference on Information Systems Management and Evaluation (ICIME 2013)**, p. 119-127, 2013.
- KUHLMANN, S.; WOLLMANN, H. **Introduction to Comparative Public Administration: administrative systems and reforms in Europe.** Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2014.
- NAIR, S.; MATHEW, J.; RAVIKUMAR, T. Levelling up organisational learning through gamification: based on evidence from public sector organisations in **India.** **South Asian Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 1, p. 64-84, 2023.
- NIEHAVES, B.; PLATTFAUT, R.; BECKER, J. Does your business process management (still) fit the market? **A dynamic capability perspective on BPM strategy development.** AMCIS 2010 Proceedings, paper 95, 2010.



O'NEILL, G. et al. Converting values awareness to values enactment through frame-of-reference training. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 3, p. 536-558, 2017.

OLOJEDE, B. O. Public-private partnership procurement transport infrastructure delivery: assessing the managerial capabilities of public-sector organizations in Africa. **Scientific Journal of Silesian University of Technology - Series Transport**, v. 122, p. 253-280, 2024.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

PHALADI, M. P. Framework for tacit knowledge loss mitigation in South African public sector enterprises. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 6, p. 218, 2025.

PICAZO-VELA, S. et al. Value of inter-organizational collaboration in digital government projects. **Public Management Review**, v. 20, n. 5, p. 691-708, 2018.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public Management Reform: a comparative analysis - New Public Management, governance, and the Neo-Weberian State**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

RODRIGUES, M. I. et al. Determinantes da desigualdade salarial entre as carreiras do governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, e20200879, 2021.

SANDHU, M.; JAIN, K.; AHMAD, I. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 3, p. 206, 2011.

SILVA, E. N. et al. Análise dos impactos financeiros, tributários e previdenciários: um estudo de caso do plano de cargos e carreiras dos técnicos administrativos em educação (PCCTAE). **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 8, p. 41-50, 2024.