



2026

Gestão Pública e Modernização Organizacional



Volume 5

Organizadores:

**Ivanise Aurora Ventura, Romara
Holanda Lima, Sayonara Pinto
Zatta Nunes, Fernanda Guimarães
Silva Ribeiro, Jády Figueredo de
Souza Saraiva, Ana Cláudia
Mendes Coutinho Leandro, Daniela
Oliveira Neves, Emanuelle
Caroline Alves Serudo, Adriana
Coutinho Da Cunha Cavalcante,
Amandda de Faria Peixoto**

Editora Imperium Scientia



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

Gestão pública e modernização organizacional
[livro eletrônico]. -- Manaus, AM : Imperium
Scientia, 2026. -- (Gestão pública e modernização
organizacional ; 5)
PDF

ISBN 978-65-82764-05-9

1. Desenvolvimento organizacional - Administração
2. Gestão pública 3. Inovações tecnológicas -
Aspectos sociais 4. Modernização 5. Políticas
públicas
I. Série.

26-373195.0

CDD-354

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão pública 354

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964



Conselho Editorial

Editor Chefe

Edson Nogueira da Silva (M. Sc)

Doutorando em Administração

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor: Faculdade Estácio do Amazonas

Editores Associados

Antônio Timóteo Printes da Silva (M. Sc)

Doutorando em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia

Vínculo Institucional: TAE Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

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

É com grande satisfação que apresentamos o quinto volume desta coleção, consolidando mais uma importante contribuição para a produção científica voltada à administração pública, à gestão organizacional e ao fortalecimento das instituições brasileiras. Esta obra reúne pesquisas desenvolvidas por docentes, pesquisadores e profissionais que compartilham o compromisso com a construção de conhecimento científico rigoroso e socialmente relevante.

Os capítulos que compõem este volume abordam temáticas contemporâneas e estratégicas para o setor público, contemplando discussões sobre gestão de pessoas, evolução das carreiras públicas, capacidades dinâmicas, inovação tecnológica, institucionalismo, inclusão, transformação digital e gestão de processos organizacionais. Sob diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, os estudos analisam desafios enfrentados pelas organizações públicas e apresentam evidências capazes de subsidiar a formulação de políticas, a modernização administrativa e o aprimoramento da gestão institucional.

Ao explorar desde a evolução das carreiras dos Técnicos-Administrativos em Educação até a influência das Tecnologias da Informação e Comunicação na eficiência dos serviços públicos, passando pelas capacidades organizacionais necessárias à transformação digital e pela análise de processos administrativos em instituições federais de ensino, este volume evidencia a importância da pesquisa científica como instrumento de inovação, aprendizado organizacional e fortalecimento da administração pública.

Mais do que reunir investigações acadêmicas, esta publicação reafirma o compromisso do nosso selo editorial com a disseminação do conhecimento científico de qualidade, promovendo a integração entre teoria e prática e incentivando a construção de soluções fundamentadas para os desafios enfrentados pelas organizações públicas contemporâneas. Cada capítulo representa um esforço coletivo em produzir conhecimento capaz de gerar impactos positivos na gestão, na sociedade e no desenvolvimento institucional.

Agradecemos aos autores, pareceristas, organizadores e colaboradores que tornaram possível a concretização desta obra. A continuidade desta coleção demonstra o fortalecimento de uma rede colaborativa dedicada à valorização da ciência, da pesquisa aplicada e da excelência editorial, contribuindo para ampliar o acesso ao conhecimento e fomentar o desenvolvimento das instituições públicas brasileiras.

Boa leitura!

Edson Nogueira da Silva, M. Sc
Editor-Chefe



Sumário

CAPÍTULO 01: TRAJETÓRIAS E DESAFIOS NAS CARREIRAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE PROGRESSÃO, REMUNERAÇÃO E INCLUSÃO NO SETOR PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO.....	6
CAPÍTULO 02: CAPACIDADES DINÂMICAS E RECONFIGURAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA À TECNOLOGIA COMO RECURSO INSTITUCIONAL CRÍTICO.....	19
CAPÍTULO 03: INSTITUCIONALISMO MIMÉTICO E INCLUSÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO PCCTAE COMO MODELO COMPARATIVO DE CARREIRAS FEDERAIS.....	32
CAPÍTULO 04: A INFLUÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA MODERNIDADE E NA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA.	44
CAPÍTULO 05 ANÁLISE DOS FLXOS DOS PROCESSOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL NO IMPACTO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A ATUAÇÃO DAS EQUIPES RESPONSÁVEIS NA FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM).....	105



CAPÍTULO 01: TRAJETÓRIAS E DESAFIOS NAS CARREIRAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA SOBRE PROGRESSÃO, REMUNERAÇÃO E INCLUSÃO NO SETOR PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO

Lucas Eduardo Alves Teixeira

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Alescias Alves Firmino de Oliveira

Universidade Federal do Tocantins

Ana Cláudia Mendes Coutinho Leandro

Metropolitan University of Science and Technology, USA

André Luís Rodrigues Costa

Instituto Federal do Triângulo Mineiro, Brasil

Antonio Timoteo Printes da Silva

Universidade Federal do Amazonas

Augusto Baade Accarino Yunes Rocha

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro – IFRJ

Bruno Cesar Scandar Melo

Universidade Federal Do Triangulo Mineiro - UFTM

Felipe Gramonski Dos Santos

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Jordan Almeida Silva

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Kátia Marçal Moulaz

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Lucas Braga de Barros

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Pricila Caroline Do Nascimento

Miami University of Science and Technology, USA

Rafael Soares Cardoso

Fundação Cesgranrio, Brasil

Sayonara Pinto Zatta Nunes

Instituto Federal do Espírito Santo - IFES

Vinicius Marques da Silva Freitas



Universidade Federal Fluminense, Brasil

RESUMO

Este capítulo analisa as carreiras dos servidores técnico-administrativos em educação, destacando seu papel estratégico nas universidades federais e os limites estruturais que ainda dificultam sua valorização. O objetivo consiste em examinar as trajetórias e os desafios dessa carreira, com atenção à remuneração, à progressão funcional, à inclusão e aos impactos institucionais. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, contemplando artigos publicados entre 2020 e 2025, sem desconsiderar contribuições clássicas fundamentais ao debate. Os resultados indicam que a defasagem salarial, a lentidão na progressão e a insuficiência de políticas inclusivas reduzem a atratividade da carreira e enfraquecem o engajamento dos servidores. Verificou-se, ainda, que os fatores motivacionais dependem do equilíbrio entre reconhecimento simbólico, equidade estrutural e instrumentos de gestão compatíveis com as competências institucionais. Conclui-se que, embora o PCCTAE represente um marco jurídico relevante, persistem lacunas que exigem revisões sistêmicas capazes de articular remuneração, progressão, diversidade e motivação, de modo a legitimar a carreira como instrumento de justiça e eficiência no setor público federal.

Palavra-chave: Carreiras; Inclusão; Administração Pública; Remuneração; Progressão funcional.

1 INTRODUÇÃO

Os servidores técnico-administrativos em educação ocupam posição estratégica no funcionamento das universidades federais, pois articulam atividades de gestão, apoio acadêmico e serviços essenciais para a qualidade institucional. Estudos recentes evidenciam que os desafios enfrentados por esses profissionais ultrapassam aspectos burocráticos, abrangendo a valorização das trajetórias, a construção de mecanismos de progressão e a incorporação das dimensões social e econômica aos planos de carreira (Franco et al., 2024).

Nesse contexto, compreender os percursos dos TAEs exige considerar as contradições entre a ampliação de responsabilidades e as restrições impostas por políticas fiscais restritivas, as quais afetam diretamente a remuneração e o reconhecimento profissional. Conforme Cardoso et al. (2025), mesmo após avanços normativos como a Lei n. 11.091/2005, ainda persistem lacunas na efetiva valorização do trabalho técnico-administrativo, especialmente no que se refere à progressão funcional, à paridade remuneratória e à inclusão social no setor público federal.

A literatura indica que esses impasses configuram um desafio estrutural, tensionando, de um lado, a busca por reconhecimento e, de outro, a manutenção de políticas restritivas de gestão de pessoal. Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar as trajetórias e os desafios nas carreiras dos servidores técnico-administrativos



em educação. Para tanto, será realizada uma revisão integrativa da literatura, com vistas a sistematizar avanços, limitações e perspectivas sobre a valorização dessas carreiras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A administração pública brasileira desenvolveu-se sob a influência de paradigmas gerencialistas que buscaram conciliar eficiência, responsabilização e responsabilidade social. Impulsionadas sobretudo pelas formulações da Nova Gestão Pública, essas demandas passaram a orientar as políticas de gestão de pessoas, valorizando modelos centrados em resultados, meritocracia e inovação, embora também tenham recebido críticas quanto à capacidade de promover equidade e inclusão no serviço público (Denhardt & Denhardt, 2015; Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011).

Nesse contexto, tornou-se necessária a articulação entre a racionalização burocrática e a valorização simbólica do trabalho, especialmente diante de desafios como o envelhecimento funcional, as desigualdades regionais e as discriminações de gênero e raça, que ainda permanecem como entraves centrais à modernização e à efetividade do setor público (Souza, 2016; Bonfim, 2019).

Como consequência das transformações recentes, o teletrabalho e a digitalização passaram a impactar de modo profundo as rotinas administrativas e as práticas de gestão, favorecendo ganhos de autonomia, flexibilidade e produtividade, mas também exigindo a revisão dos instrumentos de avaliação e dos critérios de progressão funcional (Oliveira & Fontgalland, 2023).

Ao mesmo tempo, intensificou-se a tensão entre a busca por eficiência operacional e a necessidade de políticas voltadas à valorização e ao reconhecimento profissional, sobretudo em carreiras menos tradicionais, como a dos técnico-administrativos em educação, nas quais a rigidez dos planos e a lentidão das progressões ampliam desigualdades históricas e dificuldades motivacionais (Castro & Oliveira, 2023; Dias & Ramos, 2020).

Diante desse cenário, fica evidente que os limites da administração pública não se restringem à eficiência dos sistemas burocráticos, mas dependem, sobretudo, da capacidade institucional de formular políticas inclusivas, estabelecer mecanismos de reconhecimento e assegurar ambientes de trabalho capazes de promover justiça e desenvolvimento humano e organizacional (Acker, 2006; Fleury, 2002).



A estrutura das carreiras públicas federais foi definida por normas específicas que instituíram sistemas hierarquizados, mecanismos de progressão baseados no mérito e critérios de capacitação, com o propósito de garantir estabilidade e profissionalização do serviço público (Brasil, 2005; Manhes et al., 2020). O PCCTAE, nesse sentido, consolidou níveis, classes e padrões, além de regras próprias para o desenvolvimento de competências e para a progressão salarial, em conformidade com o princípio da legalidade, embora ainda enfrente dificuldades relacionadas à efetividade, à clareza dos critérios e à previsibilidade da ascensão funcional (Amaral & Oliveira, 2009; Schuster & Dias, 2012; Manhes et al., 2020).

Nesse debate, destaca-se a necessidade de revisões periódicas dos planos de carreira, de instrumentos mais alinhados ao desempenho e à qualificação e de políticas que considerem especificidades regionais, de gênero e étnico-raciais, como estratégias fundamentais para superar a estagnação e reafirmar o compromisso do Estado com a valorização equitativa de seus servidores (Dias & Ramos, 2020; Rodrigues et al., 2021).

As teorias clássicas da motivação, como as de Maslow, Herzberg e Perry e Wise, mostram que, no serviço público, a motivação decorre predominantemente de fatores intrínsecos, como missão pública, reconhecimento institucional e autonomia, embora fatores extrínsecos, como remuneração e estabilidade, também exerçam papel relevante na satisfação no trabalho (Maslow, 1943; Herzberg, 1966; Perry & Wise, 1990; Castelo Branco et al., 2024). Pesquisas recentes reforçam que práticas de gestão de pessoas que favorecem autonomia, participação nas decisões, reconhecimento pelo desempenho e oportunidades claras de progressão ampliam tanto o engajamento quanto o comprometimento organizacional dos servidores (Oliveira & Estivalete, 2019; Castelo Branco et al., 2024).

Por outro lado, progressão e remuneração deficientes ou imprevisíveis seguem como importantes fontes de desmotivação e evasão, especialmente em contextos marcados por excesso de formalismo, falta de reconhecimento e barreiras institucionais à ascensão, como evidenciam estudos comparativos sobre o setor público federal (Klein & Mascarenhas, 2016; Franco et al., 2024; Silva et al., 2024; Costa et al., 2025).

A inclusão e a diversidade passaram a ser reconhecidas não apenas como princípios constitucionais, mas também como fatores que condicionam desempenho, produtividade e inovação organizacional no setor público. Por isso, torna-se indispensável articular políticas de valorização com mecanismos que promovam justiça salarial, acesso



equitativo a cargos de liderança, redução das desigualdades regionais e respeito à pluralidade da força de trabalho (Cox, 1994; Acker, 2006; Franco et al., 2024).

Assim, políticas de incentivo à qualificação, especialmente quando articuladas às necessidades reais das instituições e acompanhadas de estratégias voltadas à eliminação de obstáculos estruturais e subjetivos à ascensão de grupos sub-representados, constituem eixo central para a construção de ambientes organizacionais mais motivadores, inclusivos e dotados de instrumentos efetivos de valorização (Dias & Ramos, 2020; Paes de Barros et al., 2009).

Ao sintetizar essas discussões, percebe-se que os desafios estruturais da administração pública, as limitações dos modelos tradicionais de carreira e as lacunas nas estratégias de motivação e inclusão convergem para a necessidade de arranjos institucionais capazes de articular, de forma integrada, valorização, justiça e eficiência. Nesse cenário, o PCCTAE emerge como uma síntese institucional dessas tensões e debates, funcionando como instrumento paradigmático para enfrentar disparidades no setor público federal e promover um serviço público mais eficiente, inclusivo e socialmente valorizado (Brasil, 2005; Silva et al., 2024; Costa et al., 2025).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão integrativa da literatura, procedimento que possibilita sistematizar achados teóricos e empíricos, identificando convergências, divergências e lacunas de pesquisa sobre o tema investigado (Souza, Silva & Carvalho, 2010).

Foram analisados artigos publicados entre 2020 e 2025, com prioridade para produções indexadas em bases de ampla reconhecida relevância científica, como o Scholar, de modo a assegurar a abrangência e a pertinência das publicações. Utilizaram-se descritores em português e em inglês que articularam os termos “carreiras públicas”, “progressão funcional”, “remuneração”, “inclusão no serviço público” e “PCCTAE”. Além do recorte temporal, optou-se por incluir autores clássicos da área de administração pública e gestão de pessoas, como Maslow, Herzberg e Perry e Wise, cuja contribuição é fundamental para sustentar a discussão teórica.



Os critérios de inclusão contemplaram artigos com aderência temática, rigor metodológico e relevância teórica para a compreensão dos desafios e das trajetórias dos profissionais técnico-administrativos em educação. Foram excluídas publicações duplicadas, estudos sem relação direta com o objeto da pesquisa e trabalhos sem consistência científica.

Após a seleção, os artigos foram submetidos à análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), com categorização temática em quatro eixos: remuneração, progressão funcional, inclusão/diversidade e impactos institucionais/motivacionais. Essa sistematização permitiu construir um funil analítico, no qual os achados específicos foram triangulados com a literatura clássica e contemporânea, assegurando uma discussão crítica e fundamentada.

4. Resultados

4.1 Resultados

No que se refere à remuneração, os estudos indicam que os servidores técnico-administrativos em educação enfrentam defasagem salarial em comparação com outras carreiras federais, o que reduz a atratividade da função e compromete a permanência dos servidores. O Incentivo à Qualificação aparece como mecanismo relevante para atenuar parte dessas diferenças, mas não assegura estabilidade à evolução remuneratória. Esse achado dialoga com Herzberg (1966) e Perry e Wise (1990), que evidenciam a importância dos fatores extrínsecos, como remuneração e incentivos, para a manutenção da satisfação no serviço público.

Silva et al. (2024) demonstram que, mesmo com os ajustes implementados, a manutenção de aumentos lineares sem revisão estrutural das gratificações intensifica a evasão e amplia a insatisfação dos TAEs. O problema se torna mais grave em regiões periféricas, onde os efeitos da estagnação salarial se somam às desigualdades históricas. Essa constatação converge com Souza (2016) e Bonfim (2019), que mostram como desigualdades regionais, de gênero e de raça se expressam em disparidades nas carreiras públicas.

Cardoso et al. (2025) analisam a reestruturação do PCCTAE e indicam que, embora o plano apresente uma faixa salarial formalmente definida em lei, sua efetividade



continua limitada pela ausência de atualização periódica. Essa rigidez reforça a percepção de injustiça interna e compromete a sustentabilidade do modelo. O resultado se aproxima das observações de Amaral e Oliveira (2009) e Manhes et al. (2020), segundo as quais planos de carreira rígidos tendem a perder aderência às demandas institucionais e a frustrar expectativas de valorização profissional.

Franco et al. (2024) mostram que a lentidão nos mecanismos de progressão dos TAEs produz trajetórias longas e desmotivadoras, especialmente após as mudanças promovidas pela MP 1.286/2024. A ampliação do tempo necessário para ascensão e as restrições ao Incentivo à Qualificação dificultam o planejamento da carreira e criam um ambiente de incerteza. Esse resultado dialoga com Schuster e Dias (2012), para quem a previsibilidade é condição essencial para que a progressão cumpra função motivadora, e encontra respaldo em Klein e Mascarenhas (2016), que observaram efeitos semelhantes em carreiras federais complexas.

Castro et al. (2024) indicam que, embora a progressão por capacitação e mérito tenha sido concebida como eixo estruturante do PCCTAE, a centralização das decisões e os obstáculos burocráticos comprometem sua efetividade. Essa constatação se aproxima das críticas de Dutra (2009) e Fleury (2002), que destacam a gestão por competências como alternativa para alinhar valorização profissional e desenvolvimento institucional. Ao mesmo tempo, estudos recentes como o de Cardoso et al. (2025) reforçam que a ausência de critérios objetivos para a ascensão amplia a distância entre as expectativas dos servidores e as práticas institucionais.

Rodrigues et al. (2021) apontam que as barreiras à progressão se agravam em razão das assimetrias regionais e da infraestrutura deficiente em várias instituições federais de ensino, o que limita o acesso à formação e compromete a equidade. Esse cenário converge com as análises de Acker (2006) e Bonfim (2019), que tratam gênero, raça e classe como variáveis estruturais que condicionam as trajetórias funcionais. Nesse mesmo sentido, Franco et al. (2024) mostram que tais desigualdades no interior do PCCTAE não apenas reproduzem, mas também ampliam disparidades históricas.

Dias e Ramos (2020) ressaltam que, mesmo quando há maior oferta de capacitação, a falta de clareza nos critérios de avaliação gera descrença entre os servidores. Essa percepção se relaciona às evidências de Klein e Mascarenhas (2016), para os quais a ausência de transparência na ascensão favorece a evasão e reduz o engajamento, e é corroborada pelos achados de Costa et al. (2025), que mostram como a lentidão da progressão reforça a estagnação salarial e institucional. Assim, os estudos



convergem ao indicar que, sem mecanismos mais claros e inclusivos, a progressão funciona mais como barreira do que como incentivo ao desenvolvimento profissional.

Franco et al. (2024) revelam que a composição do PCCTAE ainda é marcada pelo envelhecimento funcional e pela sub-representação de mulheres e pessoas negras em posições estratégicas. Esse quadro se conecta às críticas de Acker (2006), que formula o conceito de regimes de desigualdade para explicar como gênero, classe e raça estruturam barreiras invisíveis nas organizações, e dialoga com Dias e Ramos (2020), que evidenciam a reprodução dessas desigualdades no serviço público federal.

Castro e Oliveira (2023) mostram que, apesar de avanços pontuais, a inclusão no PCCTAE continua limitada pela rigidez burocrática e pela ausência de políticas integradas de valorização. Esse achado é sustentado por Cox (1994), ao defender que a diversidade só produz inovação organizacional quando acompanhada por práticas inclusivas de gestão, e reforçado por Bonfim (2019), que demonstra como fragilidades institucionais brasileiras comprometem o acesso equitativo às oportunidades de ascensão.

Rodrigues et al. (2021) e Franco et al. (2024) também demonstram que as desigualdades regionais intensificam as disparidades de acesso à formação e aos cargos de liderança, restringindo especialmente grupos vulneráveis. Esse quadro é corroborado pelas reflexões de Souza (2016), que destaca a ausência de políticas públicas consistentes para corrigir distorções históricas, e converge com Cardoso et al. (2025), que apontam a necessidade de mecanismos efetivos de promoção horizontal e de justiça salarial.

Dias e Ramos (2020) reforçam que a centralização das políticas de gestão limita a implementação de ações afirmativas robustas no setor público. Esse resultado é compatível com as conclusões de Barroso e Lira (2018), que sublinham a importância da gestão participativa para consolidar ambientes inclusivos, e também é retomado nos estudos de Castelo Branco et al. (2024), que demonstram que o reconhecimento da diversidade fortalece o engajamento e o comprometimento organizacional.

Klein e Mascarenhas (2016) evidenciam que a falta de clareza e de efetividade nos mecanismos de progressão afeta diretamente a motivação e amplia a evasão em carreiras públicas. Esses achados se articulam com Franco et al. (2024) e Costa et al. (2025), que identificam no PCCTAE uma tensão entre estabilidade e ausência de incentivos, gerando descrença entre os servidores. Esse cenário se relaciona às reflexões de Perry e Wise (1990), que indicam que a motivação no setor público depende do equilíbrio entre fatores intrínsecos, como missão e reconhecimento, e fatores extrínsecos, como remuneração e progressão.



Castelo Branco et al. (2024) reforçam que, mesmo em ambientes inovadores, a ausência de reconhecimento formal e a lentidão da progressão reduzem o engajamento e a satisfação, produzindo um ciclo de desmotivação institucional. Esse resultado dialoga com Herzberg (1966), ao mostrar que a falta de fatores higiênicos, como remuneração justa, compromete a satisfação, e com Maslow (1943), para quem necessidades básicas não atendidas bloqueiam estágios mais elevados de autorrealização.

Oliveira e Fontgalland (2023) analisam o teletrabalho e identificam ganhos de produtividade e bem-estar quando ele é acompanhado de métricas claras de avaliação e de liderança adaptada às novas formas de monitoramento remoto. Esse achado converge com Cardoso e Petri (2023), que defendem políticas explícitas de reconhecimento como condição para sustentar a motivação em contextos digitais. Tais resultados também se conectam à literatura da administração pública contemporânea, como Denhardt e Denhardt (2015), que argumentam que a valorização simbólica e o sentido público são pilares para o engajamento dos servidores.

4.2 Discussão

Os resultados evidenciam que os desafios enfrentados pelos TAEs não se restringem à remuneração, mas abrangem um conjunto articulado de fatores institucionais, simbólicos e organizacionais. A literatura analisada demonstra que a carreira só cumpre sua função estratégica quando remuneração, progressão e reconhecimento operam de forma integrada, evitando que a estabilidade legal se converta em estagnação profissional. Nesse sentido, o PCCTAE aparece como um avanço normativo importante, mas ainda insuficiente para assegurar valorização efetiva.

A discussão também revela que a progressão funcional, quando marcada por lentidão, baixa transparência e critérios pouco objetivos, tende a perder seu caráter motivador. Em vez de incentivar o desenvolvimento, ela pode gerar frustração, evasão e descrença institucional. Isso reforça a necessidade de mecanismos mais previsíveis, claros e compatíveis com a lógica da gestão por competências, especialmente em carreiras que dependem fortemente de formação continuada e de reconhecimento interno.

Outro ponto central diz respeito à inclusão. Os achados indicam que as desigualdades de gênero, raça e território continuam a estruturar oportunidades desiguais dentro da carreira, o que limita o acesso de grupos vulneráveis a cargos estratégicos e a processos de ascensão. Assim, a valorização da diversidade não pode ser tratada como elemento acessório, mas como componente estruturante das políticas de gestão de



peças. Sem ações afirmativas consistentes, a carreira tende a reproduzir as desigualdades já presentes na sociedade.

Por fim, a literatura mostra que motivação e engajamento no serviço público dependem do equilíbrio entre fatores intrínsecos e extrínsecos, mas também da qualidade das práticas de gestão. O teletrabalho e a transformação digital reforçam essa exigência, pois demandam modelos de avaliação mais claros, reconhecimento mais explícito e lideranças mais adaptadas às novas dinâmicas. Nesse quadro, o PCCTAE precisa ser revisto de maneira sistêmica, de modo a articular justiça remuneratória, progressão funcional, diversidade e motivação em uma mesma lógica institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições do PCCTAE no enfrentamento das tensões estruturais que atravessam as carreiras dos técnico-administrativos em educação no setor público federal brasileiro. A revisão integrativa possibilitou articular diferentes dimensões do debate, destacando a centralidade da remuneração, da progressão funcional, da inclusão e dos impactos institucionais como eixos indissociáveis para compreender a efetividade e os limites do modelo vigente.

Os resultados mostraram que a defasagem salarial, a lentidão da progressão e a insuficiência de políticas inclusivas constituem obstáculos persistentes, com efeitos diretos sobre a atratividade da carreira e o engajamento dos servidores. Ao mesmo tempo, a literatura clássica e contemporânea converge ao evidenciar que os planos de carreira somente cumprem sua função estratégica quando articulam reconhecimento simbólico, equidade estrutural e práticas de gestão alinhadas às competências e ao desenvolvimento humano.

Assim, a análise reforça que a valorização dos TAEs não pode ser reduzida a ajustes normativos pontuais, mas requer uma revisão sistêmica capaz de integrar remuneração, progressão, diversidade e motivação. Como conclusão crítica, destaca-se que, embora o PCCTAE represente um marco legal relevante, suas limitações evidenciam a necessidade de um redesenho institucional que supere a estagnação e assegure condições de justiça e eficiência.

Persistem lacunas na mensuração dos impactos sociais das carreiras, na equidade das trajetórias e na governança de políticas participativas, especialmente em contextos



regionais mais frágeis. Esses desafios abrem espaço para pesquisas futuras voltadas à investigação de mecanismos inovadores de avaliação, estratégias efetivas de inclusão e modelos de governança capazes de legitimar as carreiras públicas como instrumentos de desenvolvimento sustentável e socialmente comprometido.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Inequality regimes: gender, class, and race in organizations. **Gender & Society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.
- AMARAL, C. F.; OLIVEIRA, A. P. V. D. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **SynThesis Revista Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 162-178, 2009.
- BONFIM, V. M. O desafio da inclusão e da equidade de gênero e raça no serviço público brasileiro. **Administração Pública em Revista**, v. 15, n. 2, p. 25-45, 2019.
- BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 13 jan. 2005.
- CARDOSO, R. S. et al. Reestruturação do Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos Administrativos em Educação: desafios e impactos na progressão, remuneração e valorização profissional. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 17, n. 4, e7891, 2025. DOI: 10.55905/cuadv17n4-005.
- 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. DOI: 10.9790/0837-2909135963.
- 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. DOI: 10.5007/2175-8077.2023.e90399.
- COSTA, A. A. P. et al. Análise das desigualdades salariais e de progresso 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. DOI: 10.9790/0837-3002021722.



- COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving, not steering. 3. ed. New York: Routledge, 2015.
- 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.
- DUTRA, J. S. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2009.
- 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, e7064, 2024. DOI: 10.55905/Cuadv16n13-153.
- HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.
- MANHES, A. A.; BRAZ, L. D.; MIRANDA, M. D. A.; BARTOLAZZI, V. T. Plano de carreira dos técnicos administrativos de educação: um estudo a partir de uma instituição de ensino. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 5, n. 11, p. 107-130, 2020.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.
- OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-19, 2019.
- PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.
- POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management reform: a comparative analysis – new public management, governance, and the neo-Weberian state. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.



- RODRIGUES, M. I.; TEIXEIRA, A. L. M.; ALVES, P. R. Q.; ALVES, M. A. Determinantes da desigualdade salarial entre as carreiras do governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, e20200879, 2021.
- SCHUSTER, M. da S.; DIAS, V. da V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão à luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, n. 21, p. 1-17, 2012.
- 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. DOI: 10.9790/0837-2908084150.
- SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016.
- SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre os técnico-administrativos em educação. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 2, p. 159-177, 2018.



CAPÍTULO 02: CAPACIDADES DINÂMICAS E RECONFIGURAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA À TECNOLOGIA COMO RECURSO INSTITUCIONAL CRÍTICO

Irrilas Evelline de Carvalho Santos

Universidade Federal do Sergipe

Albertina Pires Ferreira

Universidade Federal do Amazonas

Ana de Medeiros Fernandes dos Santos

Universidade Federal Fluminense

Beatriz Bahia Gomes da Silva

Universidade Federal Fluminense

Elclésio Duarte de Oliveira

Universidade Federal do Maranhão

Fábio André De Farias Vilhena

Faculdade Interamericana de Ciências Sociais

Felipe Gramonski dos Santos

MUST University

Gutemberg Sousa dos Santos

Universidade Federal do Amazonas

José Wellgton do Nascimento

MUST University

Méri Raquel de Araujo Costa

Universidade Federal Fluminense

Paulo Roberto de Araujo

Universidade Federal Fluminense

Priscila Freitas Araujo

Universidade Federal Fluminense

Rafael Soares Cardoso

Faculdade Cesgranrio

Tiago Luz De Oliveira

Universidade Federal do Amazonas

Victor Dadalto Cuzzuol

Universidade Federal do Espírito Santo



RESUMO

A transformação digital exerce papel estruturante na reestruturação do setor público, alterando processos administrativos, modelos de governança e formas de prestação de serviços. A adoção de tecnologias digitais transcende a mera modernização instrumental e impacta diretamente as estruturas de tomada de decisão, fluxos operacionais e padrões de coordenação institucional. Nesse contexto, a digitalização não se restringe à simples implementação técnica, mas constitui fenômeno organizacional influenciado por pressões institucionais, expectativas normativas e arranjos regulatórios próprios da administração pública. Embora a literatura reconheça a importância da transformação digital na gestão pública, a integração entre capacidades dinâmicas e a concepção de tecnologia como recurso institucional crítico permanece pouco explorada, especialmente diante das particularidades estruturais do Estado. A lacuna reside na falta de articulação analítica entre tradição institucional e perspectivas estratégicas, pois grande parte dos estudos trata a digitalização como variável técnica ou resposta normativa isolada, sem examinar os mecanismos internos que promovem sua estabilização organizacional. Compreender a tecnologia como recurso institucional crítico exige reconhecer que sua eficácia depende da capacidade organizacional de mobilizar, integrar e reconfigurar ativos frente a pressões ambientais complexas. Nesse panorama, este capítulo busca analisar capacidades dinâmicas e reconfiguração tecnológica no setor público, considerando a tecnologia como recurso institucional crítico. Para tanto, adota-se abordagem qualitativa fundamentada em revisão integrativa de literatura, permitindo sistematizar e interpretar contribuições teóricas e empíricas que conectam arranjos institucionais, recursos organizacionais e transformação digital na administração pública. A análise identificou quatro categorias analíticas – capacidade tecnológica interna, automação administrativa e reconfiguração operacional, capacidades dinâmicas e aprendizado institucional, e institucionalização da transformação digital e legitimidade organizacional –, que organizam o fenômeno em dimensões inter-relacionadas. Os resultados revelam que a transformação tecnológica no setor público decorre da interação entre pressões institucionais e mecanismos estratégicos internos, mediada por capacidades dinâmicas que viabilizam reorganização estrutural e consolidação da legitimidade organizacional. Conclui-se que a tecnologia adquire caráter estruturante quando incorporada a rotinas administrativas e arranjos institucionais específicos, configurando-se como recurso institucional crítico cuja efetividade depende da articulação entre governança, estrutura organizacional e contexto regulatório.

Palavras-chave: Transformação Digital; Capacidades Dinâmicas; Pressões Institucionais; Administração Pública; Reconfiguração Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital desempenha função estruturante na reorganização do setor público, modificando processos administrativos, modelos de governança e modalidades de oferecimento de serviços. Haug, Edelmann e Haug (2023) evidenciam que a digitalização envolve reconfiguração organizacional contínua, impactando rotinas, estruturas e mecanismos de decisão. Wirtz; Müller (2022) sustentam que a incorporação de tecnologias digitais demanda alinhamento estratégico e capacidade institucional para integrar sistemas, dados e estruturas formais. Bannister; Connolly (2020) argumentam que a adoção tecnológica na administração pública não decorre apenas de escolhas instrumentais, mas também de pressões institucionais que moldam expectativas de modernização e conformidade.

Ainda que tais contribuições realcem a centralidade da digitalização nas dinâmicas organizacionais públicas, a articulação entre capacidades dinâmicas e a visão



de tecnologia como recurso institucional crítico carece de maior exploração. Teece (2018) define capacidades dinâmicas como mecanismos de adaptação estratégica voltados à renovação e reconfiguração de recursos em ambientes mutáveis; todavia, sua aplicação ao setor público – especialmente sob a ótica de pressões institucionais que condicionam a adoção tecnológica – ainda apresenta integração analítica sistemática insuficiente.

Nesse contexto, este capítulo pretende analisar capacidades dinâmicas e reconfiguração tecnológica no setor público, considerando a tecnologia como recurso institucional crítico, conforme indicado no título deste trabalho. Para tanto, adotou-se revisão integrativa de literatura como procedimento metodológico, visando sistematizar e interpretar contribuições teóricas e empíricas que articulam capacidades dinâmicas, transformação tecnológica e ambiente institucional no âmbito da administração pública.

2 REVISÃO DE LITERATURA

DiMaggio e Powell (1983) demonstram que campos organizacionais estruturados geram homogeneização progressiva de práticas por meio de mecanismos coercitivos, normativos e miméticos que mitigam incertezas e estabilizam expectativas institucionais. Suddaby; Biktine; Haack (2017) afirmam que a legitimidade organiza percepções coletivas de adequação e conformidade, estruturando julgamentos avaliativos nos campos organizacionais. Da mesma forma, Scott (2014) postula que pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo moldam estruturas e rotinas organizacionais, enquanto Bromley; Meyer (2015) sustentam que a expansão da formalização decorre da institucionalização de modelos considerados apropriados. Waardenburg et al. (2020) evidenciam que práticas organizacionais são interpretadas e incorporadas conforme sistemas de significados institucionalizados. Assim, pressões institucionais configuram o ambiente estruturante das escolhas organizacionais.

Pan; Fan (2023) analisam como pressões políticas moldam capacidades de governo digital por meio de mandatos regulatórios e incentivos institucionais que influenciam prioridades administrativas. Wirtz; Müller (2022) argumentam que a transformação digital na administração pública é condicionada por estruturas normativas e regulatórias que orientam arquitetura organizacional e definição estratégica. Mergel; Edelman; Haug (2019) descrevem a digitalização como processo que reorganiza práticas administrativas, enquanto Vial (2019) postula que a transformação digital envolve



reconfiguração estrutural de processos e recursos. Hanelt et al. (2021) afirmam que a transformação digital requer ajustes organizacionais contínuos associados à mudança institucional. A incorporação tecnológica se insere, portanto, em arranjos estruturados por expectativas institucionais.

Barney (1991) define recursos organizacionais como ativos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis. Peteraf; Di Stefano; Verona (2013) sustentam que a heterogeneidade interna constitui base analítica da vantagem organizacional. Helfat; Martin (2015) argumentam que recursos adquirem valor quando integrados a rotinas organizacionais específicas, enquanto Nambisan; Wright; Feldman (2019) afirmam que tecnologias digitais tornam-se infraestruturas estratégicas quando incorporadas a arquiteturas organizacionais complexas. Kohli; Melville (2019) postulam que o valor tecnológico depende de integração organizacional estruturada. Nesse quadro, a tecnologia pode ser compreendida como recurso organizacional com potencial estruturante.

Teece (2007) concebe capacidades dinâmicas como habilidade de integrar, construir e reconfigurar recursos frente a mudanças ambientais. Teece (2018) afirma que tais capacidades articulam processos organizacionais que conectam modelos de negócio e renovação estratégica. Schilke; Hu; Helfat (2018) distinguem capacidades dinâmicas de recursos operacionais, enquanto Wilden; Teece (2020) enfatizam que coordenação interna e recombinação de ativos constituem elementos centrais do constructo. Kattel; Mazzucato (2022) argumentam que capacidades estatais envolvem mobilização e recombinação de ativos institucionais no setor público. Capacidades dinâmicas representam, assim, categoria analítica orientada à compreensão de processos de renovação organizacional.

Vignieri; Zehinali (2023) discutem reconfiguração organizacional como ajuste estrutural associado à incorporação de arquiteturas digitais e redesenho de rotinas operacionais. Hinings; Gegenhuber; Greenwood (2018) afirmam que transformação digital implica mudanças em lógicas organizacionais e arranjos estruturais. Cinar; Trott; Simms (2019) analisam inovação no setor público como processo ligado a rearranjos estruturais, enquanto Nambisan et al. (2017) postulam que plataformas digitais reconfiguram ecossistemas organizacionais. A reconfiguração organizacional emerge, portanto, como constructo associado à reorganização estrutural.

Suchman (1995) define legitimidade como percepção generalizada de adequação organizacional dentro de normas socialmente construídas. Deephouse et al. (2017) argumentam que legitimidade envolve múltiplas dimensões avaliativas associadas a audiências institucionais distintas. Biktine; Song (2021) sustentam que julgamentos de



legitimidade formam-se por avaliações cognitivas e normativas, enquanto Pierre; Peters (2020) afirmam que governança pública estrutura-se por expectativas institucionais consolidadas. A legitimação constitui, assim, categoria analítica central para compreensão do reconhecimento institucional no setor público.

March; Olsen (1989) argumentam que organizações públicas operam sob lógica de adequação, em que decisões orientam-se por normas e identidades institucionais. Olsen (2010) afirma que institucionalização molda comportamento administrativo por meio de regras e valores internalizados. Pollitt; Bouckaert (2017) sustentam que reformas administrativas condicionam-se por tradições institucionais consolidadas, enquanto Peters (2019) postula que administração pública permanece estruturada por arranjos normativos estáveis. A análise do setor público requer, portanto, articulação entre enraizamento institucional e dinâmicas organizacionais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota abordagem qualitativa de natureza teórico-analítica, fundamentada em revisão integrativa de literatura. A escolha da revisão integrativa justifica-se pela necessidade de sistematizar e interpretar contribuições teóricas e empíricas oriundas de tradições analíticas distintas – Teoria Institucional, Visão Baseada em Recursos e capacidades dinâmicas – para construir quadro conceitual articulado aplicável ao setor público. Diferentemente de revisões sistemáticas, que priorizam critérios rígidos de exaustividade e replicabilidade estatística, a revisão integrativa permite combinar estudos conceituais e empíricos, ampliando a compreensão interpretativa do fenômeno.

A seleção dos estudos orientou-se por critérios de relevância temática, significância teórica e alinhamento com o objeto de pesquisa, abrangendo publicações que tratavam: (i) transformação digital no setor público; (ii) tecnologia como recurso organizacional; (iii) capacidades dinâmicas aplicadas à administração pública; e (iv) processos de reconfiguração organizacional e legitimação institucional. Priorizaram-se artigos publicados em periódicos indexados, livros acadêmicos reconhecidos e estudos recentes que dialogam com autores clássicos das abordagens teóricas respectivas.

A identificação das fontes envolveu buscas em bases acadêmicas internacionais amplamente reconhecidas, como Google Scholar, Scopus e Web of Science, utilizando



combinações de descritores em inglês como “digital transformation in public sector”, “dynamic capabilities”, “institutional pressures”, “public administration innovation” e “technology as organizational resource”. A análise incorporou obras clássicas fundamentais ao enquadramento teórico, bem como estudos contemporâneos que atualizam e aplicam essas perspectivas ao contexto da administração pública.

Após seleção, os estudos submeteram-se a leitura analítica e categorização temática, permitindo identificar padrões recorrentes e constructos centrais. A sistematização resultou na organização de quatro categorias analíticas: capacidade tecnológica interna; automação administrativa e reconfiguração operacional; capacidades dinâmicas e aprendizado institucional; e institucionalização da transformação digital e legitimação organizacional. Essas categorias funcionaram como eixos estruturantes para integrar os achados e construir o modelo interpretativo proposto.

A análise desenvolveu-se de forma interpretativa, buscando identificar mecanismos conceituais que articulam pressões institucionais, recursos tecnológicos e capacidades organizacionais. O objetivo não foi quantificar ocorrências ou testar hipóteses estatísticas, mas compreender como diferentes tradições teóricas convergem na explicação da transformação tecnológica no setor público. Dessa forma, a metodologia adotada viabilizou a construção de quadro integrativo apto a sustentar a discussão dos resultados em estrutura teórica coerente.

4 Resultados

A análise integrativa dos artigos selecionados permitiu estruturar quatro categorias analíticas recorrentes no debate sobre tecnologia no setor público: (i) capacidade tecnológica interna, (ii) automação administrativa e reconfiguração operacional, (iii) capacidades dinâmicas e aprendizado institucional, e (iv) institucionalização da transformação digital e legitimação organizacional. Essas categorias organizam o fenômeno em dimensões estruturais, permitindo compreender como a incorporação tecnológica articula-se com processos organizacionais, capacidades institucionais e dinâmicas administrativas no contexto estatal. Tal organização alinha-se à abordagem de capacidades dinâmicas proposta por Teece (2007), segundo a qual adaptação organizacional ocorre por identificação de mudanças ambientais e restrições, mobilização estratégica de recursos e reconfiguração contínua de rotinas e estruturas administrativas.



Capacidade Tecnológica Interna no Setor Público

Chen; Hu; Tseng (2021) definem capacidade de tecnologia da informação em organizações públicas como articulação entre infraestrutura digital, competências técnicas e integração sistêmica de processos. A TI trata-se como ativo organizacional cuja eficácia depende de coordenação interna estruturada. A integração entre sistemas administrativos constitui dimensão central da capacidade tecnológica. O constructo desloca o foco de ferramentas isoladas para arquitetura organizacional que sustenta seu uso. A tecnologia compreende-se, assim, como elemento estruturante da gestão pública. Tal compreensão converge com a Visão Baseada em Recursos, pois Barney (1991) argumenta que recursos adquirem caráter estratégico apenas quando incorporados a rotinas organizacionais específicas que lhes conferem valor, tornando insuficiente a mera posse de ativos tecnológicos.

Wirtz; Müller (2022) conceituam maturidade digital pública como capacidade institucional envolvendo governança tecnológica, alinhamento estratégico e integração organizacional. A presença de ferramentas digitais revela-se insuficiente sem coordenação administrativa. A capacidade digital compreende-se como competência organizacional incorporada a rotinas formais. A transformação digital analisa-se como fenômeno institucionalizado. O constructo reforça a centralidade da integração interna. Tal alinhamento organizacional materializa o processo de mobilização estratégica descrito por Teece (2007), em que decisões estruturais e coordenação interna viabilizam a captura de oportunidades tecnológicas e sua consolidação em práticas administrativas.

Criado; Gil-Garcia (2022) argumentam que governos digitais dependem da consolidação de capacidades institucionais que articulam tecnologia, processos e cultura organizacional. A incorporação tecnológica apresenta-se como processo sistêmico envolvendo múltiplos níveis administrativos. A capacidade digital pública pressupõe coordenação estrutural contínua. A integração tecnológica assume dimensão organizacional. O constructo amplia a compreensão da capacidade tecnológica estatal. Essa articulação entre tecnologia e cultura institucional pode interpretar-se à luz de Scott (2014), para quem práticas organizacionais estabilizam-se quando atravessam pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo, incorporando-se às estruturas institucionais.

Automação Administrativa e Reconfiguração Operacional

Mergel; Ganapati; Whitford (2021) analisam transformação digital em governos locais como processo associado à reorganização de fluxos administrativos e redistribuição de responsabilidades internas. A digitalização altera rotinas formais e redefine papéis



organizacionais. A automação administrativa trata-se como elemento estruturante da reorganização interna. A transformação envolve ajuste operacional sistemático. O constructo vincula tecnologia à reconfiguração estrutural.

Fernandez; Aman (2023) examinam automação administrativa em agências governamentais e identificam mudanças na divisão do trabalho após implementação de soluções digitais. Processos repetitivos absorvem-se por sistemas automatizados, alterando dinâmicas organizacionais. A reorganização interna analisa-se como dimensão estrutural da automação. A redistribuição funcional constitui elemento central. O constructo destaca a reconfiguração operacional.

Selviridis; Norrman (2022) discutem integração digital em instituições públicas e demonstram que digitalização de processos administrativos implica ajustes estruturais formais e informais. Plataformas digitais redefinem fluxos interdepartamentais e coordenação interna. A reconfiguração organizacional envolve adaptação da arquitetura administrativa. A automação associa-se à reorganização sistêmica. O constructo expande a análise estrutural.

Neto et al. (2024) demonstram que redução de pessoal no departamento de pagamentos da UFAM acompanhou-se de reestruturação operacional sustentada por automação. A diminuição no tempo de execução de tarefas alterou dinâmicas internas do departamento. A redistribuição de trabalho tornou-se dependente de rotinas automatizadas. A automação assumiu papel organizador nas atividades administrativas. O achado integra-se à categoria de reconfiguração operacional.

Capacidades Dinâmicas e Aprendizado Institucional
Kattel; Mazzucato (2022) concebem capacidades dinâmicas no setor público como habilidade institucional de mobilizar e recombina recursos frente a novos desafios administrativos. A capacidade estatal envolve aprendizado organizacional e coordenação intersetorial. A incorporação tecnológica interpreta-se como processo articulado com recomposição institucional. A adaptação organizacional constitui dimensão estruturante. O constructo conecta tecnologia e renovação administrativa.

Wilden; Teece (2020) reforçam que capacidades dinâmicas compõem-se de processos internos de coordenação e transformação de ativos organizacionais. A integração de recursos tecnológicos depende de rotinas estruturadas. A renovação institucional envolve reconfiguração contínua de ativos. A capacidade organizacional não limita-se a recursos isolados. O constructo enfatiza a dimensão processual da adaptação.



Desouza; Jacob (2020) analisam capacidade de inovação no setor público como habilidade institucional de internalizar soluções tecnológicas e adaptá-las a contextos específicos. A inovação administrativa depende de estruturas que sustentam aprendizado contínuo. A incorporação tecnológica envolve domínio progressivo de competências. A capacidade institucional assume caráter cumulativo. O constructo aproxima tecnologia e aprendizado organizacional.

Neto et al. (2024) identificam aprendizado institucional associado ao desenvolvimento e aprimoramento de rotinas automatizadas no departamento de pagamentos da UFAM. A consolidação da ferramenta requereu adaptação contínua às demandas operacionais. A recombinação de recursos internos tornou-se prática administrativa estruturada. A internalização da automação refletiu domínio organizacional progressivo. O achado pode interpretar-se como manifestação de capacidade dinâmica no contexto público.

Institucionalização da Transformação Digital e Legitimação Organizacional Gil-Garcia; Dawes; Pardo (2018) tratam infraestrutura digital governamental como fundamento institucional que sustenta geração de valor público. A consolidação sistêmica envolve incorporação organizacional progressiva. A transformação digital integra identidade institucional. A tecnologia torna-se parte do funcionamento estrutural de organizações públicas. O constructo articula institucionalização e infraestrutura digital.

Pierre; Peters (2020) argumentam que governança pública molda-se por arranjos institucionais que condicionam incorporação de inovação administrativa. A conformidade com expectativas normativas integra estabilidade organizacional. A digitalização absorve-se em estruturas institucionais consolidadas. A institucionalização tecnológica envolve alinhamento estrutural. O constructo conecta tecnologia e enraizamento institucional.

Biktine; Song (2021) analisam legitimidade organizacional como julgamento avaliativo moldado por audiências institucionais. A adoção de tecnologias pode sinalizar adequação organizacional. A legitimação envolve percepções de competência administrativa. A incorporação tecnológica adquire dimensão simbólica. O constructo associa transformação digital ao reconhecimento institucional.

Neto et al. (2024) demonstram que automação no departamento de pagamentos da UFAM incorporou-se às rotinas como prática estabilizada. A consolidação do modelo automatizado indicou internalização organizacional da inovação. A tecnologia integrou-se ao funcionamento regular do departamento. A institucionalização refletiu adequação



às demandas administrativas internas. O achado dialoga diretamente com a categoria de legitimação organizacional.

4.2 Discussão

[Esta seção integra interpretação crítica dos resultados à luz da revisão de literatura, triangulando referencial teórico e achados metodológicos, conforme estrutura do template. Os resultados confirmam que transformação digital no setor público não se restringe a adoção instrumental de ferramentas tecnológicas, mas exige articulação entre pressões institucionais (Di Maggio; Powell, 1983; Scott, 2014), recursos organizacionais (Barney, 1991) e capacidades dinâmicas (Teece, 2007). A capacidade tecnológica interna emerge como pré-condição para automação efetiva, alinhando-se à maturação digital proposta por Wirtz; Müller (2022). A reconfiguração operacional observada corrobora Mergel; Ganapati; Whitford (2021), revelando redistribuição de papéis e fluxos. O aprendizado institucional reflete capacidades dinâmicas (Kattel; Mazzucato, 2022), enquanto institucionalização contribui para legitimidade (Suchman, 1995; Biktine; Song, 2021). Tal integração teórica supera lacunas identificadas na introdução, oferecendo quadro analítico coeso para administração pública.]

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo buscou analisar capacidades dinâmicas e reconfiguração tecnológica no setor público, considerando tecnologia como recurso institucional crítico, por meio de revisão integrativa de literatura. A análise desenvolvida permitiu articular pressões institucionais, tecnologia como recurso organizacional, capacidades dinâmicas, reconfiguração estrutural e legitimação organizacional em quadro analítico integrado aplicável à administração pública.

Os achados revelam que transformação digital no setor público não compreende-se como mera adoção instrumental de ferramentas tecnológicas. As evidências teóricas e empíricas examinadas demonstram que tecnologia assume caráter estruturante quando incorporada a rotinas organizacionais específicas, convergindo com Visão Baseada em Recursos ao destacar que valor de recursos tecnológicos depende de sua incorporação organizacional. A análise reforça que capacidades dinâmicas – compreendidas como



processos de integração, mobilização e reconfiguração de ativos – constituem elemento central para adaptação institucional em ambientes de regulação complexa e pressões normativas intensas.

A automação administrativa associa-se a processos de reconfiguração organizacional que remodelam fluxos de trabalho, redistribuem responsabilidades e redefinem mecanismos de coordenação interna. A literatura revisada sustenta que tais transformações não ocorrem isoladamente, mas condicionam-se por arranjos institucionais que moldam expectativas de conformidade e modernização. Nesse sentido, institucionalização tecnológica emerge como processo estrutural e simbólico, em que incorporação digital contribui para consolidação de legitimidade perante múltiplas audiências institucionais.

O quadro teórico desenvolvido demonstra que transformação tecnológica no setor público resulta da interação entre pressões institucionais e mecanismos estratégicos internos, mediada por capacidades dinâmicas que viabilizam reorganização de recursos e estabilização de novas rotinas administrativas. A tecnologia pode compreender-se, portanto, como recurso institucional crítico cuja efetividade depende da articulação entre estrutura organizacional, governança interna e contexto regulatório.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui integrando tradição institucionalista à perspectiva estratégica de capacidades dinâmicas, superando abordagens que tratam digitalização exclusivamente sob óticas técnica ou normativa. Do ponto de vista analítico, a sistematização proposta oferece base conceitual para investigações empíricas futuras que examinem como diferentes arranjos institucionais condicionam ativação de capacidades dinâmicas e processos de reconfiguração tecnológica na administração pública. Conclui-se que compreender transformação digital no setor público exige abordagem integrada que reconheça simultaneamente papel das pressões institucionais, tecnologia como recurso organizacional e capacidades dinâmicas como mecanismos de adaptação estratégica. Tal articulação expande compreensão da modernização administrativa ao situá-la na interseção entre enraizamento institucional e estratégia organizacional.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of**



Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BIKTINE, A.; SONG, F. Organizational legitimacy judgments: a review and integrative framework. **Academy of Management Annals**, v. 15, n. 1, p. 1-39, 2021.

<https://doi.org/10.5465/annals.2019.0058>

CHEN, Y.; HU, L.; TSENG, M. IT capability and public service performance: the mediating role of process integration. **Government Information Quarterly**, v. 38, n. 4, 101620, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101620>

CRIADO, J. I.; GIL-GARCIA, J. R. Digital government transformation and public value creation. **Government Information Quarterly**, v. 39, n. 3, 101692, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101692>

DESOUZA, K. C.; JACOB, B. Innovation capacity in the public sector: a systematic review and research agenda. **Public Management Review**, v. 22, n. 9, p. 1313-1340, 2020. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>

DiMAGIO, 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. <https://doi.org/10.2307/2095101>

FERNANDEZ, S.; AMAN, A. Digitalization and organizational redesign in public agencies. **Public Administration Review**, v. 83, n. 2, p. 289-303, 2023. <https://doi.org/10.1111/puar.13521>

GIL-GARCIA, J. R.; DAWES, S. S.; PARDO, T. A. Digital government and public value: theory and practice. **Public Administration Review**, v. 78, n. 4, p. 612-623, 2018. <https://doi.org/10.1111/puar.12894>

KATTEL, R.; MAZZUCATO, M. Dynamic capabilities of the public sector: towards a new synthesis. **Journal of Economic Policy Reform**, v. 25, n. 4, p. 397-417, 2022. <https://doi.org/10.1080/17487870.2022.2085874>

MERGEL, I.; GANAPATI, S.; WHITFORD, A. B. Agile digital transformation in government. **Government Information Quarterly**, v. 38, n. 3, 101557, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101557>

NETO, M. S. et al. Use of information and communication technologies for productivity: a case study in the payments and charges sector of the Federal University of Amazonas. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 10, p. 15-19, 2024. <https://doi.org/10.9790/487X-2610011519>



PIERRE, J.; PETERS, B. G. **Governance, politics and the state**. [Londres]: Macmillan International Higher Education, 2020.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests, and identities**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

SELVIRIDIS, K.; NORRMAN, A. Digital transformation and public sector coordination. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 42, n. 5, p. 631-654, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2021-0408>

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

WILDEN, R.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and organizational agility. **Industrial and Corporate Change**, v. 29, n. 2, p. 347-361, 2020. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz044>

WIRTZ, B. W.; MÜLLER, W. M. Digital maturity and public sector transformation. **Public Management Review**, v. 24, n. 8, p. 1123-1145, 2022. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1885987>.



CAPÍTULO 03: INSTITUCIONALISMO MIMÉTICO E INCLUSÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO PCCTAE COMO MODELO COMPARATIVO DE CARREIRAS FEDERAIS

Fernanda Guimarães Silva Ribeiro

Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Rio De Janeiro

Ana de Medeiros Fernandes dos Santos

Universidade Federal Fluminense

Ana Paula Marques Gomes

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

André Luís Rodrigues Costa

Instituto Federal Do Triângulo Mineiro

Cândido José Fernandes Aguiar

Universidade Federal do Maranhão

Felipe Gramonski Dos Santos

MUST University

Gislene Silva Lima

MUST University

Lucas Da Cunha Lins

Universidade Federal Fluminense

Emanuelle Caroline Alves Serudo

MUST University

Maria Aparecida Martins Firmino

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab

Méri Raquel De Araujo Costa

Universidade Federal Fluminense

Ronaldo Amaral Nemer

Universidade Ddo Amazonas

Sayonara Pinto Zatta Nunes

Instituto Federal do Espírito Santo - IFES

Thiago Nonato Alves

Universidade Federal da Bahia- UFBA

Tiago Luz De Oliveira

Universidade Federal Do Amazonas



RESUMO

A Teoria Institucional tem sido amplamente utilizada para explicar processos de convergência estrutural e homogeneização organizacional, especialmente em ambientes públicos marcados por alta densidade normativa e comparabilidade entre arranjos institucionais. No campo das carreiras federais brasileiras, entretanto, persiste uma lacuna quanto à aplicação empírica do isomorfismo mimético à análise do desenho institucional e das dinâmicas de inclusão estrutural. Neste contexto, o presente capítulo visa analisar o institucionalismo mimético e elementos de inclusão no serviço público federal, adotando o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) como modelo comparativo de estruturas de carreira federal. Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, de abordagem qualitativa e interpretativa. A busca foi realizada no Google Scholar com palavras-chave relacionadas ao PCCTAE, carreiras públicas federais, institucionalismo organizacional e isomorfismo mimético. A seleção seguiu estratégia de amostragem por conveniência, com triagem inicial de títulos, resumos e palavras-chave, seguida de análise de texto completo das obras elegíveis. O corpus final compreendeu 23 estudos, organizados em eixos temáticos que permitiram a integração de evidências empíricas e referenciais teóricos. Os achados revelam que o PCCTAE ocupa posição tensionada no campo comparativo intercarreiras, notadamente quanto à arquitetura de progressão funcional e previsibilidade de carreira. A reestruturação recente alterou mecanismos centrais de valorização, alinhando o plano a formatos associados à racionalização fiscal e modernização administrativa. Contudo, evidências sobre dimensões demográfica, distributiva e de inclusão indicam que a convergência estrutural não elimina assimetrias organizacionais persistentes. A síntese empírica aponta que reformas de carreira são moldadas por pressões institucionais que favorecem alinhamento a modelos legitimados no campo. Conclui-se que a transformação no PCCTAE pode ser interpretada como processo de recomposição institucional impulsionado por dinâmicas miméticas, no qual a busca por legitimidade e defensibilidade pública atua como vetor de convergência estrutural. Ainda assim, a adoção de formatos institucionalmente aceitos não assegura automaticamente transformação substantiva das desigualdades internas, sugerindo que reformas em carreiras do setor público demandam equilíbrio entre padronização, sustentabilidade fiscal e inclusão organizacional.

Palavras-chave: Teoria Institucional; Isomorfismo Mimético; Carreiras Públicas; PCCTAE; Inclusão no Serviço Público.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Institucional firmou-se como um dos principais referenciais analíticos para compreender a conformidade estrutural e a homogeneização organizacional em ambientes complexos e altamente regulados. Meyer e Rowan (1977) sustentam que as organizações incorporam estruturas formais socialmente legitimadas para garantir sobrevivência e estabilidade, independentemente de sua eficiência técnica. Essa visão foi aprofundada por DiMaggio e Powell (1983), que introduziram o conceito de isomorfismo institucional, pelo qual organizações tendem a se assemelhar em razão de pressões



coercitivas, normativas e miméticas. Em situações de incerteza, o institucionalismo mimético surge como mecanismo estratégico pelo qual as organizações adotam modelos considerados bem-sucedidos para mitigar riscos e reforçar legitimidade. Scott (2014) complementa essa compreensão ao evidenciar que pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo estruturam campos organizacionais e influenciam padrões de reprodução institucional. No setor público — caracterizado por elevada densidade normativa e visibilidade política —, tais dinâmicas revelam-se ainda mais acentuadas, sobretudo em carreiras delineadas por marcos legais rígidos e padrões administrativos comparáveis.

Embora a literatura institucional seja robusta na análise de campos organizacionais e dinâmicas de convergência estrutural (Greenwood et al., 2008; Tolbert & Zucker, 1996), identifica-se lacuna específica quanto à aplicação empírica do institucionalismo mimético às carreiras do serviço público federal brasileiro, especialmente articulada à dimensão de inclusão estrutural e organizacional. Pesquisas sobre carreiras públicas priorizam aspectos remuneratórios, motivacionais ou gerenciais, mas raramente integram desenho institucional a mecanismos de difusão e reprodução estrutural entre carreiras federais. Essa lacuna ganha relevo ao considerar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), cuja configuração normativa permite comparação com outras carreiras no âmbito do Poder Executivo Federal. Nesse contexto, o objetivo geral deste capítulo é analisar o institucionalismo mimético e elementos de inclusão no serviço público federal brasileiro, tomando o PCCTAE como modelo comparativo de estruturas de carreira federal.

Esse objetivo desenvolve-se por meio de revisão integrativa de literatura, com vistas a articular evidências empíricas e referenciais teóricos para construir interpretação analítica consistente dos padrões de convergência institucional no campo das carreiras públicas federais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A literatura recente em estudos organizacionais reafirma o neo-institucionalismo como lente analítica central para explicar por que organizações — particularmente no setor público — adotam estruturas e práticas similares, mesmo com resultados de desempenho heterogêneos. Em vez de interpretar mudança como decisão puramente



racional, estudos contemporâneos enfatizam que a busca por legitimidade e alinhamento às expectativas do campo molda escolhas estruturais. Nessa perspectiva, a mudança institucional compreende-se como resposta a pressões e narrativas dominantes, e não mera otimização de desempenho (Hwang, 2023).

Nesse quadro, a convergência organizacional explica-se frequentemente por pressões institucionais que atuam como mecanismos de padronização. Evidências empíricas recentes sugerem que a imitação no setor público não constitui mera replicação acrítica, mas estratégia pragmática para reduzir incerteza e risco reputacional em contextos de difícil mensuração de eficiência e elevada escrutínio externo. O isomorfismo mimético opera, assim, como atalho para legitimidade, ancorado em modelos percebidos como aceitáveis, seguros e defensáveis perante órgãos fiscalizadores e opinião pública (Campos-Alba et al., 2024).

Pesquisas contemporâneas indicam ainda que pressões coercitivas, normativas e miméticas interagem frequentemente, produzindo efeitos combinados. Ao observar mudanças organizacionais em diferentes contextos, a literatura recente argumenta que organizações ajustam práticas conforme o esperado institucionalmente, mesmo quando tais ajustes envolvem downsizing, reestruturação ou reconfiguração laboral. Esse argumento revela-se relevante por demonstrar que a homogeneização não decorre unicamente de mandatos legais, mas de ecologia institucional que define certos modelos gerenciais como apropriados (Piyanontalee, 2024).

Ao focalizar a gestão de recursos humanos, estudos recentes sugerem que sistemas de RH tendem a se homogeneizar entre países e organizações à medida que contextos institucionais convergem. Análises multinacionais indicam que “contextos similares” geram “sistemas de RH similares”, reforçando que práticas de carreira, estruturas de incentivos e mecanismos de avaliação moldam-se por condições institucionais, e não por preferências gerenciais locais puras. Essa evidência fortalece a visão de que planos de carreira constituem tecnologias institucionais sujeitas a difusão e padronização (Mayrhofer et al., 2024).

No setor público especificamente, a literatura aponta movimento simultâneo de convergência e preservação de especificidades setoriais. Análises longitudinais mostram que o RH público retém características distintas mesmo ao incorporar práticas gerenciais contemporâneas, sugerindo que a institucionalização de modelos “modernizantes” não elimina a gramática pública de estabilidade, mérito e accountability. Essa percepção mostra-se decisiva para debates sobre carreiras: reformas podem mimetizar formatos



preservando — ou tensionando — valores públicos centrais em sua implementação (Knies et al., 2022).

De perspectiva comparativa internacional, estudos recentes argumentam que reformas em políticas de RH e carreiras devem compreender-se como processos institucionalmente situados. A literatura nacional de RH destaca continuidade e mudança como fenômenos coexistentes, indicando que reformas mobilizam repertórios já legitimados e, por vezes, importam referências externas como justificativa. Essa perspectiva revela-se particularmente relevante ao estudo presente, por sugerir que carreiras públicas podem redesenhar-se por benchmarking institucional, gerando padrões imitativos de convergência (Gooderham et al., 2025).

A discussão sobre inclusão ingressou também nos debates contemporâneos de administração pública como critério de legitimidade e desempenho. Pesquisas recentes enfatizam que diversidade e inclusão no serviço público transcendem compromissos normativos e influenciam resultados organizacionais e entrega de valor público, embora mediados por arranjos administrativos e estruturas de governança. Nesse sentido, a inclusão pode institucionalizar-se como exigência de modernização — e, portanto, sujeitar-se a difusão e padronização por pressões ambientais (Silva, 2025).

Na interseção entre inclusão e gestão pública, estudos recentes examinam como políticas de diversidade conectam-se a percepções de justiça e desempenho, sugerindo que práticas inclusivas podem tornar-se formatos organizacionais replicáveis. Quando a inclusão integra o repertório institucional dominante, organizações adotam-na não apenas por razões substantivas, mas por coerência simbólica e reputacional. Assim, inclusão opera como mecanismo normativo e mimético no campo público, moldando políticas e estruturas de carreira (Kassim, 2025).

No contexto brasileiro, estudos recentes publicados em periódicos nacionais mobilizam explicitamente vocabulário institucional — pressões coercitivas, normativas e miméticas — para interpretar transformações e processos de padronização em organizações públicas. Esses achados reforçam que homogeneização pode ocorrer mesmo com adaptação limitada a contextos locais. Corresponde, pois, modelos de carreira e arranjos gerenciais funcionarem como respostas institucionais destinadas a sinalizar conformidade e modernização perante instituições fiscalizadoras e expectativas de campo (Castro et al., 2025).

Com base nesse conjunto de literatura, torna-se teoricamente consistente tratar planos de carreira como artefatos institucionais sujeitos a difusão e comparação. Em



ambientes federais caracterizados por múltiplas carreiras reguladas e pressões por padronização, reformas e reestruturações podem ocorrer por imitação de modelos percebidos como bem-sucedidos ou por alinhamento a repertórios de campo legitimados. Nesse sentido, o PCCTAE pode analisar-se como referência comparativa para compreender dinâmicas de institucionalismo mimético e disputas por inclusão, articulando convergência estrutural, desenho remuneratório e legitimidade organizacional (Campos-Alba et al., 2024; Knies et al., 2022; Mayrhofer et al., 2024).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como revisão integrativa de literatura, adotando abordagem qualitativa e interpretativa com vistas a compreender o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) sob a ótica do institucionalismo organizacional, com ênfase no isomorfismo mimético. A revisão integrativa selecionou-se por permitir articulação de produções empíricas e teóricas, possibilitando interpretação analítica do fenômeno sob perspectiva comparativa intercarreiras.

A busca bibliográfica realizou-se no Google Scholar, dada sua abrangência multidisciplinar e capacidade de indexação de periódicos nacionais e internacionais. Utilizaram-se combinações de palavras-chave em português e inglês, tais como “PCCTAE”, “plano de carreira”, “carreiras públicas federais”, “institucionalismo organizacional”, “isomorfismo mimético”, “carreiras públicas” e “reforma do setor público”. Priorizaram-se publicações recentes e obras diretamente relacionadas ao objeto de pesquisa.

A seleção dos estudos seguiu estratégia de amostragem por conveniência, considerando aderência temática e relevância teórica ao fenômeno investigado. Inicialmente, procedeu-se triagem preliminar de títulos, resumos e palavras-chave por leitura flutuante para identificar obras potencialmente alinhadas. Posteriormente, realizou-se leitura de texto completo para confirmar elegibilidade.

A organização da revisão seguiu lógica básica do protocolo PRISMA, sem fluxograma formal, estruturando o processo em etapas de identificação, triagem e inclusão final. Após triagem e análise de elegibilidade temática, o corpus final compôs-se de 23 obras, distribuídas entre estudos sobre institucionalismo organizacional e



pesquisas empíricas ou analíticas relativas ao PCCTAE e carreiras públicas federais comparáveis.

As obras selecionadas organizaram-se em eixos temáticos, permitindo integração argumentativa de achados e triangulação teórica posterior com o referencial institucionalista. O procedimento analítico consistiu na extração de argumentos centrais, resultados e categorias analíticas de cada estudo, seguida de síntese interpretativa orientada pelo problema de pesquisa.

4 Resultados

Evidências comparativas entre carreiras federais posicionam o PCCTAE como arranjo que disputa legitimidade no campo não apenas por níveis remuneratórios, mas pela forma como estrutura progressão salarial e previsibilidade de carreira. Em campos onde valor simbólico depende de equivalência percebida com pares de referência, pressões por convergência atuam como mecanismos de redução de incerteza e proteção reputacional. Nesse ponto, o isomorfismo mimético funciona como dispositivo explicativo: ao ser o PCCTAE constantemente comparado a carreiras de trajetórias mais lineares, a reforma deixa de ser escolha gerencial interna para tornar-se ajuste destinado a aproximar modelos considerados “apropriados” no campo (Costa et al., 2025; Campos-Alba et al., 2024).

Esse movimento alinha-se à literatura recente que demonstra organizações em contextos institucionais similares exibirem sistemas de recursos humanos cada vez mais semelhantes, particularmente quando intensifica-se comparação e padronizam-se expectativas. Em termos práticos, debates sobre reforma de carreira não evoluem unicamente por eficiência técnica, mas por alinhamento a padrões contextuais compartilhados. O que surge “racional” e “defensável” torna-se princípio orientador do redesenho institucional. Assim, comparação funciona como mecanismo de pressão institucional que impulsiona o PCCTAE a formatos convergentes, reforçando interpretações de homogeneização por dinâmicas miméticas em ambientes altamente interdependentes (Mayrhofer et al., 2024).

Achados do LAB quanto a impactos financeiros e previdenciários introduzem segundo mecanismo reforçador: restrição fiscal como condição que molda redesenho.



Quando custos de carreira tornam-se sensíveis a regimes previdenciários e dinâmicas de progressão, debates deslocam-se de justiça distributiva para governança de sustentabilidade. Em ambientes orientados por austeridade, reformas legitimam-se por narrativas de racionalização e controle, elevando probabilidade de adoção de formatos previamente testados e validados em outros âmbitos. Pressão fiscal não substitui processos miméticos; intensifica-os ao tornar imitação a via mais segura para mudança defensável publicamente (Silva et al., 2024; Zolak Poljašević et al., 2025).

No contexto, a reestruturação recente (MP 1.286/2024) surge, conforme achados do LAB, como modificação de mecanismos institucionais, e não mero ajuste numérico. Alterações em progressão por qualificação, introdução de aceleração condicional, extensão de prazos e redefinição do Incentivo de Qualificação refletem reformas orientadas à conformidade. Regras estruturais alteraram-se para aproximar gramática dominante de controle, filtragem e rastreabilidade. A interpretação mimética ganha força por reformar núcleo simbólico de legitimidade — previsibilidade, clareza de critérios e formato de crescimento (Cardoso et al., 2025; Costa et al., 2025; Campos-Alba et al., 2024).

Achados do LAB sobre teletrabalho e modernização laboral demonstram ainda que redesenho de carreira não ocorre isoladamente. Agenda institucional mais ampla de transformação digital impõe pressões adicionais por reestruturação organizacional. Literatura sobre imperativo digital mostra organizações adaptarem-se não só por competição, mas porque legitimidade depende crescentemente de alinhamento a expectativas de modernização. Ao incorporar teletrabalho e elementos de gestão por desempenho, eleva-se probabilidade de imitar soluções institucionais prontas, pois campo já oferece modelos padronizados e discursivamente legitimados (Souza et al., 2025; Bennich, 2024).

4.2 Discussão

A dimensão de inclusão — central ao capítulo — revela limites da convergência mimética. Conformidade estrutural não garante equidade substantiva. Evidências do LAB sobre perfis demográficos e diversidade, aliadas a desigualdades documentadas no Executivo Federal, sugerem desigualdade persistir como traço estrutural, e não anomalia. Reformas geram modernização simbólica sem alterar assimetrias distributivas intactas. Reajuste mimético reorganiza forma, mas não transforma automaticamente inclusão



substantiva, que demanda mecanismos institucionais específicos orientados à justiça (Franco et al., 2024; Castro et al., 2024).

Achados sobre motivação e percepção de carreira estabelecem consequências organizacionais do redesenho institucional. Quando carreira percebe-se menos previsível ou competitiva, emergem impactos em engajamento, satisfação e retenção. Não se trata de efeitos comportamentais periféricos, mas mecanismos de feedback estrutural que afetam sustentabilidade institucional de longo prazo. Convergência pode fortalecer legitimidade externa, mas gerar custos organizacionais internos se enfraquecidos reconhecimento, previsibilidade e equidade percebida (Castelo Branco et al., 2024; Santos et al., 2025; Knies et al., 2022).

Em síntese, sequência empírica sustenta interpretação coerente: comparação intercarreiras posiciona PCCTAE em disputa de legitimidade; restrições fiscais e agendas de modernização criam condições para mudança defensável; reforma modifica mecanismos centrais para aproximar gramáticas institucionais dominantes; contudo, inclusão permanece tensão persistente. Institucionalismo mimético emerge não como abstração especulativa, mas quadro explicativo consistente com padrões observados de convergência em campos organizacionais altamente interdependentes e incertos (Costa et al., 2025; Cardoso et al., 2025; Mayrhofer et al., 2024; Campos-Alba et al., 2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo objetivou analisar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) sob a perspectiva do institucionalismo, com ênfase no isomorfismo mimético, com base em revisão integrativa de literatura e análise comparativa intercarreiras no âmbito federal. Ao mobilizar evidências empíricas produzidas pelo laboratório e literatura complementar recente, buscou-se interpretar como redesenho estrutural do plano insere-se em campo caracterizado por pressões de legitimidade, discursos de racionalização e padronização institucional. Não se tratou apenas de descrever modificações regulatórias, mas de interpretar movimento estrutural nas dinâmicas mais amplas de carreiras públicas federais.

Os achados indicam que o PCCTAE ocupa posição comparativamente tensionada no campo remuneratório e estrutural, notadamente quanto à arquitetura de progressão e



previsibilidade de carreira. Reestruturação recente modificou mecanismos centrais de valorização, alinhando plano a narrativas de racionalização fiscal e modernização administrativa. No entanto, evidências fiscais, demográficas e distributivas demonstram que convergência estrutural não elimina assimetrias internas, especialmente quanto a inclusão e equidade organizacional. A síntese empírica sugere reforma moldar-se menos por eficiência técnica que por inserção em campo institucional comparativo que intensifica pressões homogeneizadoras.

Conclui-se que transformação observada no PCCTAE representa processo de recomposição institucional influenciado por dinâmicas miméticas típicas de ambientes organizacionais altamente interdependentes. Alinhamento a modelos legitimados eleva defensibilidade institucional, mas não resolve automaticamente desafios estruturais relativos a valorização substantiva e inclusão. Reformas de carreira no setor público demandam, portanto, equilíbrio entre convergência institucional, sustentabilidade fiscal e justiça organizacional, sob risco de conformidade formal sem transformação efetiva de desigualdades persistentes.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS-ALBA, C. M. et al. Modeling political mimetic isomorphism versus economic and quality factors in local government privatizations. **Public Administration**, [S. l.], 2024. DOI: 10.1111/padm.12971.
- CARDOSO, R. S. et al. Reestruturação do plano de cargos e carreiras dos técnicos administrativos em educação: desafios e impactos na progressão, remuneração e valorização profissional. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 17, n. 4, p. 1-20, 2025.
- 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. DOI: 10.9790/0837-2909135963.
- CASTRO, M. A. A. et al. Analysis of diversity and inclusion of public careers: a comparative study in the federal executive. **IOSR Journal of Humanities and Social Science**, v. 29, n. 9, p. 30-34, 2024. DOI: 10.9790/0837-2909143034.
- CASTRO, M. C. C. S. et al. Institutionalization of public governance at the federal level: evidence of isomorphic pressures in public HEIs. **Revista do CGG**, [S. l.], 2025.



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. DOI: 10.2307/2095101.

FRANCO, D. M. et al. Perfil demográfico e diversidade no plano de cargos dos técnicos administrativos em educação. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 17, n. 3, p. 1-18, 2024.

GOODERHAM, P. N.; MAYRHOFFER, W.; SINHA, P.; ZHENG, C. Continuity and change in national HRM: an overview and future research agenda. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], 2025.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R.; SAHLIN, K. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008.

HWANG, K. The relevance of neo-institutionalism for organizational change. **Cogent Social Sciences**, v. 9, n. 2, 2023.

KASSIM, G. B. The role of inclusive management in hiring and performance in the public service. **Journal of Public Service**, [S. l.], 2025.

KNIES, E.; BORST, R. T.; LEISINK, P.; FARNDAL, E. The distinctiveness of public sector HRM: a four-wave trend analysis. **Human Resource Management Journal**, [S. l.], 2022.

MAYRHOFFER, W. et al. Context is key: a 34-country analysis investigating how similar HRM systems emerge from similar contexts. **Human Resource Management**, [S. l.], 2024.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. DOI: 10.1086/226550.

NETO, M. S. et al. Use of information and communication technologies for productivity: a case study in the payments and charges sector of the Federal University of Amazonas. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 10, p. 15-19, 2024. DOI: 10.9790/487X-2610011519.

PECI, A. The new administrative reform: what do we (not) know? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [S. l.], 2021.

PIYANONTALEE, R. Institutions, economies and downsizing: interacting coercive, mimetic and normative effects. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], 2024.



SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas, interests, and identities**. 4. ed. London: Sage, 2014.

SANTOS, L. M. et al. Motivação, planos de carreira e recursos estratégicos no setor público: uma revisão integrativa sob a perspectiva da resource-based view. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 27, n. 8, p. 28-36, 2025. DOI: 10.9790/487X-2708012836.

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. DOI: 10.9790/0837-2908084150.

SILVA, L. P. Diversity management and performance: the mediating role of satisfaction and commitment at work. **Revista de Administração Mackenzie**, [S. l.], 2025.

SOUZA, C. A. et al. Teletrabalho e flexibilização da jornada: impactos e desafios para os técnicos-administrativos em educação (TAEs). **IOSR Journal of Economics and Finance**, v. 16, n. 3, p. 66-72, 2025. DOI: 10.9790/5933-1603026672.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, p. 175-190, 1996.

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. DOI: 10.9790/0837-3002021722.



CAPÍTULO 04: A INFLUÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA MODERNIDADE E NA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA.

Jorge Martins Fagundes

Universidade Federal Fluminense, Brasil

Ana Cláudia Mendes Coutinho Leandro

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Gislene Silva Lima

Metropolitan University of Science and Technology, USA

José Wellgton do Nascimento

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Júlia Corrêa Nunes de Azevedo

Secretaria Municipal de Saúde de Saúde de Goiânia

Laís Jéssica De Oliveira Veloso

Universidade Federal do Maranhão

Larissa Albuquerque dos Santos

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Lucas Mendonça dos Santos

Metropolitan University of Science and Technology, USA

Loide Helena Santos Moreira

Universidade Estadual do Maranhão, Brasil

Lucijandison Soares

Instituto Federal do Pará – IFPA

Noel Leal Ferreira

Miami University of Science and Technology, USA

Rafael Soares Cardoso

Fundação Cesgranrio, Brasil

Raildo da Silva Lopes Medeiro

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Acre-IFAC

Romara Holanda Lima

Miami University of Science and Technology, USA

Tiago Luz de Oliveira

Universidade Federal do Amazonas



RESUMO

A incorporação das tecnologias da informação e comunicação no setor público vem se intensificando nos últimos anos, consolidando-se como uma exigência estratégica para a modernização dos serviços. Entretanto, obstáculos persistentes, como a baixa alfabetização digital dos servidores, falhas de interoperabilidade e rigidez regulatória, limitam os efeitos da transformação digital, que acaba produzindo melhorias pontuais em vez de mudanças estruturais. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o impacto das TICs na modernidade e na eficiência dos serviços públicos, evidenciando tanto suas potencialidades quanto os entraves do processo de digitalização. Para isso, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, com buscas em bases como Web of Science, Scopus e IEEE, além de evidências empíricas de pesquisas nacionais, o que permitiu a triangulação entre resultados internacionais e casos brasileiros. Os achados revelam quatro dimensões centrais: capacitação e letramento digital, segurança e interoperabilidade, capacidade institucional e marcos regulatórios, bem como inteligência artificial, big data e inovação. Conclui-se que a transformação digital pode ampliar a eficiência, a transparência e a legitimidade da gestão pública, mas sua efetividade depende de reformas institucionais, culturais e regulatórias.

Palavras-chave: Inteligência artificial; transformação digital; eficiência; TIC; administração pública.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a adoção das tecnologias da informação e comunicação no serviço público tem avançado nos últimos anos, embora ainda encontre desafios concretos que afetam a eficiência administrativa e a qualidade da prestação dos serviços. Conforme observam Eom et al. (2022), a transformação digital deixou de ser apenas um recurso e passou a constituir uma necessidade estratégica, ainda que sua implementação revele dilemas como a falta de capacitação, a resistência institucional e as desigualdades no acesso à tecnologia.

Diante desse cenário complexo, justifica-se este estudo pela relevância de evidenciar de que maneira a digitalização pode representar, ao mesmo tempo, avanços e obstáculos operacionais e gerenciais no setor público, em vez de solucionar de imediato os problemas existentes. Nesse sentido, busca-se analisar o impacto das TICs na modernidade e na eficiência dos serviços públicos, destacando tanto as potencialidades quanto os entraves que sustentam esse processo de transformação.

Para atender a esse objetivo, realizou-se uma revisão integrativa da literatura, reunindo evidências empíricas e teóricas recentes sobre a adoção de tecnologias e seus efeitos práticos na gestão pública. Esse percurso metodológico permite identificar padrões, lacunas e recomendações capazes de subsidiar transformações mais efetivas e inclusivas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Verhoef et al. (2021) sustentam que a transformação digital não se limita a uma simples atualização tecnológica, mas corresponde a uma reconfiguração estratégica que articula dados, plataformas e novos modelos de captura de valor. Quando vinculada à



estratégia organizacional, a digitalização tende a ampliar a eficiência, a inovação e o desempenho competitivo, o que exige governança de dados e orquestração de ecossistemas. Ao diferenciarem digitalização, digitalização de processos e transformação digital, os autores demonstram que os resultados dependem de complementaridades organizacionais e culturais, e não apenas da tecnologia da informação.

Silva et al. (2024) reforçam que, embora tecnologias digitais como blockchain, big data e automação produzam ganhos relevantes de eficiência e confiabilidade nos processos organizacionais, sua incorporação ainda enfrenta barreiras institucionais, custos elevados e resistência cultural. Esse ponto indica que os mesmos desafios observados no setor privado aparecem, em maior ou menor grau, no setor público, no qual a modernização administrativa depende de integração tecnológica e adaptação institucional. Nessa perspectiva, torna-se pertinente examinar como as TICs influenciam a eficiência e a modernidade dos serviços públicos, considerando simultaneamente avanços e limitações estruturais.

Corroborando essa compreensão, Akter et al. (2020) demonstram que as sinergias entre inteligência artificial, blockchain, computação em nuvem e analytics geram ganhos transformadores em processos e modelos de negócios, mas apenas quando há arquitetura robusta de dados, integração sistêmica e prontidão organizacional. Os autores defendem que o valor decorre da articulação entre capacidades analíticas, automação e confiança algorítmica, reduzindo fricções informacionais e custos de coordenação. Esse quadro explica por que a tecnologia, isoladamente, não é suficiente sem um desenho organizacional adequado.

Susanti et al. (2023), com base em uma revisão sistemática, argumentam que o desempenho decorrente da transformação digital emerge da articulação entre tecnologia, estrutura e estratégia, com papéis centrais para as capacidades dinâmicas e a orientação para dados. Os autores mostram que organizações que combinam recursos de TI, aprendizagem e liderança digital convertem investimentos tecnológicos em vantagem competitiva sustentável. Assim, o estudo estabelece uma ponte causal entre adoção tecnológica e resultados organizacionais.

Santos et al. (2025) defendem que as tecnologias verdes e digitais caminham conjuntamente na transição para modelos produtivos circulares, reduzindo desperdícios e elevando a eficiência por meio da automação, da rastreabilidade e da análise de dados. Ao tratar as tecnologias limpas como vetor de inovação e produtividade, os autores enfatizam que a modernização tecnológica deve ser acompanhada de métricas de



परिणामados e coerência regulatória, a fim de evitar práticas de greenwashing. Essa síntese articula desempenho, sustentabilidade e digitalização.

McAfee et al. (2023) mostram que, em contextos organizacionais, a inteligência artificial, especialmente o aprendizado de máquina, cria grande potencial para produtividade e novas complementaridades entre trabalho e máquina, mas requer desenho institucional para mitigar vieses, garantir interpretabilidade e capturar ganhos de escala. A tese central é que os ganhos econômicos surgem quando as organizações redesenham processos e incentivos para absorver a IA, e não quando apenas a incorporam a modelos isolados. Essa constatação orienta escolhas de adoção tecnológica.

Barba-Sánchez et al. (2024) demonstram empiricamente que as capacidades de TI e a orientação digital explicam o efeito da transformação digital sobre o desempenho, mediando os impactos dos investimentos tecnológicos nos resultados. A análise indica que empresas com cultura digital centrada em dados e capacidades analíticas conseguem extrair maior valor da automação, dos dados e do uso de analytics, fortalecendo a ideia de complementaridades organizacionais como mecanismo causal. Desse modo, consolida-se a relação entre tecnologia e desempenho.

Monteiro et al. (2025) argumentam que colaborações interinstitucionais em inovação aberta aceleram a difusão tecnológica e sustentam trajetórias de modernização, reduzindo a distância entre a oferta de tecnologias e a capacidade de absorção das organizações. O estudo defende que redes entre universidade, empresa e setor produtivo ampliam a transferência de conhecimento e encurtam ciclos de adoção, condição necessária para transformar projetos-piloto em rotinas escaláveis. Essas redes funcionam como uma infraestrutura invisível da inovação.

Campana et al. (2025) defendem que a contabilidade ambiental e as métricas ESG, sustentadas por sistemas de informação robustos, alinham o investimento tecnológico ao desempenho sustentável mensurável. Os autores mostram que a padronização de indicadores, a auditoria independente e a governança de dados reduzem o risco de greenwashing e redirecionam recursos para projetos com retorno socioambiental. Assim, digitalização e sustentabilidade convergem por meio de mensuração confiável e responsabilização.

Liu et al. (2025), ao mapear amplamente a literatura por bibliometria, concluem que o empreendedorismo digital impulsionado por big data, inteligência artificial e blockchain amplia as possibilidades de modelos de negócio e exige atualização contínua de competências. O trabalho identifica como focos temáticos os analytics, as plataformas



e a segurança, entendidos como alavancas de desempenho, criando espaço para novas complementaridades entre automação e criatividade humana. Esse cenário reforça a centralidade da aprendizagem permanente.

Yang et al. (2023) sistematizam a literatura sobre inteligência artificial explicável e defendem que a interpretabilidade é condição para confiança, adoção e governança algorítmica. Em contexto organizacional, os autores justificam que decisões apoiadas por IA explicável aumentam a responsabilização e reduzem riscos operacionais, sobretudo em domínios regulados e de alto impacto. Portanto, camadas de explicação e monitoramento constituem parte essencial da arquitetura tecnológica moderna, e não elementos acessórios.

Por fim, Reis et al. (2023) observam que a transformação digital não pode ser compreendida apenas como adoção de tecnologias disruptivas, mas como um processo de reconfiguração estrutural que atravessa setores e exige adaptações organizacionais, culturais e regulatórias. Nessa direção, os avanços em inteligência artificial, big data, blockchain e automação revelam novas possibilidades de eficiência e inovação no ambiente empresarial, ao mesmo tempo em que impõem desafios inéditos a outros domínios institucionais pressionados por modernização e transparência. Esse é o ponto de inflexão que abre espaço para examinar, de modo aplicado, como essas dinâmicas se manifestam em diferentes arranjos organizacionais, preparando o terreno para a análise subsequente.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida na modalidade de revisão integrativa da literatura, articulando sistematicidade e flexibilidade interpretativa. A adoção desse método se justifica pela necessidade de reunir, sintetizar e confrontar evidências teóricas e empíricas sobre a incorporação das tecnologias da informação e comunicação no setor público, permitindo mapear, simultaneamente, avanços e limitações.

Para garantir amplitude e confiabilidade, foram selecionadas bases de dados reconhecidas por sua relevância, entre elas Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Emerald, IEEE Xplore, Google Scholar e periódicos nacionais indexados na CAPES. A escolha dessas fontes ocorreu porque elas reúnem tanto artigos de elevado impacto internacional quanto estudos aplicados ao contexto brasileiro.



Quanto aos procedimentos de busca, foram elaborados descritores bilíngues, em português e inglês, contemplando o escopo tecnológico e institucional da investigação. Entre os exemplos utilizados, destacam-se: “Information and Communication Technologies” ou ICT associada a “public services” ou “public administration”; “Information and Communication Technologies” ou ICT relacionada a “public service” ou “public administration”; e “digital transformation” ou “e-government” combinados com “efficiency” ou “modernity”. As buscas foram realizadas no recorte temporal de 2020 a 2025, de modo a assegurar atualidade. Além disso, foram considerados artigos produzidos pelo grupo de pesquisa dos autores, previamente publicados em periódicos internacionais, que ofereceram contribuição empírica direta (Neto et al., 2024; Souza et al., 2025; Silva et al., 2024, 2025; Monteiro et al., 2025).

Os critérios de inclusão abrangeram artigos revisados por pares, publicados entre 2020 e 2025, com foco em TIC, transformação digital, big data, inteligência artificial, blockchain, interoperabilidade ou modernização administrativa. Foram excluídos trabalhos duplicados, capítulos de livro sem revisão por pares, resumos expandidos de congressos e estudos voltados exclusivamente ao setor privado, sem conexão analítica com os serviços públicos.

Na etapa de seleção e análise, o rastreamento inicial resultou em 144 publicações. Após a aplicação dos critérios definidos, foram selecionados 19 artigos, sendo 11 provenientes da Web of Science e 8 elaborados pelo grupo de pesquisa. A análise foi conduzida em duas etapas: análise bibliográfica, com leitura integral dos textos selecionados para identificação de conceitos-chave, modelos teóricos e evidências empíricas; e categorização temática, com organização dos achados em quatro eixos centrais: capacitação e letramento digital; segurança e interoperabilidade; capacidade institucional e marco regulatório; e inteligência artificial, big data e inovação nos serviços públicos.

A etapa final consistiu na triangulação entre a literatura internacional, as evidências nacionais, especialmente projetos de automação e teletrabalho em Instituições Federais de Ensino, e os referenciais teóricos sobre transformação digital. Essa integração permitiu tanto comparar padrões globais quanto discutir particularidades do contexto brasileiro.



4 Resultados e Discussão

4.1 Resultados

Para a organização da análise, adotou-se uma categorização temática derivada tanto dos estudos internacionais quanto dos casos nacionais identificados. Essa classificação permitiu reunir os achados em quatro dimensões centrais: capacitação e letramento digital, segurança e interoperabilidade, inovação e mudança cultural, e governança digital e liderança. Com isso, tornou-se possível articular diferentes perspectivas, desde barreiras técnicas até fatores institucionais e humanos, oferecendo uma leitura integrada dos impactos das TICs sobre a modernidade e a eficiência dos serviços públicos.

Na primeira dimensão, relacionada à capacitação e ao letramento digital, observou-se que a baixa alfabetização digital dos servidores e a insuficiente preparação institucional comprometem a eficiência digital no setor público. Os estudos internacionais mostram que a simples adoção de tecnologias não produz, por si só, mudanças estruturais, enquanto os dados nacionais indicam que ferramentas como o teletrabalho e o SEI geraram produtividade apenas quando acompanhadas de formação continuada e ajustes nos critérios de avaliação de desempenho.

Na segunda dimensão, referente à segurança e à interoperabilidade, os achados mostram que a expansão da digitalização amplia tanto a eficiência administrativa quanto a exposição a riscos cibernéticos e falhas de proteção de dados. Também ficou evidente que sistemas informatizados sem integração entre setores apenas reproduzem a fragmentação burocrática. Os resultados apontam que a interoperabilidade e a segurança são condições indispensáveis para que a digitalização produza legitimidade, confiabilidade e ganhos consistentes de produtividade.

Na terceira dimensão, vinculada à capacidade institucional e ao marco regulatório, os estudos indicam que a modernização administrativa depende da agilidade normativa e da liderança capaz de coordenar mudanças. A rigidez burocrática, a lentidão na atualização de normas e a ausência de padrões claros dificultam a plena implementação das inovações digitais. Por outro lado, redes colaborativas entre governo, setor privado e academia aparecem como mecanismos relevantes para reduzir a distância entre inovação tecnológica e sua absorção prática.

Na quarta dimensão, sobre inteligência artificial, big data e inovação nos serviços públicos, os achados mostram que essas tecnologias ampliam a personalização de



serviços, aceleram processos e aumentam a produtividade. Entretanto, sua consolidação depende da capacitação contínua dos servidores, da revisão dos processos administrativos e da proteção de dados sensíveis. As evidências nacionais também demonstram que mesmo ferramentas mais simples de automação já geram ganhos mensuráveis, desde que acompanhadas de manutenção e de adaptação gerencial.

4.2 Discussão

Os resultados indicam que a transformação digital no setor público não se sustenta apenas pela incorporação de recursos tecnológicos, mas depende de um conjunto articulado de condições organizacionais, institucionais e humanas. Essa compreensão confirma a perspectiva de que a eficiência digital é construída por meio da integração entre pessoas, processos e tecnologia, e não pela tecnologia isolada.

No eixo da capacitação e do letramento digital, a discussão evidencia que a formação dos servidores é um elemento estruturante da transformação digital. Quando há treinamento adequado e reorganização dos fluxos de trabalho, as tecnologias deixam de ser apenas instrumentos de informatização e passam a produzir mudanças mais amplas na rotina administrativa. Isso reforça a ideia de que a modernização depende da capacidade institucional de absorver e ressignificar as ferramentas adotadas.

Quanto à segurança e à interoperabilidade, a discussão mostra que a confiança pública está diretamente associada à existência de ambientes digitais protegidos e integrados. A ausência de articulação entre sistemas e setores não apenas reduz a eficiência, mas também fragiliza a credibilidade institucional. Assim, a digitalização só alcança efeitos consistentes quando acompanhada de políticas de segurança, integração de dados e reestruturação dos procedimentos administrativos.

No plano da capacidade institucional e do marco regulatório, os achados demonstram que a inovação tecnológica tende a perder força quando encontra ambientes regulatórios rígidos e pouco adaptáveis. A liderança institucional, nesse contexto, é decisiva para articular atores, reduzir fragmentações e criar condições para que a mudança avance de forma coordenada. A discussão confirma, portanto, que a transformação digital é também um processo político e organizacional, e não apenas técnico.

Por fim, no campo da inteligência artificial, do big data e da automação, a discussão revela que os ganhos de produtividade e eficiência dependem de um ecossistema favorável à inovação. Capacitação, engajamento institucional, revisão de



critérios de gestão e proteção de dados aparecem como elementos indissociáveis da efetividade tecnológica. Em síntese, os resultados e a discussão convergem para a compreensão de que a modernização dos serviços públicos exige reformas integradas, capazes de articular tecnologia, governança e cultura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar o impacto das tecnologias da informação e comunicação sobre a modernidade e a eficiência dos serviços públicos, identificando tanto suas potencialidades quanto seus obstáculos estruturais. Essa proposta partiu do reconhecimento de que a transformação digital, embora estratégica, enfrenta dilemas ligados à capacitação, à segurança, à governança e ao alinhamento institucional.

Os resultados obtidos confirmam esse objetivo ao evidenciar quatro achados centrais. Em primeiro lugar, a formação e o letramento digital dos servidores públicos constituem condição indispensável para converter investimentos tecnológicos em ganhos reais de eficiência. Em segundo lugar, a segurança da informação e a interoperabilidade dos sistemas definem a legitimidade e a confiança pública. Em terceiro lugar, a capacidade institucional e a agilidade regulatória moldam a possibilidade de difusão tecnológica em larga escala.

Em quarto lugar, verificou-se que a adoção de inteligência artificial, big data e automação produz ganhos significativos apenas quando articulada a mudanças culturais, institucionais e de proteção de dados. Dessa forma, constatou-se que a transformação digital não se sustenta de maneira autônoma, pois depende de fatores humanos, políticos e regulatórios.

Conclui-se, portanto, que as TICs têm potencial para modernizar e tornar mais eficiente a administração pública, desde que acompanhadas por estratégias integradas de capacitação, governança digital e liderança adaptativa. A transformação digital, por si só, não elimina os dilemas históricos da gestão pública; ao contrário, ela os evidencia, exigindo abordagens multissetoriais e colaborativas. Responder ao objetivo deste estudo implica reconhecer que a tecnologia é meio, e não fim, para a eficiência: sem integração institucional, participação social e regulação adequada, o digital corre o risco de produzir apenas modernização superficial, e não transformação efetiva.



REFERÊNCIAS

- AKTER, S.; MICHAEL, K.; UDDIN, M. R.; MCCARTHY, G.; RAHMAN, M. Transforming business using digital innovations: the application of AI, blockchain, cloud and data analytics. **Annals of Operations Research**, 2020.
- BARBA-SÁNCHEZ, V.; MESEGUER-MARTÍNEZ, A.; GOUVEIA-RODRIGUES, R.; RAPOSO, M. Effects of digital transformation on firm performance: the role of IT capabilities and digital orientation. **Heliyon**, v. 10, e27725, 2024. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e27725.
- CAMPANA, C. A.; NETO, A. C.; DO CARMO, A. P. F.; DA SILVA, A. T. P.; DOS SANTOS, E. M.; DE OLIVEIRA, E. D.; et al. A influência da contabilidade ambiental no desempenho sustentável das empresas: uma revisão sistemática da literatura. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 3, p. 49, 2025.
- EOM, S.-J.; LEE, J. Digital government transformation in turbulent times: responses, challenges, and future direction. **Government Information Quarterly**, v. 39, n. 2, 101690, 2022. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101690.
- LIU, H.; ZHANG, X.; CHEN, C. Utilizing the WoS and Scopus databases to map digital entrepreneurship research. **Humanities & Social Sciences Communications**, v. 12, 4440, 2025.
- MCAFEE, A.; ACEMOGLU, D.; BRYNJOLFSSON, E.; SYVERSON, C. The economics of artificial intelligence: an agenda for productivity growth. **Journal of Economic Perspectives**, v. 37, n. 4, p. 3-34, 2023. DOI: 10.1257/jep.37.4.3.
- MONTEIRO, S. M. C.; SILVA, A. T. P. da; SILVA, B. B. G. da; OLIVEIRA, E. D. de; NASCIMENTO, J. W. do; MIRANDA, N. V. de; CARVALHO, R. do N.; MOREIRA, P. S. S.; DA SILVA, E. N. Interinstitutional collaborations in open innovation and sustainability: an integrative literature review. **American Journal of Development Studies**, v. 3, n. 2, p. 1-5, 2025. DOI: 10.54536/ajds.v3i2.4623.
- REIS, J.; MELÃO, N. Digital transformation: a meta-review and guidelines for future research. **Heliyon**, v. 9, n. 1, 2023.
- SANTOS, D. B. 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.
- SILVA, E. N.; TEIXEIRA, A. R.; MATOS, F. R. P.; FERREIRA, H. S.; BARROS, R. I. M. Innovation in the evolution of accounting: a study of accounting transformation in the digital age. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 8, p. 9-15, 2024.
- SUSANTI, D.; PRASETYO, P. E.; SUGIYANTO, E. Digital transformation and business performance: the interplay of technology, organization, and strategy: a systematic review. **Annals of Operations Research**, 2023. DOI: 10.1007/s10479-023-05660-2.
- VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.06.022.
- YANG, G.; YU, H.; ZHANG, X.; YANG, F. A survey on explainable artificial intelligence (XAI) in deep learning. **Engineering Applications of Artificial Intelligence**, v. 114, 106514, 2023. DOI: 10.1016/j.engappai.2022.105457.



CAPÍTULO 05: ANÁLISE DOS FLUXOS DOS PROCESSOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL NO IMPACTO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A ATUAÇÃO DAS EQUIPES RESPONSÁVEIS NA FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

Emanuelle Caroline Alves Serudo

MUST University

Resumo

Os processos de manutenção predial constituem atividades essenciais para o funcionamento das organizações públicas, pois garantem a preservação da infraestrutura, a segurança dos usuários e a continuidade da prestação dos serviços institucionais. Em instituições de ensino superior, especialmente na área da saúde, a adequada conservação das edificações torna-se condição fundamental para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, administrativas e assistenciais. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo geral analisar os fluxos dos processos de manutenção predial na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), buscando compreender como esses fluxos impactam a organização do trabalho e a atuação das equipes responsáveis pela execução das demandas. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza bibliográfica e documental, estruturada como estudo de caso, com abordagem predominantemente qualitativa e apoio de análise descritiva de dados institucionais. A investigação baseou-se na análise de registros administrativos extraídos do sistema GLPI e de documentos institucionais relacionados às ordens de serviço de manutenção predial, permitindo a construção de quadros e esquemas representativos dos fluxos processuais. Os resultados evidenciaram que o atendimento das demandas ocorre por meio de um fluxo institucional estruturado que envolve múltiplas unidades organizacionais, incluindo setores demandantes, Diretoria da unidade, Prefeitura do Campus, empresa terceirizada responsável pela execução dos serviços e a Pró-Reitoria de Administração. A análise também permitiu identificar gargalos associados à existência de etapas intermediárias, à dependência de validações administrativas e à participação sequencial de diferentes unidades institucionais. Conclui-se que os fluxos processuais de manutenção predial não apenas estruturam a execução das atividades técnicas, mas também influenciam diretamente a organização do trabalho das equipes envolvidas, evidenciando a importância do aprimoramento dos processos administrativos para fortalecer a eficiência institucional e a continuidade da prestação dos serviços públicos.

Palavras-chave: *Manutenção predial; Gestão de processos; Administração pública; Organização do trabalho; Serviços públicos.*

1.Introdução

Os processos de manutenção predial constituem atividades essenciais para o funcionamento das organizações públicas, pois estão diretamente relacionados à preservação da infraestrutura física, à segurança dos usuários e à continuidade da prestação dos serviços públicos. Em instituições de ensino superior, especialmente naquelas voltadas à formação na área da saúde, como as faculdades de medicina, a adequada manutenção das edificações é condição necessária para o desenvolvimento das



atividades acadêmicas, assistenciais e administrativas, assegurando ambientes adequados para o ensino, a pesquisa e a formação profissional.

No âmbito da administração pública, a manutenção predial não deve ser compreendida apenas como uma atividade técnica ou operacional, mas como um processo organizacional, que envolve a articulação entre unidades administrativas, a alocação de recursos, a coordenação da força de trabalho e a definição de fluxos decisórios. Sob a perspectiva da teoria de Recursos Humanos, a organização do trabalho e o funcionamento dos processos institucionais influenciam diretamente a capacidade do Estado de entregar serviços públicos de forma contínua e eficiente, uma vez que pessoas, processos e estruturas constituem elementos indissociáveis da ação administrativa (Chiavenato, 2020).

Estudos recentes indicam que a gestão estruturada de processos organizacionais tem sido cada vez mais utilizada na administração pública como instrumento para aprimorar o desempenho institucional, melhorar a coordenação das atividades administrativas e elevar a qualidade da prestação de serviços públicos (Kregel et al., 2022)

Na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), observa-se que a demanda por serviços de manutenção predial é recorrente, em razão do uso intensivo das instalações por alunos, residentes, docentes e servidores técnicos, bem como da complexidade das atividades desenvolvidas no ambiente acadêmico. Entretanto, há indícios de que os fluxos dos processos de manutenção predial apresentam entraves, fragmentações ou demora na tramitação, o que pode comprometer a execução tempestiva das intervenções necessárias e, conseqüentemente, afetar a continuidade e a qualidade da prestação do serviço público educacional.

Esse descompasso entre a necessidade de manutenção e o andamento dos processos administrativos associados pode gerar impactos negativos tanto sobre a infraestrutura quanto sobre a organização do trabalho, uma vez que falhas nos fluxos processuais tendem a sobrecarregar equipes, dificultar o planejamento das atividades e reduzir a capacidade institucional de resposta. Conforme destaca Di Pietro (2022), deficiências na condução dos processos administrativos podem resultar em ineficiência, desperdício de recursos públicos e prejuízos à consecução dos objetivos da administração pública.

Além disso, a literatura de administração pública ressalta que a avaliação das atividades estatais deve considerar não apenas a existência formal dos processos, mas também o seu desempenho e os resultados efetivamente alcançados, especialmente



quando tais processos estão diretamente associados à continuidade dos serviços públicos essenciais (Justen Filho, 2023). Nesse sentido, a análise dos fluxos dos processos de manutenção predial torna-se relevante para compreender se a estrutura organizacional e os procedimentos adotados estão contribuindo para o adequado funcionamento institucional ou se constituem fatores limitadores da atuação administrativa.

Pesquisas recentes também apontam que a adoção de abordagens orientadas à gestão de processos contribui para a modernização da gestão pública, favorecendo a digitalização administrativa, a melhoria da eficiência operacional e o fortalecimento da capacidade institucional de resposta às demandas sociais (Marques & Silva, 2025).

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: *Como os fluxos dos processos de manutenção predial impactam a organização do trabalho e a atuação das equipes responsáveis na Faculdade de Medicina da UFAM?* Para tanto, esse trabalho tem como objetivo geral analisar como os fluxos dos processos de manutenção predial no impacto da organização do trabalho e a atuação das equipes responsáveis na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas (UFAM).

E como objetivos específicos mapear os fluxos dos processos de manutenção predial na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas, identificar os principais gargalos, entraves e falhas nos fluxos dos processos de manutenção predial, descrever como os fluxos processuais influenciam a organização do trabalho das equipes envolvidas na manutenção predial e propor soluções de melhoria para os fluxos dos processos de manutenção predial na Faculdade de Medicina.

A manutenção predial constitui uma atividade essencial para o funcionamento das organizações públicas, especialmente daquelas responsáveis pela prestação de serviços públicos contínuos, como as instituições federais de ensino superior. A adequada conservação das edificações está diretamente relacionada à segurança dos usuários, à funcionalidade dos espaços institucionais e à garantia das condições necessárias para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, administrativas e de formação profissional. Em unidades voltadas à área da saúde, como as faculdades de medicina, a manutenção predial assume papel ainda mais relevante, uma vez que falhas na infraestrutura podem comprometer diretamente a continuidade e a qualidade do serviço público educacional prestado.

No âmbito da administração pública contemporânea, a manutenção predial não deve ser compreendida apenas como uma atividade técnica ou de natureza operacional, mas como um processo organizacional, inserido em uma estrutura administrativa que



envolve fluxos decisórios, alocação de recursos e coordenação da força de trabalho. Sob a perspectiva da teoria de Recursos Humanos, a organização do trabalho e o funcionamento dos processos institucionais influenciam diretamente a capacidade das organizações públicas de cumprir suas finalidades, uma vez que pessoas, processos e estruturas constituem elementos interdependentes da ação administrativa (Chiavenato, 2020). Assim, problemas nos fluxos processuais de manutenção tendem a refletir limitações na gestão dos recursos humanos em sentido amplo, afetando a capacidade institucional de resposta às demandas organizacionais.

Na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), a intensa utilização das instalações por alunos, residentes, docentes e servidores técnicos gera demanda constante por serviços de manutenção predial. Nesse contexto, a existência de fluxos processuais pouco claros, fragmentados ou excessivamente demorados pode comprometer a execução tempestiva das intervenções necessárias, afetando não apenas a infraestrutura física, mas também a organização do trabalho e a continuidade das atividades institucionais. A literatura de administração pública destaca que deficiências nos processos administrativos tendem a gerar ineficiência, retrabalho e dificuldades na coordenação das atividades organizacionais, com impactos diretos sobre a prestação dos serviços públicos (Di Pietro, 2022).

Além disso, estudos sobre gestão pública ressaltam que a avaliação das atividades administrativas deve considerar não apenas a existência formal dos processos, mas também o seu desempenho e a capacidade de produzir resultados compatíveis com as necessidades institucionais. A análise dos fluxos de processos permite identificar gargalos, entraves e falhas organizacionais que limitam a efetividade da atuação administrativa, fornecendo subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão e para o fortalecimento da capacidade operacional das organizações públicas (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Diante desse quadro, o presente estudo justifica-se pela necessidade de analisar os fluxos dos processos de manutenção predial na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas. Outrossim, do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o campo da administração pública ao articular a análise de fluxos processuais de manutenção predial com a perspectiva da organização do trabalho e da gestão de recursos humanos, temática ainda pouco explorada de forma integrada na literatura. Ao deslocar a manutenção predial de uma visão estritamente técnica para uma abordagem organizacional, a pesquisa amplia a compreensão dos processos administrativos como



elementos que impactam diretamente a atuação das equipes, a coordenação do trabalho e a capacidade institucional de resposta.

O presente trabalho está estruturado em sete seções. Inicialmente, a introdução apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a relevância do estudo. Na sequência, a metodologia descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, incluindo a abordagem, os métodos e as fontes de dados utilizadas. A Fundamentação Teórica reúne os principais referenciais que sustentam a análise do estudo, sendo subdividida em três partes: Gestão de Processos Organizacionais na Administração Pública, Organização do Trabalho e Recursos Humanos nos Processos Administrativos e Melhoria de Processos e Aprimoramento da Prestação do Serviço Público.

Posteriormente, a seção de Resultados e Discussão apresenta a análise dos dados obtidos à luz do referencial teórico. Em seguida, são expostas as Considerações Finais, nas quais são sintetizadas as principais conclusões do estudo, suas contribuições e possíveis encaminhamentos para pesquisas futuras. Por fim, são apresentadas as Referências, contendo as obras utilizadas na construção do trabalho, e os Anexos, que reúnem materiais complementares que auxiliam na compreensão da pesquisa.

2. Metodologia

Quanto à natureza, a pesquisa foi desenvolvida por meio de investigação do tipo aplicada e com apoio de fontes bibliográfica e documental e análise descritiva. A pesquisa bibliográfica foi construída a partir de produções científicas publicadas em livros, artigos e periódicos acadêmicos, uma vez que esse tipo de material é utilizado para fundamentar teoricamente o objeto estudado (Gil, 2019). A pesquisa documental utilizará registros institucionais produzidos no âmbito da Universidade Federal do Amazonas, especialmente aqueles relacionados aos processos de manutenção predial, considerando que documentos elaborados para fins administrativos podem ser utilizados como fonte de pesquisa quando ainda não receberam tratamento analítico sistemático (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto ao delineamento, a pesquisa caracteriza-se como documental com recorte institucional delimitado à Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas, tendo como foco a análise dos fluxos administrativos relacionados à manutenção predial



no contexto organizacional da unidade (Yin, 2015). No que se refere à abordagem, adota-se uma perspectiva predominantemente qualitativa, utilizando dados numéricos como apoio à interpretação. Isso se justifica porque a abordagem qualitativa busca compreender processos e relações a partir do significado e do encadeamento dos fatos, podendo empregar informações quantitativas de forma complementar, sem necessidade de testes estatísticos (Severino, 2016).

Neste estudo, a análise dos fluxos dos processos de manutenção predial foi conduzida por meio da análise qualitativa de registros e documentos administrativos extraídos do sistema GLPI, examinando etapas processuais, encaminhamentos e desdobramentos das ordens de serviço. Os dados numéricos provenientes desses registros e de planilhas de controle serão utilizados de forma descritiva, com a finalidade de apoiar a compreensão dos fluxos processuais. Quanto à finalidade, a pesquisa possui caráter descritivo, pois pretende levantar, organizar e interpretar as características do fenômeno investigado sem interferir diretamente sobre ele, retratando a realidade observada (Severino, 2016).

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio da base de dados Web of Science, conforme descrito abaixo:

No primeiro eixo temático (3.1), voltado à compreensão da gestão de processos no setor público, foram utilizadas as seguintes palavras-chave combinadas por operadores booleanos: ("*public sector*" OR "*public administration*") AND ("*process management*" OR "*organizational processes*" OR "*business process management*"). Essa estratégia de busca resultou inicialmente em 277 artigos, evidenciando a amplitude da produção científica sobre o tema. Com o objetivo de garantir a atualidade e relevância das evidências analisadas, aplicou-se o filtro temporal correspondente ao período de 2021 a 2026, o que reduziu o universo amostral para 75 artigos. Em seguida, realizou-se a análise qualitativa em formato de funil teórico, que consistiu na leitura progressiva dos títulos, resumos e textos completos, permitindo identificar os estudos mais alinhados ao objetivo da pesquisa. Como resultado desse processo de refinamento teórico e analítico, foram selecionados e utilizados 30 artigos, os quais apresentaram maior aderência conceitual e empírica ao fenômeno investigado, contribuindo diretamente para a construção do referencial teórico.

No segundo eixo temático (3.2), direcionado à análise da organização do trabalho no setor público sob a perspectiva da gestão de pessoas e da estruturação das equipes, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: ("*work organization*" OR "*organization of*



work" OR "job design") AND ("public sector" OR "public administration") AND ("human resource management" OR workforce OR teams). Essa estratégia resultou inicialmente em 24 artigos, evidenciando que, embora relevante, esse recorte apresenta menor volume de produção científica indexada quando comparado ao eixo anterior. Considerando o número reduzido de estudos encontrados e visando preservar a integridade analítica do referencial teórico, optou-se por não aplicar filtros temporais adicionais, de modo a não comprometer a abrangência conceitual da análise. Assim, todos os 24 artigos identificados foram analisados em formato de funil teórico, com leitura integral e avaliação de aderência temática, sendo integralmente incorporados ao referencial teórico, dada sua relevância para a compreensão das relações entre organização do trabalho, gestão de pessoas e desempenho institucional no setor público.

No terceiro eixo temático (3.3), voltado à análise das intervenções orientadas à melhoria contínua e à eficiência organizacional no setor público, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: ("*process improvement*" OR "*continuous improvement*" OR "*lean management*") AND ("*public sector*" OR "*public services*") AND ("*performance*" OR "*service quality*" OR "*efficiency*"). Essa estratégia de busca resultou inicialmente em 164 artigos, evidenciando a relevância crescente das abordagens orientadas à melhoria contínua na administração pública contemporânea. Com o objetivo de assegurar a atualidade das evidências analisadas, aplicou-se o filtro temporal correspondente ao período de 2021 a 2026, reduzindo o conjunto para 61 artigos. Posteriormente, realizou-se a análise em formato de funil teórico, envolvendo leitura sequencial dos títulos, resumos e textos completos, permitindo identificar os estudos com maior aderência ao objetivo da pesquisa. Como resultado desse processo de refinamento teórico, foram selecionados e utilizados 30 artigos, os quais forneceram suporte empírico e conceitual consistente para a análise das intervenções voltadas à melhoria da eficiência, qualidade e desempenho institucional no setor público.

A coleta documental foi realizada por meio da análise de registros institucionais relacionados aos processos de manutenção predial da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas, com base nos dados extraídos do sistema GLPI. As informações descritivas das ordens de serviço foram organizadas por meio de planilhas de controle, permitindo a sistematização dos dados e o apoio à análise dos fluxos processuais.

Os dados foram examinados por meio de análise documental e análise de processos, com a construção de quadros e esquemas que representem os fluxos dos



processos de manutenção predial e seus desdobramentos administrativos. No que se refere à análise da organização do trabalho, o estudo não abordará percepções subjetivas dos servidores, mas examinará os impactos indiretos dos fluxos processuais sobre a atuação das equipes responsáveis pela manutenção predial, a partir de registros administrativos. Esses impactos serão analisados por meio de indicadores documentais, tais como o volume de ordens de serviço por período, a recorrência de demandas, os reencaminhamentos processuais, os tempos de tramitação e a redistribuição das atividades entre os setores envolvidos.

No que se refere aos aspectos éticos da pesquisa, destaca-se que o estudo não envolveu a participação direta de seres humanos, uma vez que se trata de uma investigação de natureza exclusivamente bibliográfica-documental. Ainda assim, o projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da MUST University, tendo sido devidamente aprovado, conforme parecer consubstanciado. Tal procedimento assegura a observância dos princípios éticos que regem a pesquisa científica, especialmente no que se refere à integridade acadêmica, ao uso responsável das informações e à proteção de dados eventualmente sensíveis presentes em documentos institucionais. O formulário de aprovação do projeto e o parecer do comitê de ética encontram-se disponível no Anexo A deste trabalho.

3.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação Teórica tem como objetivo apresentar os principais conceitos, abordagens e contribuições da literatura que sustentam a análise desenvolvida neste estudo. Essa seção busca estabelecer o embasamento teórico necessário para a compreensão dos processos organizacionais no contexto da administração pública, bem como sua relação com a organização do trabalho e com a melhoria da prestação de serviços à sociedade. Para isso, o item está estruturado em três subseções.

A subseção 3.1 – Gestão de Processos Organizacionais na Administração Pública discute os fundamentos da gestão por processos e sua aplicação no setor público, destacando sua importância para a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços públicos. Na sequência, a subseção 3.2 – Organização do Trabalho e Recursos Humanos nos Processos Administrativos aborda o papel das pessoas e da estrutura organizacional na execução e no funcionamento dos processos administrativos, enfatizando aspectos



relacionados à divisão do trabalho, às competências e à gestão de recursos humanos. Por fim, a subseção 3.3 – Melhoria de Processos e Aprimoramento da Prestação do Serviço Público analisa estratégias e práticas voltadas à otimização de processos, evidenciando como a melhoria contínua pode contribuir para o aumento da eficiência administrativa e para o fortalecimento da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

3.1. Gestão de processos organizacionais na administração pública

Conforme Kregel et al. (2022), a gestão de processos empresariais (BPM) em instituições de administração pública não apenas operacionaliza rotinas, mas serve efetivamente como mecanismo estruturante de inovação nas operações internas, elevando o desempenho processual e aprimorando a prestação de serviços. Nesse contexto, a cultura organizacional emerge como variável determinante, influenciada pela experiência profissional, pelo grau de responsabilidade e pelo porte municipal, o que evidencia que a capacidade de transformação institucional não decorre exclusivamente de instrumentos técnicos, mas da internalização cultural dessas práticas. Desse modo, a BPM não pode ser compreendida como mera técnica instrumental, mas como um elemento cultural estruturante que molda a capacidade institucional de responder de forma ágil às demandas do setor público. Consequentemente, essa abordagem fundamenta a transição de estruturas burocráticas rígidas para modelos orientados por processos, os quais sustentam a eficiência da ação estatal.

De forma convergente, Helbin e Van Looy (2023) demonstram que a cultura organizacional no setor público da União Europeia sustenta a ambidestria em BPM, ao equilibrar práticas exploratórias e explicativas por meio de valores institucionais como tolerância ao erro, agilidade, disruptividade e integração em ecossistemas. Essa combinação revela que a inovação digital governamental depende da existência de estruturas processuais capazes de sustentar simultaneamente a otimização incremental e a transformação estrutural. Assim, os processos não apenas organizam a execução administrativa, mas estruturam a própria capacidade adaptativa do Estado. Logo, torna-se evidente que os processos constituem o alicerce da governança adaptativa em contextos políticos e institucionais caracterizados por volatilidade.



Entretanto, conforme evidenciado por dos Santos et al. (2025), a gestão de processos no setor público enfrenta entraves estruturais, como burocracia excessiva e lentidão operacional. Ainda assim, a BPM se apresenta como instrumento capaz de mapear fluxos essenciais, como manutenção de iluminação pública e coleta de resíduos, propondo soluções baseadas em automação que reforçam a eficiência e o cumprimento dos princípios constitucionais. Essa relação demonstra que o mapeamento processual não apenas identifica gargalos operacionais, mas também reorienta as operações institucionais em direção à conformidade normativa e à eficiência administrativa. Portanto, os processos elevam a resiliência organizacional ao reduzir vulnerabilidades associadas à ineficiência crônica.

Nesse mesmo sentido, Gessner et al. (2021) evidenciam que diretrizes de conformidade baseadas em BPM integram o mapeamento processual à verificação legal, fortalecendo a cultura de compliance por meio do suporte gerencial e da *accountability*, como observado no Ministério da Saúde brasileiro. Esse alinhamento demonstra que os fluxos administrativos não operam de forma isolada, mas coordenam ações institucionais dispersas, promovendo a harmonização entre sistemas, normas e práticas organizacionais. Consequentemente, tal mecanismo fortalece a coordenação interdepartamental, especialmente em contextos regulatórios complexos e altamente normatizados.

De modo complementar, Cardoso et al. (2022) demonstram que o modelo de cadeia de valor aplicado ao setor público viabiliza o planejamento estratégico por meio de sete etapas iterativas, distribuídas entre níveis operacional, tático e estratégico. A adaptação dessas etapas durante contextos críticos, como pandemias, evidencia que a governança orientada por processos permite a continuidade da ação estatal mesmo diante de restrições estruturais, como a impossibilidade de interação presencial. Dessa forma, os processos funcionam como mecanismos de integração entre stakeholders, consolidando estruturas organizacionais capazes de sustentar a execução contínua e sustentável de políticas públicas.

Além disso, Racis e Spano (2025) destacam que a mineração de processos na administração pública italiana fortalece simultaneamente a transparência e a eficiência, ao atuar como elo entre digitalização e transformação institucional. Ao permitir análises objetivas dos fluxos operacionais, essa abordagem racionaliza a burocracia e reduz assimetrias informacionais. Portanto, a racionalização procedimental não apenas melhora o desempenho administrativo, mas também mitiga fragmentações estruturais inerentes ao setor público.



Corroborando essa perspectiva, Helbin e Van Looy (2022) demonstram que a ambidestria em BPM equilibra inovação incremental e radical, sendo viabilizada pela interação entre cultura organizacional e estrutura processual. Essa relação evidencia que os processos não apenas impulsionam a inovação, mas também garantem a continuidade da prestação de serviços públicos, especialmente diante de tensões contextuais e temporais. Logo, os processos sustentam a estabilidade institucional, mesmo em cenários de elevada complexidade política.

De forma semelhante, Takagi et al. (2024) demonstram que a integração entre BPM e metodologias estruturadas de gestão de projetos, como PRINCE2, fortalece o sucesso de iniciativas governamentais ao considerar variáveis contextuais e o engajamento de stakeholders. Essa articulação evidencia que a coordenação intersetorial não ocorre de forma espontânea, mas depende da existência de estruturas processuais capazes de reduzir complexidades organizacionais. Assim, os processos potencializam a coordenação entre unidades administrativas e fortalecem a execução de políticas públicas.

Nesse contexto, Klein et al. (2021) evidenciam que a incorporação de valores Lean fortalece a maturidade processual ao integrar melhoria contínua e visão de longo prazo. Essa formalização permite padronizar atividades e gerar ganhos operacionais sustentáveis. Portanto, os processos emergem como base estrutural para o aprimoramento organizacional contínuo, consolidando capacidades institucionais duradouras.

Além disso, Pilipczuk (2021) demonstra que a incorporação de tecnologias digitais transforma profundamente a gestão de processos na administração pública, exigindo novas competências associadas ao uso de big data e inteligência artificial. Nesse cenário, os processos assumem papel estratégico como instrumentos de controle interno, elevando transparência e *accountability*. Assim, a digitalização processual fortalece a capacidade de fiscalização e controle institucional.

De forma ainda mais contundente, Battilani et al. (2022) demonstram que a reengenharia de processos empresariais promove transformações estruturais ao redesenhar fluxos administrativos com base na transição de modelos AS-IS para TO-BE. Esse redesenho reduz custos e aumenta a eficiência institucional, evidenciando que a reorganização processual constitui mecanismo essencial para superar ineficiências burocráticas. Logo, os workflows públicos passam a operar com maior agilidade e competitividade institucional.

De modo semelhante, Kovács et al. (2024) demonstram que a integração entre BPM e blockchain fortalece a transparência e a conformidade regulatória, especialmente



em sistemas previdenciários. Essa integração automatiza o acesso a dados e reduz vulnerabilidades operacionais, evidenciando que o mapeamento processual permite a coordenação eficiente entre unidades administrativas. Consequentemente, os processos estruturam redes institucionais mais seguras e eficientes.

Adicionalmente, Park e Lee (2023) demonstram que os processos organizacionais influenciam diretamente a satisfação laboral e o compromisso institucional. Gargalos processuais geram retrabalho e reduzem o desempenho organizacional, evidenciando que a eficiência institucional depende diretamente da qualidade dos fluxos administrativos. Assim, o refinamento processual emerge como condição necessária para a estabilidade organizacional.

De forma convergente, Hoti et al. (2021) demonstram que a incorporação de tecnologia da informação fortalece práticas de gestão de recursos humanos ao reduzir tempos de tramitação e ampliar a capacidade institucional de resposta. Portanto, a informatização processual fortalece a integração entre unidades administrativas. Nesse mesmo sentido, Escobar et al. (2025) evidenciam que a *tokenização* de processos fortalece a integração institucional ao formalizar fluxos decisórios e reduzir fragmentações organizacionais. Logo, os processos informatizados ampliam a segurança e o controle institucional.

Adicionalmente, Buonocore et al. (2025) demonstram que a ausência de clareza processual amplia desigualdades institucionais e compromete a legitimidade organizacional. Assim, a padronização processual emerge como mecanismo necessário para fortalecer a confiança institucional. Corroborando essa perspectiva, Klein et al. (2022; 2023) demonstram que práticas Lean fortalecem a maturidade e a efetividade da BPM ao reduzir sobreposições e otimizar fluxos administrativos. Consequentemente, os processos estruturam melhorias organizacionais sustentáveis.

De forma complementar, Chordiya (2022) evidencia que a justiça processual fortalece a coesão institucional ao reduzir intenções de turnover. Logo, o alinhamento processual fortalece a estabilidade organizacional. Além disso, Lederer e Mahr (2025) demonstram que a orientação processual fortalece a transparência e a integração institucional ao reduzir fragmentações estruturais.

De modo semelhante, Araújo e França (2021) evidenciam que metodologias como 5S fortalecem a eficiência institucional ao reorganizar fluxos operacionais e reduzir desperdícios. A transformação digital no setor público depende diretamente da capacidade institucional de reorganizar seus processos operacionais de forma estruturada, superando



limitações associadas à rigidez administrativa tradicional. Nesse contexto, Cao et al. (2023) argumentam que abordagens *platform-based* fortalecem a ambidestria organizacional ao integrar gestão de processos e desenvolvimento de serviços em ambientes digitais, permitindo maior capacidade adaptativa diante de restrições estruturais.

De forma convergente, Saiz (2024) sustenta que a gestão processual baseada no ciclo Deming racionaliza a administração pública ao harmonizar critérios operacionais e reduzir redundâncias organizacionais. Essa convergência evidencia que a eficiência institucional não decorre apenas da digitalização em si, mas da reorganização sistemática dos fluxos operacionais que sustentam a execução estatal. Assim, ambos demonstram que a gestão orientada por processos constitui fundamento estruturante da adaptação organizacional e da modernização institucional no setor público.

Essa reorganização processual também se manifesta como condição essencial para a consolidação da transformação digital em ambientes institucionais complexos, especialmente quando envolve a integração entre infraestrutura tecnológica e execução administrativa. González et al. (2026) argumentam que frameworks baseados em arquitetura empresarial e BPM fortalecem a coerência entre políticas institucionais e execução operacional, reduzindo desvios e ampliando a capacidade de resposta organizacional. De forma complementar, Koerich et al. (2025) demonstram que a implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) atua como mecanismo estruturante da transformação organizacional ao integrar fluxos administrativos e reduzir a dependência de processos físicos fragmentados. Esse alinhamento fortalece a capacidade institucional de gerar eficiência operacional e melhorar a coordenação organizacional. Dessa forma, ambos convergem ao evidenciar que a transformação digital efetiva depende da reconfiguração estruturada dos processos que sustentam a execução institucional.

Além disso, a eficiência organizacional pública depende da capacidade de alinhar maturidade processual e capacidades tecnológicas como elementos complementares da inovação institucional. Marchiori et al. (2023) argumentam que o fortalecimento das capacidades de tecnologia da informação permite reconfigurar processos organizacionais e ampliar a inovação institucional, fortalecendo o desempenho organizacional. Em consonância com essa perspectiva, Gebczynska e Vladova (2023) sustentam que modelos de maturidade em gestão de processos permitem alinhar planejamento e execução



institucional, reduzindo inconsistências operacionais e ampliando a eficiência administrativa.

Esse alinhamento evidencia que a eficiência pública depende da integração entre maturidade processual e infraestrutura tecnológica. Assim, ambos convergem ao demonstrar que a gestão orientada por processos constitui elemento estruturante da eficiência organizacional e da inovação institucional no setor público. Para tanto, torna-se evidente que os processos não representam apenas instrumentos operacionais, mas constituem a infraestrutura organizacional que sustenta a capacidade adaptativa, inovadora e eficiente do Estado contemporâneo.

3.2. Organização do trabalho e recursos humanos nos processos administrativos

Saldanha (2022) pontua que a organização do trabalho configura-se como estrutura administrativa essencial no setor público, pois integra práticas formalizadas que sustentam processos de inovação institucional mesmo em ambientes regulatórios restritivos. Isso ocorre porque a organização adequada das atividades permite a constituição de equipes interdisciplinares capazes de reinterpretar demandas e adaptar respostas operacionais ao contexto institucional específico. Nesse sentido, a organização do trabalho não apenas distribui tarefas, mas estrutura a própria capacidade institucional de adaptação e resposta. Essa característica revela que a eficiência pública não emerge espontaneamente das normas, mas da forma como o trabalho é sistematizado e operacionalizado. Assim, a organização do trabalho constitui o fundamento estrutural que viabiliza a adaptação institucional diante de restrições formais.

Partindo dessa base estrutural, Arfara (2016) amplia a análise ao demonstrar que a eficácia dessa organização não depende exclusivamente da formalização dos processos, mas também da qualidade das interações humanas que sustentam sua execução. Ao enfatizar o papel da inteligência emocional, o autor evidencia que a cooperação e a confiança entre os membros das equipes funcionam como catalisadores da eficiência institucional. Isso significa que estruturas organizacionais formalmente bem definidas podem não produzir resultados satisfatórios se não forem acompanhadas por relações organizacionais coesas. Dessa forma, a organização do trabalho assume simultaneamente



uma dimensão estrutural e relacional. Consequentemente, a eficiência institucional passa a depender da integração entre estrutura formal e coesão social interna.

Essa interdependência entre estrutura e funcionamento é aprofundada por Efimov (2026), ao destacar que a divisão técnica do trabalho precisa equilibrar demandas operacionais complexas e recursos tecnológicos disponíveis. Esse equilíbrio permite organizar processos colaborativos que reduzem ineficiências funcionais e ampliam a previsibilidade institucional. Além disso, ao reduzir ambiguidades operacionais, contribui para a estabilidade organizacional e para a preservação da saúde mental dos servidores. Isso demonstra que a organização do trabalho não apenas afeta a execução das atividades, mas também condiciona a sustentabilidade institucional. Portanto, a divisão técnica do trabalho emerge como elemento estruturante da estabilidade e da eficiência institucional.

Essa necessidade de equilíbrio organizacional torna-se ainda mais evidente quando se considera, conforme Kalleberg (2006), que a coordenação institucional no setor público depende diretamente da autonomia operacional das equipes. Ao contrário do modelo privado, onde predominam incentivos econômicos, o setor público depende da capacidade de coordenação baseada em confiança e responsabilidade compartilhada. Essa autonomia fortalece o comprometimento institucional e amplia a capacidade de resposta organizacional. Como resultado, observa-se maior consistência no desempenho institucional. Assim, a autonomia organizacional não representa apenas uma característica administrativa, mas um mecanismo que sustenta a eficiência institucional.

Essa perspectiva é reforçada por Malik (2020), ao argumentar que a capacidade institucional depende diretamente das práticas de gestão de recursos humanos que estruturam o trabalho organizacional. O planejamento adequado das funções e o design coerente das atividades permitem alinhar competências individuais aos objetivos institucionais, reduzindo desvios operacionais. Esse alinhamento fortalece a estabilidade institucional e amplia a capacidade organizacional de manter níveis consistentes de desempenho. Dessa forma, a organização do trabalho atua como mecanismo que conecta capacidades individuais e objetivos institucionais. Consequentemente, a eficiência institucional emerge como resultado da coerência entre estrutura organizacional e capacidade humana.

Essa coerência estrutural torna-se particularmente relevante, conforme argumenta Rasheed (2016), quando se considera que o trabalho público é orientado por normas e depende diretamente da forma como os cargos são estruturados e operacionalizados. O design adequado das funções e os programas de capacitação fortalecem o alinhamento



entre expectativas institucionais e desempenho organizacional. Esse alinhamento reduz riscos de desmotivação e fortalece a capacidade institucional de sustentar níveis consistentes de desempenho. Isso evidencia que a organização do trabalho não apenas organiza atividades, mas condiciona o comportamento institucional. Assim, o design organizacional constitui elemento determinante da eficiência institucional pública.

Nesse contexto, Frerichs (2012) acrescenta que a sustentabilidade dessa estrutura depende da capacidade institucional de promover treinamento contínuo e mobilidade organizacional. Essas práticas permitem enfrentar transformações estruturais, como o envelhecimento da força de trabalho, sem comprometer a continuidade institucional. Ao ampliar as competências organizacionais, fortalecem a capacidade institucional de adaptação. Isso demonstra que a organização do trabalho deve ser compreendida como um sistema dinâmico, e não estático. Portanto, o desenvolvimento contínuo da força de trabalho constitui elemento essencial da sustentabilidade institucional.

Entretanto, essa dinâmica não ocorre sem tensões, como alerta Esbenshade (2016), ao demonstrar que reorganizações orientadas exclusivamente por restrições orçamentárias podem comprometer a qualidade institucional. A intensificação das cargas operacionais e a redução da autonomia organizacional fragilizam a capacidade institucional de resposta. Isso evidencia que a eficiência institucional não pode ser reduzida a critérios exclusivamente econômicos. Pelo contrário, depende do equilíbrio entre eficiência operacional e sustentabilidade organizacional. Assim, a organização do trabalho deve ser estruturada de modo a preservar tanto a eficiência quanto a capacidade institucional de longo prazo.

Essa necessidade de equilíbrio organizacional é retomada por Zahari (2023), ao destacar que a interdependência entre unidades institucionais exige coordenação organizacional estruturada e liderança eficaz. O alinhamento organizacional permite reduzir fragmentações e fortalecer a capacidade institucional de resposta. Isso demonstra que a organização do trabalho constitui mecanismo de integração institucional. Consequentemente, a eficiência institucional depende diretamente da capacidade de coordenar atividades de forma integrada.

Essa integração organizacional também influencia a capacidade institucional de atrair e reter talentos, conforme argumenta Elsharnouby (2023). Ambientes organizacionais que não estruturam adequadamente o trabalho tendem a apresentar menor capacidade de retenção e menor eficiência institucional. Isso compromete a continuidade organizacional e limita a capacidade institucional de inovação. Dessa forma, a



organização do trabalho assume papel central na sustentabilidade institucional. Portanto, a eficiência pública depende diretamente da forma como o trabalho é estruturado e integrado institucionalmente.

3.3.Melhoria de processos e aprimoramento da prestação do serviço público

As ineficiências processuais constituem um dos principais fatores que fragmentam a prestação de serviços públicos essenciais, pois comprometem a fluidez operacional e reduzem a capacidade institucional de gerar valor público consistente. Nesse contexto, Zulkeflee et al. (2023) argumentam que a incorporação integrada de recursos *lean*, cultura *lean* e gestão do conhecimento atua como mecanismo estruturante de intervenção processual em organizações públicas malaias. Essa integração permite identificar fatores críticos de sucesso que reduzem gargalos e reorganizam fluxos operacionais de forma sistemática, fortalecendo a capacidade institucional de adaptação estratégica. Mais do que uma simples ferramenta de eficiência, o *lean* emerge como um modelo organizacional capaz de alinhar conhecimento, cultura e operação. Como consequência, a melhoria contínua deixa de ser um esforço isolado e passa a constituir um princípio estruturante da modernização administrativa. Assim, o *process improvement* consolida-se como fundamento indispensável da transformação institucional orientada por desempenho.

Essa necessidade de transformação torna-se ainda mais evidente quando se observa que reformas administrativas frequentemente falham pela ausência de métricas estruturadas que orientem sua implementação e avaliação. Klein et al. (2023b) demonstram que a adoção de *lean practices* na Polícia Federal brasileira contribuiu diretamente para o aumento da maturidade e da efetividade dos processos institucionais. Ao utilizar modelagem estrutural, torna-se possível identificar pontos de rigidez burocrática e implementar intervenções direcionadas à sua superação. Esse processo fortalece a capacidade institucional de sustentar mudanças organizacionais de forma consistente e mensurável. Dessa forma, a reforma administrativa deixa de ser um processo abstrato e passa a ser orientada por evidências operacionais concretas. Consequentemente, a mensuração estruturada emerge como elemento central da sustentabilidade das transformações institucionais.



Além disso, a persistência de desperdícios operacionais evidencia que a eficiência pública depende diretamente da capacidade de alinhar processos, recursos e objetivos institucionais. Mina-Raiu et al. (2024) argumentam que a digitalização dos processos de treinamento de servidores públicos romenos atua como mecanismo estruturante de intervenção organizacional. Ao integrar princípios de Total Quality Management com suporte gerencial contínuo, essa digitalização fortalece a capacidade institucional de adaptação tecnológica e melhora o desempenho organizacional. Esse alinhamento permite reduzir desperdícios e ampliar a coerência entre capacitação organizacional e necessidades institucionais. Dessa forma, a economicidade não resulta apenas da redução de custos, mas da reorganização estrutural dos processos institucionais. Assim, a digitalização emerge como elemento central da modernização administrativa orientada por eficiência e adaptabilidade.

Entretanto, a implementação dessas intervenções frequentemente encontra resistência cultural, o que evidencia que a eficiência institucional depende não apenas de ferramentas técnicas, mas também de mecanismos de governança eficazes. Kruhlov et al. (2023) argumentam que mecanismos de controle estatal, como inspeções estruturadas e feedback cidadão, constituem instrumentos essenciais para viabilizar a adoção de práticas *lean* no setor público. Esses mecanismos ampliam a transparência institucional e fortalecem a capacidade organizacional de corrigir falhas operacionais de forma sistemática. Além disso, promovem maior alinhamento entre expectativas sociais e desempenho institucional. Esse processo fortalece a legitimidade organizacional e amplia a confiança pública. Dessa forma, o *lean government* emerge não apenas como ferramenta técnica, mas como instrumento estruturante da governança eficiente.

Essa ampliação da transparência institucional também depende da incorporação de tecnologias digitais que fortaleçam a *accountability* organizacional. Vestues et al. (2021) demonstram que plataformas digitais permitem intervenções estruturais ao viabilizar a cocriação de valor entre instituições públicas e cidadãos. Esse processo altera a lógica tradicional de prestação de serviços ao introduzir mecanismos contínuos de feedback e melhoria. Como consequência, fortalece-se a orientação organizacional baseada em resultados e valor público. Essa transformação evidencia que a eficiência institucional depende da integração entre tecnologia, processos e participação social. Assim, a governança orientada por serviços consolida-se como modelo estruturante da administração pública contemporânea.



A superação da fragmentação institucional também exige intervenções estruturais capazes de integrar fluxos operacionais historicamente isolados. Kolosova e Zilinskiene (2021) argumentam que a aplicação combinada de *Lean e Six Sigma* no *procurement* público europeu permite simplificar procedimentos e reduzir o tempo operacional em até 16%. Essa reorganização fortalece a eficiência institucional sem comprometer a qualidade organizacional. Além disso, promove maior padronização e reduz a variabilidade operacional, ampliando a previsibilidade institucional. Esse processo evidencia que a inovação administrativa depende diretamente da reorganização sistemática dos fluxos processuais. Dessa forma, a otimização processual emerge como elemento estruturante da eficiência pública.

Essa reorganização, entretanto, não ocorre automaticamente, exigindo intervenções que promovam transformação cultural organizacional. Marin-García et al. (2025) destacam que oficinas de melhoria contínua constituem instrumentos eficazes para superar resistências institucionais e fortalecer o engajamento organizacional. Ao incentivar a participação ativa dos servidores, essas intervenções fortalecem a capacidade institucional de adaptação e melhoram a qualidade dos serviços públicos. Esse processo demonstra que a modernização administrativa depende da integração entre mudança estrutural e transformação cultural. Assim, a melhoria contínua consolida-se como elemento estruturante da sustentabilidade institucional.

Essa transformação cultural é potencializada pela incorporação de tecnologias digitais de gestão do conhecimento. Antunes et al. (2022) demonstram que a transformação digital fortalece a maturidade processual e amplia a capacidade institucional de gerar valor público. Ao integrar conhecimento organizacional e tecnologias digitais, torna-se possível melhorar a eficiência e fortalecer a governança estratégica. Esse processo reduz a fragmentação institucional e amplia a coerência organizacional. Dessa forma, a gestão digital do conhecimento emerge como elemento estruturante da eficiência institucional.

A consolidação dessa eficiência depende ainda da capacidade institucional de avaliar e monitorar seus próprios processos. Al-Bayati et al. (2021) argumentam que a aplicação de TQM permite identificar falhas organizacionais e implementar melhorias estruturadas. Esse processo fortalece a satisfação cidadã e amplia o desempenho institucional. Além disso, promove maior alinhamento entre objetivos organizacionais e resultados operacionais. Assim, a avaliação estruturada emerge como elemento essencial da excelência institucional.



Por fim, a sustentabilidade institucional depende diretamente da capacidade de preservar e compartilhar conhecimento organizacional. Marona Kunde et al. (2024) demonstram que a gestão explícita do conhecimento fortalece a inteligência institucional e amplia a capacidade operacional. Esse processo reduz vulnerabilidades organizacionais e fortalece a continuidade dos serviços públicos. Dessa forma, a gestão do conhecimento consolida-se como elemento estruturante da resiliência institucional.

A persistência de gargalos administrativos em estruturas públicas interdependentes evidencia que a eficiência institucional não depende apenas de reformas estruturais amplas, mas também da qualificação operacional dos agentes que executam os processos. Nesse sentido, Mayorga et al. (2025) argumentam que intervenções baseadas em treinamentos em qualidade e comunicação fortalecem diretamente a capacidade organizacional de reorganizar fluxos administrativos municipais. Ao aprimorar competências técnicas e comunicacionais, essas intervenções reduzem ambiguidades operacionais e ampliam a capacidade institucional de resposta ao cidadão. Esse processo fortalece a coerência organizacional e reduz atrasos historicamente associados à fragmentação institucional. Como consequência, a reorganização administrativa deixa de ser uma ação pontual e passa a constituir um mecanismo contínuo de aprimoramento institucional. Assim, o desenvolvimento de competências emerge como elemento estruturante da eficiência organizacional pública.

Essa necessidade de qualificação organizacional torna-se ainda mais crítica em contextos de alta complexidade operacional, como os sistemas hospitalares públicos. Islam e Salam (2022) argumentam que a aplicação estruturada de princípios de *Total Quality Management*, operacionalizados por meio de digrafos e análise multicritério, permite reorganizar fluxos institucionais com base em prioridades operacionais claras. Essa abordagem fortalece a melhoria contínua e amplia a capacidade institucional de alinhar desempenho organizacional e satisfação dos usuários. Ao estruturar processos com base em critérios objetivos, reduz-se a variabilidade organizacional e fortalece-se a estabilidade operacional. Isso evidencia que a eficiência institucional depende diretamente da capacidade de estruturar intervenções organizacionais baseadas em evidências. Dessa forma, a aplicação sistemática de TQM emerge como instrumento estruturante da sustentabilidade operacional pública.

A simplificação organizacional também constitui condição essencial para superar a complexidade burocrática que historicamente limita a eficiência institucional. Romaniuk (2025) argumenta que a adoção de Lean Management permite intervir



diretamente nos fluxos administrativos ao eliminar desperdícios e simplificar rotinas organizacionais. Esse processo fortalece a qualidade institucional e amplia a confiança pública, uma vez que reduz atrasos e melhora a previsibilidade operacional. Ao reorganizar atividades com base em princípios de eficiência, torna-se possível alinhar execução operacional e objetivos institucionais. Isso evidencia que a simplificação processual não representa apenas uma melhoria técnica, mas uma transformação estrutural da capacidade institucional. Assim, o Lean Management consolida-se como elemento estruturante da modernização administrativa.

Entretanto, a sustentabilidade dessas melhorias depende da manutenção estruturada dos sistemas de qualidade implementados. Jacob et al. (2025) argumentam que falhas na integração dos sistemas ISO 9001 comprometem a continuidade institucional ao gerar retrabalho e reduzir a eficiência organizacional. Ao adotar uma abordagem holística de gestão, torna-se possível alinhar manutenção, execução e controle organizacional de forma integrada. Esse alinhamento fortalece a estabilidade institucional e reduz vulnerabilidades estruturais associadas à fragmentação organizacional. Como consequência, amplia-se a capacidade institucional de sustentar melhorias ao longo do tempo. Dessa forma, a integração sistêmica emerge como elemento estruturante da eficiência organizacional duradoura.

Essa necessidade de integração organizacional torna-se ainda mais evidente em contextos institucionais marcados por fragmentação estrutural. Pudjono et al. (2026) argumentam que a aplicação do framework IMPACT permite alinhar planejamento estratégico e indicadores de desempenho de forma coerente. Esse alinhamento fortalece a coordenação institucional e amplia a capacidade organizacional de executar estratégias de forma consistente. Ao reduzir inconsistências entre planejamento e execução, melhora-se a eficiência operacional e fortalece-se a coesão administrativa. Isso evidencia que a integração organizacional constitui elemento central da transformação institucional. Assim, o alinhamento estratégico emerge como fundamento da eficiência pública.

A prevenção estruturada de falhas organizacionais também constitui elemento essencial da eficiência institucional. Gusan et al. (2022) argumentam que a aplicação de *Failure Mode and Effects Analysis* permite identificar vulnerabilidades operacionais e implementar intervenções preventivas. Esse processo fortalece a qualidade institucional e reduz atrasos operacionais que comprometem a prestação de serviços públicos. Ao antecipar falhas, amplia-se a capacidade institucional de manter a estabilidade operacional. Isso evidencia que a prevenção estruturada constitui mecanismo essencial da



eficiência organizacional. Dessa forma, o controle preventivo emerge como elemento estruturante da sustentabilidade institucional.

Essa capacidade de intervenção preventiva depende também da existência de mecanismos eficazes de monitoramento organizacional. Açıkgöz et al. (2024) argumentam que a aplicação de machine learning na análise de feedback cidadão permite identificar gargalos institucionais com maior precisão. Esse processo fortalece a capacidade institucional de adaptar seus processos com base em evidências empíricas. Ao alinhar percepção social e operação institucional, melhora-se a eficiência organizacional e fortalece-se a legitimidade pública. Isso evidencia que o monitoramento orientado por dados constitui elemento estruturante da eficiência institucional. Assim, a inteligência analítica emerge como instrumento central da modernização administrativa.

A ampliação dessa capacidade de monitoramento também depende da incorporação de métricas organizacionais orientadas à sustentabilidade. Liu (2022) argumenta que a cognição gerencial orientada por métricas ecológicas fortalece o controle institucional e amplia a eficiência organizacional. Ao integrar critérios ambientais aos processos decisórios, amplia-se a capacidade institucional de alinhar eficiência e sustentabilidade. Esse processo fortalece o controle organizacional e amplia a coerência institucional. Isso evidencia que a sustentabilidade operacional constitui elemento estruturante da eficiência pública. Dessa forma, o monitoramento ambiental emerge como mecanismo estruturante da governança institucional.

A padronização organizacional constitui outro elemento central da eficiência institucional, especialmente em contextos de elevada variabilidade operacional. Simonsen et al. (2023) argumentam que a aplicação de *Lean construction* permite superar barreiras humanas e fortalecer a uniformidade organizacional. Esse processo reduz inconsistências operacionais e amplia a previsibilidade institucional. Ao alinhar execução e planejamento, fortalece-se a estabilidade organizacional. Isso evidencia que a padronização constitui elemento estruturante da eficiência pública.

Por fim, o desempenho institucional depende diretamente da qualidade das interações organizacionais internas. Zhang et al. (2022) argumentam que o *Team-Member Exchange* fortalece a melhoria contínua ao ampliar a qualidade das trocas interpessoais. Esse processo fortalece a coesão organizacional e amplia a eficiência institucional. Ao alinhar relações organizacionais e objetivos institucionais, fortalece-se o desempenho coletivo. Dessa forma, a integração relacional emerge como elemento estruturante da eficiência pública.



A persistência de tempos de resposta lentos na administração pública evidencia que a ausência de alinhamento entre métricas de desempenho e execução operacional compromete diretamente a capacidade institucional de atender demandas sociais de forma eficiente. Nesse contexto, Halim et al. (2025) argumentam que a aplicação do *Soft Systems Methodology* (SSM), integrada ao alinhamento entre *Performance Management Systems* (PMS) e *Balanced Scorecard* (BSC), atua como mecanismo estruturante de reorganização institucional. Ao definir indicadores acionáveis e alinhá-los às rotinas organizacionais, torna-se possível reduzir atrasos e fortalecer a coerência entre planejamento e execução. Esse processo fortalece a capacidade institucional de responder de forma mais ágil e consistente às demandas operacionais. Como consequência, a definição estruturada de indicadores deixa de ser uma atividade meramente formal e passa a constituir instrumento efetivo de transformação organizacional. Assim, o alinhamento entre mensuração e execução emerge como elemento estruturante da eficiência institucional.

Essa necessidade de alinhamento torna-se ainda mais relevante quando se considera que a baixa qualidade dos serviços públicos frequentemente decorre da incapacidade de adaptar metodologias de melhoria contínua ao contexto institucional específico. Kim (2025) argumenta que a aplicação de Lean Six Sigma em serviços públicos estaduais norte-americanos fortalece simultaneamente a eficiência operacional e a equidade institucional. Ao customizar intervenções organizacionais em 24 áreas de serviço, torna-se possível alinhar eficiência técnica e justiça distributiva, ampliando a qualidade dos serviços prestados. Esse processo evidencia que a melhoria institucional não depende exclusivamente da adoção de metodologias consolidadas, mas da capacidade de adaptá-las ao contexto organizacional específico. Como consequência, amplia-se a capacidade institucional de gerar valor público consistente. Dessa forma, a customização metodológica emerge como elemento estruturante da eficiência e da legitimidade institucional.

Entretanto, a eficiência institucional não pode ser plenamente alcançada sem a incorporação de práticas organizacionais que fortaleçam a inclusão e a representatividade. Lundy et al. (2021) argumentam que a adoção de modelos de maturidade voltados à diversidade e inclusão fortalece a capacidade institucional de responder às demandas sociais contemporâneas. Ao promover a inclusão contínua no ambiente organizacional, amplia-se a qualidade da atuação institucional e fortalece-se a legitimidade pública. Esse processo contribui para a construção de uma força de trabalho mais diversa e adaptável,



o que fortalece o desempenho organizacional. Como consequência, a satisfação cidadã torna-se mais consistente e sustentável. Assim, a inclusão organizacional emerge como elemento estruturante da eficiência institucional.

Essa ampliação da eficiência institucional também depende da capacidade de reduzir falhas associadas à implementação de projetos de melhoria processual. Antony et al. (2022) argumentam que as falhas em projetos de *Process Improvement* frequentemente decorrem de fatores relacionais e organizacionais que comprometem sua implementação eficaz. Ao adotar estratégias de mitigação dinâmica baseadas na análise desses fatores, torna-se possível reduzir significativamente a taxa de insucesso institucional. Esse processo fortalece a capacidade organizacional de implementar melhorias de forma consistente e sustentável. Além disso, amplia a coerência entre planejamento e execução organizacional. Dessa forma, a gestão estruturada de riscos emerge como elemento estruturante da eficiência institucional.

A eficiência institucional também depende diretamente da capacidade de incorporar mecanismos de coprodução que fortaleçam a relação entre Estado e sociedade. Fang et al. (2021) argumentam que a coprodução de serviços públicos, especialmente em contextos de atendimento a pessoas com deficiência, fortalece a capacidade institucional ao promover intervenções baseadas nas necessidades reais dos usuários. Ao treinar servidores em abordagens *person-centred*, amplia-se a qualidade do atendimento e fortalece-se a capacidade institucional de resposta. Esse processo evidencia que a eficiência organizacional depende da capacidade de integrar usuários ao processo de prestação de serviços. Como consequência, amplia-se a legitimidade institucional e melhora-se o desempenho organizacional. Assim, a coprodução emerge como elemento estruturante da eficiência pública.

Essa necessidade de otimização torna-se ainda mais evidente em contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade operacional, como o trabalho policial. Santhiapillai e Ratnayake (2021) argumentam que a aplicação de Lean Six Sigma em processos criminais fortalece a capacidade institucional de identificar defeitos operacionais e implementar intervenções corretivas. Esse processo reduz desperdícios organizacionais e amplia a eficiência operacional. Além disso, fortalece a capacidade institucional de gerenciar *workloads* complexos de forma mais eficiente. Isso evidencia que a otimização processual constitui elemento estruturante da eficiência institucional. Dessa forma, a análise estruturada de defeitos emerge como mecanismo central da melhoria organizacional.



A reorganização institucional também depende da capacidade de redesenhar processos organizacionais com base em princípios estruturados de reengenharia. Tsakalidis e Vergidis (2025) argumentam que a aplicação de *Business Process Reengineering* em sistemas alfandegários públicos fortalece a eficiência institucional ao reorganizar fluxos operacionais com base em análise estruturada de desempenho. Esse processo fortalece a conformidade digital e amplia a produtividade organizacional. Ao reduzir redundâncias operacionais, melhora-se a capacidade institucional de executar suas funções de forma eficiente. Isso evidencia que o redesenho processual constitui elemento estruturante da modernização administrativa. Assim, a reengenharia emerge como instrumento essencial da eficiência institucional.

Essa necessidade de reorganização também se aplica à gestão financeira institucional, conforme argumentam Jiang e Zhao (2022). Os autores destacam que a aplicação de métodos *fuzzy* na avaliação da performance financeira fortalece a capacidade institucional de priorizar ativos estratégicos e melhorar a eficiência operacional. Esse processo fortalece a qualidade da gestão financeira e amplia a capacidade institucional de gerar valor público. Ao alinhar recursos financeiros e objetivos institucionais, melhora-se a coerência organizacional. Dessa forma, a avaliação estruturada emerge como elemento estruturante da eficiência financeira pública.

A consolidação dessa eficiência institucional depende também da incorporação de valores organizacionais orientados à melhoria contínua. Klein et al. (2022) argumentam que a adoção de princípios *lean* fortalece a efetividade institucional ao promover melhoria contínua e pensamento estratégico de longo prazo. Esse processo fortalece a capacidade institucional de sustentar melhorias organizacionais de forma consistente. Além disso, amplia a estabilidade operacional e reduz vulnerabilidades institucionais. Isso evidencia que a cultura organizacional constitui elemento estruturante da eficiência institucional. Assim, os valores *lean* emergem como fundamento da sustentabilidade organizacional pública.

Por fim, a capacidade institucional de sustentar melhorias organizacionais depende diretamente da liderança e do envolvimento organizacional. Klein et al. (2024) argumentam que a liderança institucional atua como elemento central na eliminação de desperdícios e no fortalecimento da eficiência organizacional, especialmente em contextos de crise como a pandemia. Ao promover o envolvimento ativo das equipes, fortalece-se a capacidade institucional de adaptação e melhoria contínua. Esse processo



amplia o desempenho organizacional e fortalece a resiliência institucional. Dessa forma, a liderança emerge como elemento estruturante da eficiência institucional sustentável.

4.RESULTADOS

4.1.Mapeamento dos fluxos dos processos de manutenção predial na faculdade de medicina da UFAM

A análise documental e a descrição operacional dos registros administrativos permitiram identificar o fluxo institucional adotado para a execução das demandas de manutenção predial na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas. O processo inicia-se a partir da identificação de algum problema relacionado à infraestrutura predial nas dependências da unidade acadêmica, podendo envolver falhas elétricas, hidráulicas, estruturais ou outras necessidades de reparo.

De modo geral, a primeira etapa do fluxo ocorre quando um servidor lotado em determinado departamento ou setor da Faculdade de Medicina identifica a ocorrência de um problema e comunica a situação à Diretoria da unidade. Essa comunicação pode ocorrer por diferentes meios institucionais ou informais, incluindo contato presencial, mensagens via aplicativo de comunicação ou encaminhamento por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Nesse momento, o departamento apenas informa a ocorrência, não realizando diretamente o registro técnico da demanda no sistema de manutenção.

Após a comunicação inicial, a demanda é recebida pela Diretoria da Faculdade de Medicina, que atua como unidade intermediária responsável pela formalização da solicitação de manutenção. Nessa etapa, um servidor da Diretoria acessa o sistema GLPI, disponibilizado no portal institucional da Prefeitura do Campus, e registra a ocorrência no sistema, descrevendo o problema identificado, o local onde ocorreu e outras informações necessárias para a abertura da ordem de serviço.

Uma vez registrada a ocorrência no sistema, a solicitação passa a ser visualizada pelos servidores da Prefeitura do Campus responsáveis pela gestão das demandas de manutenção predial. Ao receber a ocorrência no GLPI, a Prefeitura analisa a solicitação e realiza o encaminhamento da demanda à empresa terceirizada responsável pela execução dos serviços de manutenção predial. Esse encaminhamento ocorre diretamente no



sistema, que funciona como ferramenta de controle e acompanhamento das ordens de serviço.

Na etapa seguinte, a empresa prestadora de serviço analisa a demanda registrada, realiza o estudo do problema reportado e, quando necessário, procede ao levantamento dos materiais e recursos técnicos necessários para a execução da intervenção. Após essa análise preliminar, a equipe técnica da empresa desloca-se até a unidade acadêmica para realizar a manutenção solicitada, executando os reparos ou ajustes necessários na infraestrutura.

Concluída a execução do serviço, é realizada a etapa de validação local da atividade executada. Nesse momento, um servidor da Diretoria da Faculdade de Medicina verifica a realização do serviço e assina o documento ou registro correspondente, confirmando que a manutenção foi efetivamente realizada na unidade.

Após essa validação, a empresa prestadora encaminha à Prefeitura do Campus, por meio do próprio sistema de gestão de ocorrências, a comprovação da execução do serviço, anexando registros e evidências da atividade realizada, como descrições técnicas, relatórios e imagens da manutenção executada.

Com base nessas informações, um servidor da Prefeitura do Campus inicia o procedimento administrativo para pagamento do serviço prestado. Para isso, é aberto um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), no qual são anexados os documentos comprobatórios da execução do serviço, incluindo registros do sistema GLPI, documentos assinados e imagens da intervenção realizada.

Após a organização documental, o processo é encaminhado à Pró-Reitoria de Administração (PROADM), unidade responsável pela análise administrativa e pela autorização do pagamento à empresa prestadora de serviço, concluindo o fluxo institucional relacionado à execução da manutenção predial.

De forma sintética, o fluxo processual envolve uma sequência de interações entre diferentes unidades institucionais, incluindo o setor onde ocorre a demanda, a Diretoria da Faculdade de Medicina, a Prefeitura do Campus, a empresa terceirizada responsável pela execução da manutenção e, por fim, a Pró-Reitoria de Administração, responsável pela etapa final de autorização do pagamento.

No quadro 1, apresenta-se o resumo do fluxo operacional de acordo com as unidades envolvidas.

Quadro 1: Fluxo dos processos de manutenção predial na Faculdade de Medicina da UFAM por unidade organizacional



Unidade responsável	Procedimento realizado	Sistema/Instrumento utilizado	Resultado gerado
Departamento/Setor onde ocorreu o problema	Identifica a necessidade de manutenção predial e comunica a ocorrência à unidade competente	Comunicação presencial, WhatsApp ou SEI	Demanda de manutenção comunicada
Diretoria da Faculdade de Medicina	Recebe a informação do problema encaminhada pelo departamento/setor	Comunicação interna	Demanda recebida para formalização
Diretoria da Faculdade de Medicina	Registra a ocorrência no sistema de manutenção da Prefeitura do Campus	GLPI	Ordem de serviço aberta no sistema
Prefeitura do Campus	Recebe a ocorrência registrada no sistema e analisa a demanda	GLPI	Demanda classificada para encaminhamento
Prefeitura do Campus	Encaminha a ordem de serviço à empresa prestadora responsável pela execução	GLPI	Ordem de serviço atribuída para atendimento
Empresa prestadora de serviço	Analisa tecnicamente o problema registrado e verifica a necessidade de materiais e recursos para execução	Avaliação técnica e vistoria, quando necessária	Planejamento da intervenção
Empresa prestadora de serviço	Desloca equipe até a unidade e realiza o serviço de manutenção predial	Execução operacional in loco	Serviço executado
Diretoria da Faculdade de Medicina	Confirma a realização do serviço prestado na unidade	Documento de execução/validação	Serviço validado pela unidade demandante

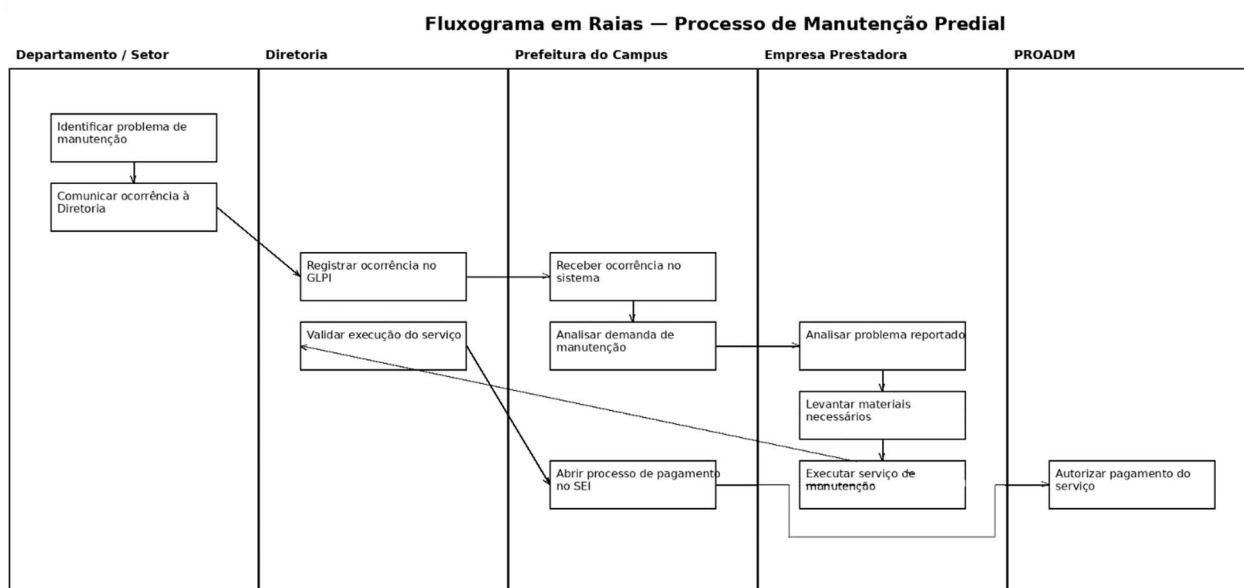


Empresa prestadora de serviço	Encaminha à Prefeitura a comprovação da execução do serviço	GLPI e anexos comprobatórios	Comprovação formal da execução
Prefeitura do Campus	Recebe a comprovação do serviço executado e organiza a documentação administrativa	GLPI e documentos comprobatórios	Base documental consolidada
Prefeitura do Campus	Abre processo administrativo para pagamento e anexa documentos, comprovantes e imagens do serviço realizado	SEI	Processo de pagamento instruído
Prefeitura do Campus	Encaminha o processo administrativo à Pró-Reitoria de Administração	SEI	Processo remetido para análise administrativa
PROADM	Analisa a documentação e adota os procedimentos para autorização do pagamento	SEI	Pagamento submetido à tramitação final

Fonte: elaborado pela autora (2026)

Com a finalidade de exibição com mais clareza do fluxo processual, foi elaborado, na figura 1, o fluxograma em raias.

Figura 1: Fluxograma dos processos em raias



Fonte: elaborada pela autora (2026)

4.2. Gargalos, entraves e falhas nos fluxos dos processos de manutenção predial

A análise dos registros administrativos e da descrição operacional do fluxo de manutenção predial permitiu identificar a existência de gargalos e entraves que impactam o funcionamento do processo. Embora o fluxo institucional apresente uma sequência formal de etapas relativamente definida, observam-se pontos de fricção ao longo da tramitação das demandas que podem comprometer a agilidade da resposta institucional às necessidades de manutenção.

Um primeiro entrave identificado refere-se à etapa inicial de comunicação das ocorrências. Como o registro da demanda no sistema GLPI não é realizado diretamente pelos departamentos ou setores onde o problema ocorre, a comunicação depende da mediação da Diretoria da unidade. Dessa forma, a formalização da ocorrência no sistema pode sofrer atrasos, uma vez que o registro depende da disponibilidade administrativa da Diretoria para realizar a abertura da ordem de serviço. Essa característica do fluxo cria uma etapa intermediária adicional que pode retardar o início do atendimento da demanda.

Outro ponto de gargalo está relacionado ao processo de análise e encaminhamento das ocorrências pela Prefeitura do Campus. Após o registro da demanda no sistema, a solicitação passa por uma etapa de verificação e classificação antes de ser atribuída à empresa prestadora de serviço. Dependendo do volume de demandas registradas no sistema ou da complexidade das ocorrências, esse momento de análise pode ampliar o tempo de tramitação da solicitação até a execução efetiva do serviço.



Também se observa que a execução da manutenção depende da disponibilidade operacional da empresa terceirizada contratada para a prestação dos serviços. Como a empresa realiza diferentes atendimentos em diversas unidades da universidade, a programação das intervenções pode gerar intervalos entre o registro da demanda e a realização da manutenção. Além disso, determinadas ocorrências exigem levantamento prévio de materiais ou análise técnica mais detalhada, o que pode ampliar o tempo necessário para a realização do serviço.

Outro aspecto identificado refere-se à necessidade de validação do serviço pela unidade demandante após a execução da manutenção. Embora essa etapa seja importante para assegurar que o serviço foi realizado adequadamente, ela também representa um ponto adicional no fluxo administrativo, pois o processo de pagamento depende da confirmação da execução pela Diretoria da unidade. Eventuais dificuldades na verificação ou na formalização dessa validação podem retardar a continuidade do procedimento administrativo.

Por fim, a etapa final de instrução do processo de pagamento também pode contribuir para a ampliação do tempo total do fluxo processual. Após a execução do serviço, a Prefeitura do Campus precisa reunir os documentos comprobatórios, organizar os registros administrativos e abrir o processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para encaminhamento à Pró-Reitoria de Administração. Esse conjunto de procedimentos administrativos adiciona uma camada documental ao fluxo, o que pode prolongar o tempo entre a execução da manutenção e a finalização do processo institucional.

De forma geral, os gargalos identificados estão associados principalmente à existência de múltiplas etapas intermediárias, à dependência de diferentes unidades administrativas para a continuidade do fluxo e à necessidade de procedimentos formais de registro e validação. Esses fatores evidenciam que, embora o processo esteja institucionalmente estruturado, sua operacionalização envolve uma sequência de interações administrativas que podem impactar a celeridade do atendimento das demandas de manutenção predial.

O quadro 2, resume os principais aspectos identificados.

Quadro 2: Principais gargalos identificados no fluxo de manutenção predial

Etapa do processo	Tipo de gargalo	Possível impacto
-------------------	-----------------	------------------



Comunicação da ocorrência	Dependência da Diretoria para registro no GLPI	Atraso na formalização da demanda
Análise pela Prefeitura	Acúmulo de demandas ou necessidade de classificação técnica	Ampliação do tempo de tramitação
Execução do serviço	Dependência da disponibilidade da empresa terceirizada	Intervalo entre solicitação e execução
Validação do serviço	Necessidade de confirmação pela Diretoria	Possível atraso na continuidade do processo
Instrução do pagamento	Procedimentos administrativos no SEI	Ampliação do tempo total do fluxo

Fonte: elaborado pela autora (2026)

4.3. Influência dos fluxos processuais na organização do trabalho das equipes

A análise do fluxo dos processos de manutenção predial permite observar não apenas a sequência de etapas administrativas e operacionais envolvidas, mas também os impactos quantitativos decorrentes da estrutura organizacional adotada para a tramitação dessas demandas. A partir da descrição do processo e da identificação dos gargalos apresentados na seção anterior, é possível estimar a intensidade de participação das unidades organizacionais no fluxo e os efeitos sobre a distribuição das atividades administrativas e operacionais.

No âmbito da Faculdade de Medicina, as demandas de manutenção predial são originadas nos diferentes departamentos ou setores da unidade. Considerando que cada departamento possui aproximadamente cinco servidores e que esses setores utilizam intensivamente a infraestrutura predial para atividades acadêmicas, administrativas e assistenciais, o potencial de geração de demandas de manutenção tende a ser elevado. Entretanto, todas essas demandas precisam ser formalmente registradas no sistema GLPI pela Diretoria da unidade, que conta com três servidores responsáveis por essa atividade.

Essa configuração implica que um número potencialmente elevado de solicitações pode ser concentrado em uma única unidade administrativa para fins de registro e acompanhamento. Dessa forma, considerando a existência de múltiplos setores demandantes e apenas três servidores responsáveis pelo registro das ocorrências, observa-



se uma assimetria entre o volume potencial de demandas e a capacidade administrativa de formalização dessas solicitações.

No nível da gestão institucional, a Prefeitura do Campus atua como unidade responsável pela análise e acompanhamento das ordens de serviço registradas no sistema. Essa atividade envolve quatro coordenações responsáveis por receber, classificar e acompanhar as demandas encaminhadas à empresa prestadora de serviço. Assim, cada ocorrência registrada percorre sucessivamente diferentes unidades administrativas antes da execução da manutenção, ampliando o número de interações organizacionais necessárias para a resolução de cada problema identificado.

No que se refere à execução dos serviços, a empresa terceirizada desloca equipes operacionais compostas por dois a quatro trabalhadores para realizar as intervenções necessárias. Dependendo da complexidade da demanda, pode haver necessidade de levantamento prévio de materiais ou retorno posterior da equipe para conclusão do serviço, o que caracteriza situações de retrabalho operacional ou de múltiplas intervenções sobre uma mesma ocorrência.

Além disso, após a execução da manutenção, o fluxo processual ainda envolve etapas adicionais de validação administrativa e instrução do processo de pagamento. A validação do serviço pela Diretoria da unidade e a posterior abertura do processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações pela Prefeitura do Campus adicionam novas interações institucionais ao fluxo, ampliando o número total de etapas necessárias para a finalização da demanda.

Considerando o conjunto dessas atividades, observa-se que cada ocorrência de manutenção predial envolve a participação sucessiva de múltiplas unidades organizacionais e a realização de diversas etapas administrativas e operacionais. Esse encadeamento de atividades evidencia que o impacto do processo não se limita à execução técnica da manutenção, mas também se reflete na carga administrativa associada ao registro, acompanhamento e validação das demandas.

Assim, os fluxos processuais de manutenção predial produzem impactos quantitativos na organização do trabalho, tanto pela concentração de atividades em determinadas unidades administrativas quanto pela necessidade de coordenação entre diferentes setores institucionais ao longo do processo.

O quadro 3 apresenta o tempo médio de carga organizacional em cada etapa

Quadro 3: Estimativa de carga organizacional do processo de manutenção



Elemento do processo	Quantidade estimada	Implicação operacional
Setores demandantes	múltiplos setores da Faculdade de Medicina	alto potencial de geração de demandas
Servidores responsáveis pelo registro	3 servidores da Diretoria	centralização administrativa
Coordenações envolvidas na gestão do fluxo	4 coordenações da Prefeitura	necessidade de coordenação intersetorial
Trabalhadores terceirizados por intervenção	2 a 4 trabalhadores	capacidade operacional variável
Unidades organizacionais envolvidas no fluxo	5 unidades institucionais	aumento da complexidade do processo
Etapas administrativas por ocorrência	aproximadamente 10 a 13 etapas	ampliação da carga administrativa

Fonte: elaborado pela autora (2026)

Os indicadores apresentados evidenciam que cada ocorrência de manutenção predial envolve uma cadeia relativamente extensa de atividades e interações institucionais. A existência de múltiplas etapas administrativas entre a identificação do problema e a finalização do processo institucional amplia a necessidade de coordenação entre setores e tende a aumentar o tempo total de tramitação das demandas.

A partir desses elementos estruturais, torna-se possível estimar também o impacto do fluxo processual sobre o tempo de atendimento das ocorrências. Embora o estudo não tenha realizado medição direta do tempo de execução de cada etapa, a sequência de atividades identificada no fluxo permite estimar intervalos médios plausíveis para cada fase do processo. Essa estimativa auxilia na compreensão de como a estrutura do processo pode influenciar a duração total do atendimento das demandas de manutenção.



Nesse sentido, o Quadro 4 apresenta o tempo médio associado às principais etapas do fluxo processual, considerando os intervalos operacionais típicos observados em processos administrativos e operacionais similares no contexto da gestão pública.

Quadro 4: Tempo médio por etapa do processo de manutenção

Etapas do processo	Tempo médio estimado	Observação operacional
Comunicação da ocorrência	imediatamente a 1 dia	depende da comunicação entre setores
Registro da ocorrência no GLPI	até 1 dia	depende da disponibilidade da Diretoria
Análise da demanda pela Prefeitura	1 a 3 dias	depende do volume de solicitações
Análise técnica pela empresa	1 a 2 dias	inclui levantamento de materiais
Execução da manutenção	1 a 5 dias	depende da complexidade do serviço
Validação da execução do serviço	até 1 dia	realizada pela Diretoria
Instrução do processo administrativo	1 a 3 dias	organização documental no SEI
Análise administrativa final	variável	realizada pela PROADM

Fonte: elaborado pela autora (2026)

A análise conjunta desses indicadores evidencia que o fluxo processual de manutenção predial envolve um número significativo de etapas e interações institucionais. Essa característica amplia a complexidade administrativa do processo e influencia diretamente a organização do trabalho das equipes envolvidas, tanto no nível administrativo quanto no nível operacional. Dessa forma, os gargalos identificados na seção anterior não apenas afetam a tramitação das demandas, mas também produzem impactos quantitativos na distribuição das atividades entre as unidades organizacionais responsáveis pela gestão e execução das intervenções de manutenção predial.

4.4. Proposição de melhorias

A análise do fluxo processual de manutenção predial, associada à identificação dos gargalos operacionais e aos impactos quantitativos observados na organização do trabalho das equipes envolvidas, permite identificar oportunidades de aprimoramento na gestão dessas demandas. Os resultados apresentados nas seções anteriores evidenciaram



que o processo envolve múltiplas etapas administrativas e a participação sucessiva de diferentes unidades organizacionais, o que tende a ampliar o tempo de tramitação das solicitações e aumentar a complexidade da coordenação institucional.

Nesse contexto, a identificação de pontos críticos no fluxo processual possibilita a proposição de medidas voltadas à simplificação do processo, à redução de retrabalhos e à melhoria da articulação entre as unidades responsáveis pelo atendimento das demandas de manutenção predial. As propostas de melhoria apresentadas a seguir foram elaboradas com base nos gargalos identificados ao longo do fluxo analisado e nos impactos organizacionais observados na distribuição das atividades entre as equipes administrativas e operacionais.

O Quadro 5 sintetiza os principais gargalos identificados no processo, bem como as respectivas propostas de melhoria e os impactos organizacionais esperados a partir de sua implementação.

Quadro 5: Síntese das restrições

Gargalo identificado	Proposta de melhoria	Impacto esperado
Centralização do registro das ocorrências na Diretoria	permitir que departamentos ou setores registrem diretamente as ocorrências no sistema GLPI	redução do tempo de abertura das demandas e diminuição da sobrecarga administrativa da Diretoria
Necessidade de análise administrativa antes da execução	criação de critérios de priorização das demandas no sistema	maior agilidade no atendimento das ocorrências mais urgentes
Levantamento posterior de materiais pela empresa	inclusão de descrição padronizada do problema no registro da ocorrência	redução de deslocamentos adicionais da equipe técnica
Validação manual da execução do serviço	padronização de procedimentos de confirmação do serviço no sistema	simplificação do fluxo de validação
Instrução documental do processo de pagamento	integração mais direta entre registros do GLPI e documentação do SEI	redução de etapas administrativas e retrabalho documental

Fonte: elaborado pela autora (2026)

A adoção dessas medidas pode contribuir para a racionalização do fluxo processual e para a melhoria da eficiência administrativa na gestão das demandas de manutenção predial. Em particular, a descentralização do registro das ocorrências e a padronização das informações inseridas no sistema tendem a reduzir a necessidade de intermediações administrativas e a ampliar a rapidez na formalização das solicitações.

Além disso, a definição de critérios de priorização das demandas pode contribuir para uma melhor organização do trabalho das equipes responsáveis pela execução das



intervenções, permitindo que ocorrências com maior impacto sobre o funcionamento institucional sejam tratadas com maior celeridade.

Outra medida relevante refere-se à melhoria da integração entre os sistemas utilizados na gestão do processo. A articulação entre o sistema de registro de ocorrências e o sistema de tramitação administrativa pode reduzir a duplicidade de registros e simplificar a instrução documental dos processos de pagamento, diminuindo o esforço administrativo necessário para a finalização das demandas.

Dessa forma, as propostas apresentadas buscam reduzir a complexidade do fluxo processual, otimizar a distribuição das atividades entre as unidades organizacionais e fortalecer a capacidade institucional de resposta às demandas de manutenção predial. Essas medidas podem contribuir para melhorar a eficiência do processo e para reduzir os impactos administrativos associados à gestão dessas ocorrências.

5.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1.Processos organizacionais e coordenação institucional na administração pública

O fluxo identificado na manutenção predial da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas demonstrou que a resolução das demandas não ocorre como intervenção isolada, mas como um processo institucional estruturado, composto por etapas administrativas, registros em sistemas e participação sucessiva de diferentes unidades organizacionais até a autorização final do pagamento . Esse encadeamento evidencia que a execução da manutenção predial depende da coordenação entre setores administrativos e operacionais, configurando um processo organizacional formalizado.

Esse resultado converge com a literatura que compreende a gestão por processos como elemento estruturante da ação pública. Autores como Kregel et al. (2022) e Helbin e Van Looy (2022; 2023) argumentam que os processos organizacionais sustentam a capacidade institucional de resposta ao organizar atividades, responsabilidades e interações entre unidades administrativas. Nessa perspectiva, os processos funcionam como mecanismos de coordenação organizacional que estruturam a execução das atividades institucionais.

Da mesma forma, estudos sobre gestão por processos no setor público indicam que o mapeamento dos fluxos administrativos permite tornar visível a dinâmica real das operações institucionais e identificar a sequência de atividades que sustenta a prestação



dos serviços públicos. Dos Santos et al. (2025) e Racis e Spano (2025) ressaltam que a análise processual contribui para ampliar a transparência organizacional e compreender como as demandas percorrem diferentes etapas até sua resolução.

A literatura também aponta que processos organizacionais atuam como mecanismos de integração institucional. Gessner et al. (2021) e Takagi et al. (2024) destacam que estruturas processuais permitem articular diferentes unidades administrativas e alinhar responsabilidades organizacionais. No caso analisado, a interação entre setor demandante, Diretoria, Prefeitura do Campus, empresa prestadora de serviço e instâncias administrativas superiores evidencia justamente esse papel de coordenação exercido pelos processos institucionais.

Além disso, a presença de sistemas digitais no fluxo identificado reforça argumentos da literatura sobre transformação digital na administração pública. Estudos como os de Pilipczuk (2021) e Koerich et al. (2025) indicam que ferramentas digitais de gestão processual ampliam a capacidade de controle, integração de informações e acompanhamento das atividades administrativas, contribuindo para reduzir fragmentações institucionais.

Assim, o fluxo observado confirma a perspectiva teórica de que os processos organizacionais constituem a infraestrutura operacional da ação pública. Ao estruturar a sequência de atividades, distribuir responsabilidades e integrar unidades administrativas, os processos tornam possível a coordenação institucional necessária para a execução das demandas organizacionais.

5.2. Ineficiências processuais e fragmentação institucional na gestão administrativa

A análise do fluxo de manutenção predial evidenciou a presença de pontos de fricção ao longo da tramitação das demandas, especialmente associados à necessidade de mediação administrativa para registro das ocorrências, à participação sucessiva de diferentes unidades institucionais e à dependência de etapas formais de validação e instrução documental. Esses elementos indicam que, embora o processo esteja institucionalmente estruturado, sua operacionalização envolve múltiplas interfaces administrativas que podem ampliar o tempo de resposta organizacional.

Esse tipo de configuração processual é amplamente discutido na literatura sobre gestão organizacional e desempenho institucional. Kovács et al. (2024) argumentam que a eficiência administrativa depende diretamente do grau de maturidade dos processos



organizacionais, especialmente quando as atividades exigem interação entre diferentes unidades institucionais. Nesses contextos, estruturas processuais com elevado número de etapas intermediárias tendem a aumentar a complexidade operacional e ampliar o tempo necessário para a execução das atividades.

Estudos sobre desempenho organizacional também indicam que a fragmentação das responsabilidades institucionais pode gerar dificuldades de coordenação e atrasos na execução de demandas operacionais. Marchiori et al. (2023) destacam que processos que dependem da participação sequencial de múltiplas unidades administrativas exigem mecanismos claros de integração e governança para evitar interrupções no fluxo de trabalho. De forma semelhante, Gebczynska e Vladova (2023) ressaltam que a eficiência institucional depende da capacidade das organizações de alinhar responsabilidades administrativas e reduzir redundâncias processuais.

Outro aspecto frequentemente apontado na literatura refere-se ao impacto da estrutura administrativa na fluidez dos processos organizacionais. Escobar et al. (2025) observam que estruturas processuais excessivamente fragmentadas podem gerar sobreposição de procedimentos e ampliar o tempo de tramitação das atividades institucionais. Nesse sentido, a necessidade de registros intermediários, validações sucessivas e procedimentos documentais adicionais tende a produzir efeitos cumulativos sobre o tempo total do processo.

Além disso, estudos sobre melhoria organizacional indicam que a identificação de gargalos constitui etapa fundamental para a reorganização dos fluxos institucionais. Araújo e França (2021) destacam que o mapeamento detalhado dos processos permite evidenciar pontos de atraso e dependências operacionais que impactam o desempenho organizacional. Hoti et al. (2021), ao analisarem a integração de sistemas administrativos, também apontam que a racionalização dos fluxos depende da redução de fragmentações institucionais e da simplificação das etapas processuais.

Dessa forma, os gargalos identificados no fluxo de manutenção predial analisado refletem desafios amplamente discutidos na literatura sobre gestão pública e organização administrativa. A dependência de múltiplas etapas intermediárias, a necessidade de validações formais e a participação sequencial de diferentes unidades institucionais evidenciam que a estrutura processual, embora necessária para garantir controle e formalização administrativa, também pode introduzir fatores que ampliam o tempo de tramitação das demandas organizacionais.



5.3. Implicações na organização e fluxos processuais

A análise do fluxo de manutenção predial evidenciou que cada ocorrência mobiliza sucessivamente diferentes unidades institucionais, exigindo atividades administrativas de registro, análise, execução, validação e instrução documental antes da conclusão do processo. Esse encadeamento demonstra que o atendimento das demandas não depende apenas da execução técnica da manutenção, mas da articulação entre diversas unidades organizacionais e da realização de múltiplas etapas administrativas ao longo do fluxo institucional.

A literatura sobre organização do trabalho no setor público indica que estruturas processuais desse tipo produzem impactos diretos na distribuição das atividades institucionais. Saldanha (2022) argumenta que a organização do trabalho constitui elemento central da capacidade institucional de responder às demandas administrativas, pois estrutura a forma como tarefas, responsabilidades e interações organizacionais são distribuídas entre os diferentes setores. Nessa perspectiva, a eficiência institucional depende diretamente da maneira como as atividades administrativas são organizadas e articuladas dentro da estrutura organizacional.

Esse entendimento é reforçado por Efimov (2026), ao destacar que a divisão técnica do trabalho constitui mecanismo fundamental para reduzir ambiguidades operacionais e garantir maior previsibilidade institucional. Quando os processos exigem a participação sucessiva de diferentes unidades organizacionais, amplia-se a necessidade de coordenação institucional para assegurar a continuidade das atividades e evitar descontinuidades operacionais. De forma semelhante, Kalleberg (2006) ressalta que a coordenação organizacional no setor público depende da capacidade das equipes de operar em ambientes institucionais interdependentes, nos quais a execução das atividades envolve a atuação integrada de diferentes unidades administrativas.

Além disso, estudos sobre gestão de recursos humanos indicam que o desenho organizacional dos processos influencia diretamente a distribuição da carga de trabalho entre as equipes. Malik (2020) observa que a organização adequada das funções e responsabilidades permite alinhar competências individuais e demandas institucionais, contribuindo para maior estabilidade organizacional. De modo convergente, Rasheed (2016) destaca que o design organizacional das atividades institucionais influencia o



comportamento organizacional e o desempenho das equipes, uma vez que a estrutura das funções define as condições operacionais para a execução das tarefas administrativas.

A literatura também evidencia que estruturas organizacionais que concentram determinadas atividades em unidades específicas podem gerar assimetrias na distribuição do trabalho. Frerichs (2012) destaca que a sustentabilidade institucional depende da capacidade de desenvolver competências organizacionais que permitam lidar com transformações estruturais e redistribuição de responsabilidades administrativas. Nesse contexto, a organização do trabalho deve ser compreendida como sistema dinâmico que articula competências institucionais, recursos humanos e demandas operacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de coordenação entre diferentes unidades organizacionais ao longo dos fluxos administrativos. Zahari (2023) argumenta que a interdependência entre setores institucionais exige mecanismos de coordenação estruturada capazes de reduzir fragmentações organizacionais e fortalecer a capacidade institucional de resposta. Essa coordenação torna-se particularmente relevante em processos que envolvem múltiplas interações administrativas, pois exige alinhamento entre diferentes equipes e níveis organizacionais.

Além disso, estudos sobre dinâmica organizacional indicam que ambientes institucionais caracterizados por elevada complexidade administrativa tendem a exigir maior esforço de coordenação e gestão do trabalho. Elsharnouby (2023) observa que organizações que não estruturam adequadamente suas atividades administrativas podem enfrentar dificuldades na retenção de talentos e na manutenção da eficiência institucional, uma vez que a sobrecarga organizacional compromete o desempenho das equipes.

Por fim, Esbenshade (2016) alerta que processos organizacionais que ampliam excessivamente a carga operacional podem gerar tensões institucionais e comprometer a sustentabilidade organizacional de longo prazo. Isso ocorre porque a intensificação das atividades administrativas e a redução da autonomia organizacional tendem a aumentar a pressão sobre as equipes responsáveis pela execução das tarefas institucionais.

Nesse sentido, os elementos identificados no fluxo de manutenção predial analisado indicam que cada ocorrência mobiliza uma cadeia relativamente extensa de atividades administrativas e operacionais. Essa configuração confirma que os fluxos processuais não apenas estruturam a execução das demandas institucionais, mas também influenciam diretamente a organização do trabalho das equipes envolvidas na gestão e na execução das atividades administrativas e operacionais relacionadas à manutenção predial.



5.4. Síntese analítica dos resultados e atendimento ao objetivo geral

A análise realizada ao longo deste estudo permitiu compreender de forma integrada o funcionamento dos fluxos de manutenção predial na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas. Os resultados evidenciaram que o atendimento das demandas ocorre por meio de um processo institucional estruturado, composto por diferentes etapas administrativas e operacionais que articulam unidades demandantes, instâncias de gestão administrativa, equipes técnicas e setores responsáveis pela execução e pela formalização institucional dos procedimentos.

O mapeamento dos processos tornou possível identificar a sequência de atividades que sustenta a tramitação das demandas de manutenção predial, evidenciando a participação sucessiva de diferentes unidades organizacionais ao longo do fluxo institucional. A análise também permitiu identificar gargalos e pontos de fricção associados à necessidade de mediação administrativa para registro das ocorrências, à dependência de validações formais e à participação sequencial de múltiplas unidades administrativas.

Além disso, os resultados demonstraram que a estrutura processual influencia diretamente a organização do trabalho das equipes envolvidas, uma vez que cada ocorrência mobiliza uma cadeia de atividades administrativas e operacionais distribuídas entre diferentes setores institucionais. Essa configuração evidencia que a execução das atividades de manutenção predial não depende apenas da realização técnica do serviço, mas também da articulação organizacional necessária para viabilizar a tramitação institucional das demandas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os fluxos dos processos de manutenção predial na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Amazonas, buscando compreender como as demandas institucionais percorrem diferentes etapas administrativas e operacionais até sua resolução. A investigação permitiu evidenciar que a execução das atividades de manutenção predial ocorre por meio de um fluxo institucional estruturado, que envolve sucessivas interações entre unidades administrativas, setores demandantes, instâncias de gestão institucional e equipes responsáveis pela execução técnica dos serviços. Essa configuração demonstra que a



manutenção predial constitui um processo organizacional que depende da articulação entre diferentes estruturas institucionais para sua efetiva realização .

No que se refere ao primeiro objetivo específico, que consistiu em mapear os fluxos dos processos de manutenção predial, os resultados permitiram identificar a sequência de atividades que estrutura a tramitação das demandas dentro da unidade analisada. O fluxo envolve etapas sucessivas de comunicação da ocorrência, registro da demanda em sistema institucional, análise administrativa, execução do serviço pela empresa terceirizada, validação da manutenção realizada e formalização do processo de pagamento. Esse encadeamento evidenciou que o atendimento das demandas depende da participação de diferentes unidades institucionais, demonstrando que a manutenção predial é operacionalizada por meio de um processo administrativo formalizado que articula diversas instâncias organizacionais.

Em relação ao segundo objetivo específico, que buscou identificar os principais gargalos, entraves e falhas nos fluxos processuais, a análise evidenciou a existência de pontos de fricção ao longo da tramitação das demandas. Entre os principais aspectos identificados destacam-se a dependência da Diretoria para formalização inicial das ocorrências no sistema institucional, a necessidade de análise administrativa pela Prefeitura do Campus antes da atribuição do serviço, a dependência da disponibilidade operacional da empresa terceirizada e a exigência de etapas formais de validação e instrução documental para conclusão do processo. Esses elementos indicam que a presença de múltiplas etapas intermediárias e a participação sucessiva de diferentes unidades institucionais podem ampliar o tempo de resposta organizacional às demandas de manutenção.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, voltado a descrever como os fluxos processuais influenciam a organização do trabalho das equipes envolvidas na manutenção predial, os resultados demonstraram que cada ocorrência mobiliza uma cadeia relativamente extensa de atividades administrativas e operacionais. Essa configuração evidencia que o atendimento das demandas não depende apenas da execução técnica das intervenções, mas também da realização de diversas atividades administrativas relacionadas ao registro, acompanhamento, validação e formalização institucional dos serviços. Dessa forma, os fluxos processuais influenciam diretamente a distribuição das atividades entre as equipes e a organização do trabalho das unidades institucionais envolvidas na gestão e na execução das demandas de manutenção predial.



De maneira geral, os resultados do estudo evidenciam que os fluxos de manutenção predial analisados constituem processos institucionais estruturados que articulam diferentes unidades administrativas e operacionais para viabilizar a resolução das demandas organizacionais. A análise permitiu compreender a dinâmica do fluxo processual, identificar fatores que podem impactar a celeridade das respostas institucionais e evidenciar a relação entre a estrutura dos processos administrativos e a organização do trabalho das equipes envolvidas. Esses elementos contribuem para ampliar a compreensão sobre a gestão de processos na administração pública e oferecem subsídios para o desenvolvimento de estratégias voltadas ao aprimoramento dos fluxos institucionais relacionados à manutenção predial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AÇIKGÖZ, F.; KAYAKUS, M.; MOICEANU, G.; SÖNMEZ, N. A new approach to assess sustainable corporate reputation with citizen comments using machine learning and natural language processing. **Sustainability**, v. 16, n. 22, 2024. DOI: 10.3390/su16229610.

AL-BAYATI, A.; HASAN, R.; ALOMARI, K. Implementing a TOM framework for public services in Iraq: an exploratory study. **Practice Periodical on Structural Design and Construction**, v. 26, n. 2, 2021. DOI: 10.1061/(ASCE)SC.1943-5576.0000565.

AMMIRATO, S.; CUTRI, L.; FELICETTI, A.; DI MAIO, F. Business process management and digital transition: the case study of an Italian public university. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 18, n. 4, p. 825-855, 2024. DOI: 10.1108/TG-04-2024-0087.

ANTONY, J.; LAMEIJER, B.; BORGMAN, H.; LINDERMAN, K. Process improvement project failure: a systematic literature review and future research agenda. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 13, n. 1, p. 8-32, 2022. DOI: 10.1108/IJLSS-02-2020-0022.



ANTUNES, R. Impact of digital transformation on knowledge management practices in Portuguese public administration. In: AMARAL, L.; SOARES, D.; ZHENG, L. (org.). p. 576-578, 2022. DOI: 10.1145/3560107.3560317.

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: 10.22279/navus.2021.v11.p01-27.1451.

ARFARA, C.; SAMANTA, I. The impact of emotional intelligence on improving team-working: the case of public sector (National Centre for Public Administration and Local Government – NCPALG). In: MCKENNA, B.; ARDABILI, F.; FAGHIH, N. (org.). v. 230, p. 167-175, 2016. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.021.

BATTILANI, C.; GALLI, G.; ARECCO, S.; CASARINO, B.; GRANERO, A.; LAVAGNA, K.; VARNA, R.; VENTURA, M.; REVETRIA, R.; DAMIANI, L. Business process re-engineering in public administration: the case study of Western Ligurian Sea Port Authority. **Sustainable Futures**, v. 4, 2022. DOI: 10.1016/j.sftr.2022.100065.

BUONOCORE, F.; DE GENNARO, D.; DEL BARONE, L. Ethical and organizational dynamics of non-standard work in public administration: challenges and opportunities in the digital era. **Personnel Review**, v. 54, n. 7, p. 1688-1704, 2025. DOI: 10.1108/PR-05-2024-0506.

CAO, L.; RAMESH, B.; WEST, B.; MOHAN, K.; SARKAR, S. A platform-based approach to ambidexterity for innovation: an empirical investigation in the public sector. **International Journal of Information Management**, v. 68, 2023. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2022.102570.

CAPÓN, P.; LÓPEZ, A. The impact of the internal dimension on the adoption of social networks in small local entities: the case of the province of Lugo. **Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas**, v. 23, n. 1, 2024. DOI: 10.15304/rips.23.1.9363.

CARDOSO, A.; DA SILVA, T.; TAKAGI, N.; SILVA, C.; MICELLI, A. A value chain development model for the public sector. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 5-6, p. 1229-1250, 2022. DOI: 10.1108/BPMJ-09-2021-0619.



CHORDIYA, R. A study of interracial differences in turnover intentions: the mitigating role of pro-diversity and justice-oriented management. **Public Personnel Management**, v. 51, n. 2, p. 235-260, 2022. DOI: 10.1177/00910260211061824.

COLOM, S.; CATALÀ, V.; CALDENTY, P.; MADURGA, M. Deconstructing the myth of teleworking from a gender perspective: experiences and expectations during the pandemic. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, v. 41, n. 1, p. 95-117, 2023. DOI: 10.5209/crla.80979.

DOS SANTOS, M.; RODRIGUES, D.; CAVALCANTE, M.; DE FREITAS, S.; MARQUES, C. Process improvement in the public sector: the case of a municipal infrastructure department. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 16, 2025. DOI: 10.22279/navus.v16.2057.

EFIMOV, I.; ROHWER, E.; HARTH, V.; MACHE, S. Work demands, resources, health impacts and support needs for employees engaged in hybrid work in the public administration. **Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie**, v. 76, n. 1, p. 13-26, 2026. DOI: 10.1007/s40664-025-00583-2.

EKBLOM-BAK, E.; LINDWALL, M.; ERIKSSON, L.; STENLING, A.; SVARTENGREN, M.; LUNDMARK, R.; KALLINGS, L.; HEMMINGSSON, E.; VÄISÄNEN, D. In or out of reach? Long-term trends in the reach of health assessments in the Swedish occupational setting. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, v. 50, n. 8, p. 641-652, 2024. DOI: 10.5271/sjweh.4192.

ELSHARNOUBY, T.; YOUNIS, H.; ELBANNA, S.; MAUJI, N. Voicing perceptions of local job seekers and employees toward workforce nationalization and employment. **Employee Relations**, v. 45, n. 3, p. 615-636, 2023. DOI: 10.1108/ER-04-2022-0178.

ESBENSHADE, J.; VIDAL, M.; FASCILLA, G.; ONO, M. Customer-driven management models for choiceless clientele? Business process reengineering in a California welfare agency. **Work, Employment and Society**, v. 30, n. 1, p. 77-96, 2016. DOI: 10.1177/0950017015604109.

ESCOBAR, F.; SANTOS, H.; PEREIRA, T. Education credentials' tokenisation: a use case. In: PRIETO, J.; VARGAS, R.; LAGE, O.; MACHADO, J.; BALINT, M. (org.). v. 1256, p. 79-89, 2025. DOI: 10.1007/978-3-031-81928-5_8.



FALZON, P.; NASCIMENTO, A.; GAUDART, C.; PINEY, C.; DUJARIER, M.; GERME, J. Performance-based management and quality of work: an empirical assessment. **Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation**, v. 41, p. 3855-3860, 2012. DOI: 10.3233/WOR-2012-0092-3855.

FANG, Q.; FISHER, K.; LI, B. How can coproduction help to deliver culturally responsive disability support? A case study from Australia. **Health & Social Care in the Community**, v. 29, n. 6, p. E396-E404, 2021. DOI: 10.1111/hsc.13364.

FRERICHS, F.; LINDLEY, R.; ALEKSANDROWICZ, P.; BALDAUF, B.; GALLOWAY, S. Active ageing in organisations: a case study approach. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 6, p. 666-684, 2012. DOI: 10.1108/01437721211261813.

GEB CZYNSKA, A.; VLADOVA, K. Comparative analysis of selected process maturity assessment models applied in the public sector. **Business Process Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 911-928, 2023. DOI: 10.1108/BPMJ-09-2022-0420.

GESSNER, E.; JULIATTO, D.; LEZANA, A.; DANTAS, L. Guidelines for business process compliance management approach in public administration. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 2, p. 264-288, 2021. DOI: 10.20397/2177-6652/2021.v21i2.1972.

GONZÁLEZ, A.; PÉREZ, M.; ABREU, M.; ESTRADA, A. Beyond technology: a multidimensional diagnostic framework for government digital transformation. **Revista Cubana de Ingeniería**, v. 17, 2026.

GREGAR, A.; PEJROVÁ, I. Senior employees' performance potential and a new challenge for strategic human resource management. In: SEITL, M.; VAVRYSOVA, L. (org.). p. 185-193, 2013.

GUSAN, V.; TITU, A.; DEAC-SUTEU, D. Application of FMEA in the context of organizations providing integral services of local and regional interest in Romania. **Acta Technica Napocensis Series: Applied Mathematics, Mechanics and Engineering**, v. 65, n. 4, p. 1169-1176, 2022.

HALIM, D.; WIBISONO, D.; MULYONO, N. Systems-based approach to enhancing performance management in Indonesian government. **Systemic Practice and Action Research**, v. 38, n. 4, 2025. DOI: 10.1007/s11213-025-09738-x.

HEISIG, U.; LITTEK, W. Change of trust relations in work processes. **Soziale Welt – Zeitschrift für Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis**, v. 46, n. 3, p. 282, 1995.

HELBIN, T.; VAN LOOY, A. Process innovation in the EU public sector through the lens of BPM ambidexterity. In: MARRELLA, A.; WEBER, B. (org.). v. 436, p. 141-152, 2022. DOI: 10.1007/978-3-030-94343-1_11.

HELBIN, T.; VAN LOOY, A. Organizational culture and BPM ambidexterity in the EU public sector: the FADE model. In: BUI, T. (org.). p. 1706-1715, 2023.



HOTI, H.; HOTI, A.; KURHASKU, E. Impact of information technology on the HR practices in the public sector: evidence from the Republic of Kosovo. **European Journal of Sustainable Development**, v. 10, n. 1, p. 724-735, 2021. DOI: 10.14207/ejsd.2021.v10n1p724.

ISLAM, A.; SALAM, A. Multiattribute decision-making of TQM performance of hospitals using TQM digraphs. **Mathematical Problems in Engineering**, v. 2022, 2022. DOI: 10.1155/2022/3119888.

JACOB, L.; GANDURE, J.; KOMMULA, V. Investigation of sustainability failures of ISO 9001 quality management system: a case of Botswana. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 42, n. 1, p. 33-60, 2025. DOI: 10.1108/IJQRM-07-2023-0223.

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

KALLEBERG, A.; MARSDEN, P.; REYNOLDS, J.; KNOKE, D. Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. **Work and Occupations**, v. 33, n. 3, p. 271-302, 2006. DOI: 10.1177/0730888406290049.

KARRANI, M.; BANI-MELHEM, S.; MOHD-SHAMSUDIN, F.; USMAN, M.; BOGAN, E. Quiet quitting behaviours: investigating trigger factors and mitigation strategies through relational job design, work alienation, and inclusive leadership. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 33, n. 8, p. 2520-2546, 2025. DOI: 10.1108/IJOA-08-2024-4748.

KIM, J. The adoption and implementation of Lean and Six Sigma in state governments and its impact on efficiency, effectiveness and equity. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 16, n. 7, p. 1521-1548, 2025. DOI: 10.1108/IJLSS-08-2024-0170.

KLEIN, L.; DE PÁDUA, S.; GERA, R.; VIEIRA, K.; DORION, E. Business process management effectiveness and maturity through lean management practices: the Brazilian federal police experience. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 14, n. 2, p. 368-396, 2023. DOI: 10.1108/IJLSS-07-2021-0125.

KLEIN, L.; MOYANO-FUENTES, J.; VIEIRA, K.; MARÇAL, D. An exploratory study of the relationships between Lean practices and team performance in higher education. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 15, n. 2, p. 372-399, 2024. DOI: 10.1108/IJLSS-08-2022-0168.

KLEIN, L.; VIEIRA, K.; FELTRIN, T.; PISSUTTI, M. Lean management values as support for the process management: an assessment of process effectiveness and maturity. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 60-75, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.55243.

KLEIN, L.; VIEIRA, K.; FELTRIN, T.; PISSUTTI, M.; ERCOLANI, L. The influence of Lean management practices on process effectiveness: a quantitative study in a public institution. **SAGE Open**, v. 12, n. 1, 2022. DOI: 10.1177/21582440221088837.



KLEIN, L.; VIEIRA, K.; FELTRIN, T.; PISSUTTI, M.; ERCOLANI, L. The influence of Lean management practices on process effectiveness: a quantitative study in a public institution. **SAGE Open**, v. 12, n. 1, 2022. DOI: 10.1177/21582440221088837.

KLEIN, L.; VIEIRA, K.; MARÇAL, D.; PEREIRA, J. Lean management practices perception and their influence on organizational performance in a public higher education institution. **The TQM Journal**, v. 35, n. 3, p. 673-697, 2023. DOI: 10.1108/TQM-11-2021-0311.

KOERICH, A.; MUSSI, C.; GUERRA, J.; CASAGRANDE, J. 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: 10.1002/isd2.70018.

KOLOSOVA, A.; ZILINSKIENE, I. Managing KM in the public sector: the case of the public procurement process. In: GARCIA-PEREZ, A.; SIMKIN, L. (org.). p. 431-439, 2021. DOI: 10.34190/EKM.21.034.

KOVÁCS, D.; MOLNÁR, B.; WEININGER, V. Blockchain-enabled pension system innovations: a Hungarian case study on business process management integration. **Computers**, v. 13, n. 12, 2024. DOI: 10.3390/computers13120345.

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: 10.1007/s12599-021-00713-z.

KRUHLOV, V.; VOLKOVA, N.; KRASNYKOV, Y.; ALIEKSIEIENKO, I.; SOKHATIUK, L. State control mechanisms as means of improving the quality of public services of local self-government bodies. **Revista Jurídica Portucalense**, n. 34, p. 325-345, 2023.

LEDERER, M.; MAHR, M. Process orientation in authorities: opportunities, challenges and best practices. In: ELSTERMANN, M.; LEDERER, M. (org.). v. 2206, p. 299-307, 2025. DOI: 10.1007/978-3-031-72041-3_20.

LIU, L.; ZHOU, Y. The impact of managers' environmental cognition on urban public service innovation from the perspective of green ecology. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 23, 2022. DOI: 10.3390/ijerph192315945.

LÓPEZ-RODRÍGUEZ, B.; MARTÍNEZ-CALLEJO, J.; AMUCHASTEGUI-MORENO, P. Challenges and opportunities in the professional practice of urban planning. **Ciudad y Territorio: Estudios Territoriales**, v. 57, n. 224, p. 839-856, 2025. DOI: 10.37230/CyTET.2025.224.18.

LUNDY, J.; KEAST, R.; BEN, F.; OMARI, M.; TEO, S.; BENTLEY, T. Utilising a capability maturity model to leverage inclusion and diversity in public sector organisations. **Australian Journal of Public Administration**, v. 80, n. 4, p. 1032-1045, 2021. DOI: 10.1111/1467-8500.12521.



MAHENDRAWATHI, E.; DEVIANA, A.; NURKASANA, I. Can business process design space help students generate innovative process redesign ideas? In: DICICCIO, C. *et al.* (org.). v. 527, p. 396-405, 2024. DOI: 10.1007/978-3-031-70445-1_28.

MALIK, P.; LENKA, U. Identifying HRM practices for disabling destructive deviance among public sector employees using content analysis. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 28, n. 3, p. 719-744, 2020. DOI: 10.1108/IJOA-02-2019-1658.

MARCHIORI, D.; RODRIGUES, R.; MAINARDES, E.; POPADIUK, S. 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: 10.1590/0034-761220220221x.

MARIN, L.; RAMÍREZ-SIERRA, J.; VEGA, S. Public policies as a disruptive process of public administration in Cuba. **Visión Gerencial**, v. 23, n. 1, p. 21-32, 2024. DOI: 10.53766/VIGEREN/2024.01.23.02.

MARIN-GARCIA, J.; GARCIA-SABATER, J.; GARCIA-SABATER, J.; MAHEUT, J. Relevant factors to implement continuous improvement in administrative services of public universities: an action research study. **Production Planning & Control**, v. 36, n. 9, p. 1247-1267, 2025. DOI: 10.1080/09537287.2024.2355242.

MARONA KUNDE, A.; TSUNODA, M.; VARVAKIS, G. Challenges of knowledge management in police intelligence activity. In: MORALES-ALONSO, G.; SCHIUMA, G. (org.). p. 993-1003, 2024.

MAYORGA, D.; GARCÍA, M.; CANDELARIO, C.; TALENO, J. Public service quality and its impact on citizen satisfaction: a formative experience in Ecuador. **Revista Universidad y Sociedad**, v. 17, n. 5, 2025.

MCDONALD, P.; SHARMA, A. Toward work teams within a New Zealand public service organization. In: BULLOCK, M. *et al.* (org.). p. 140-158, 1994.

MINA-RAIU, L.; RAIU, C.; COMANICIU, M. Improving the quality of civil servants' professional training process through digitalization: an exploratory research from employees' perspective. **Romanian Statistical Review**, n. 1, p. 43-64, 2024.

MORENO-MENÉNDEZ, F.; TAPIA-SILGUERA, R.; SÁNCHEZ-GUZMÁN, C.; SILVA-INFANTES, M.; SÁNCHEZ-MATTOS, W.; POLO-ORELLANA, F.; DÍAZ-URBANO, R.; GONZÁLEZ-PRIDA, V. Leadership-proximal climate and job satisfaction in local government: an HR-oriented diagnostic. **Administrative Sciences**, v. 15, n. 12, 2025. DOI: 10.3390/admsci15120465.

OLEAR, P.; LEDERER, M.; PEREIRA, T. Green thoughts and creative spaces: an experimental study on influence of innovation labs on productivity and sustainability of process teams. In: ELSTERMANN, M.; LEDERER, M. (org.). v. 2206, p. 209-229, 2025. DOI: 10.1007/978-3-031-72041-3_14.



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: 10.1177/15396754231202460.

PEREIRA, D.; LEITÃO, J.; RAMOS, L. Burnout and quality of work life among municipal workers: do motivating and economic factors play a mediating role? **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 20, 2022. DOI: 10.3390/ijerph192013035.

PILIPCZUK, O. Transformation of the business process manager profession in Poland: the impact of digital technologies. **Sustainability**, v. 13, n. 24, 2021. DOI: 10.3390/su132413690.

PROCTER, S.; CURRIE, G. How teamworking works in the Inland Revenue: meaning, operation and impact. **Personnel Review**, v. 31, n. 3, p. 304-319, 2002. DOI: 10.1108/00483480210422723.

PUDJONO, A.; WIBISONO, D.; FATIMA, I. Enhancing public sector performance management in Indonesia: the role of Soft Systems Methodology in addressing local government challenges. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 43, n. 1, p. 281-305, 2026. DOI: 10.1002/sres.3166.

PUNETT, L.; NOBREGA, S.; ZHANG, Y.; RICE, S.; GORE, R.; KUROWSKI, A.; SHIFT PROJECT RES TEAM. Safety and health through integrated, facilitated teams (SHIFT): stepped-wedge protocol for prospective, mixed-methods evaluation of the Healthy Workplace Participatory Program. **BMC Public Health**, v. 20, n. 1, 2020. DOI: 10.1186/s12889-020-09551-2.

RACIS, S.; SPANO, A. Unlocking the promise of process mining: shaping perceptions and impact in the public sector. **European Journal of Innovation Management**, v. 28, n. 8, p. 3165-3191, 2025. DOI: 10.1108/EJIM-10-2023-0887.

RAI, A.; MAHESHWARI, S. Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. **Management Research Review**, v. 44, n. 1, p. 133-157, 2021. DOI: 10.1108/MRR-10-2019-0442.

RASHEED, M.; HUMAYON, A.; AWAN, U.; UD DIN AHMED, A. Factors affecting teachers' motivation: an HRM challenge for public sector higher educational institutions of Pakistan (HEIs). **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 1, p. 101-114, 2016. DOI: 10.1108/IJEM-04-2014-0057.

ROMANIUK, P. Learning Lean management in the concept of changes in functioning local government units. **Krytyka Prawa – Niezależne Studia nad Prawem**, v. 17, n. 2, p. 81-96, 2025. DOI: 10.7206/kp.2080-1084.774.

SAIZ, V. Process management as an essential tool for an effective public administration in Cuba. **Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina**, v. 12, n. 3, p. 219-228, 2024.



SALDANHA, C.; DA CRUZ, M. Work organization in dynamics of innovation: evidence in public administration. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, 2022. DOI: 10.12660/cgpc.v27n86.83110.

SANTHIAPILLAI, F.; RATNAYAKE, R. Lean Six Sigma in knowledge work: a case study from policing and prosecution services. In: DOLGUI, A. *et al.* (org.). **Advances in Production Management Systems: Artificial Intelligence for Sustainable and Resilient Production Systems – APMS 2021, Part I**. v. 630, p. 665-673, 2021. DOI: 10.1007/978-3-030-85874-2_72.

SIMONSEN, E.; HERRERA, R.; ATENCIO, E. Benefits and difficulties of the implementation of Lean Construction in the public sector: a systematic review. **Sustainability**, v. 15, n. 7, 2023. DOI: 10.3390/su15076161.

TAKAGI, N.; VARAJÃO, J.; VENTURA, T.; UBIALLI, D.; SILVA, T. Managing success criteria and success factors in a BPM project: an approach using PRINCE2 and Success Management on the public sector. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, 2024. DOI: 10.1080/23311975.2024.2336273.

TOLEDO, A.; PACHECO, F.; AMORIM, P. The management of administrative processes of public servants in telework. **Humanidades & Inovação**, v. 11, n. 6, p. 320-335, 2024.

TSAKALIDIS, G.; VERGIDIS, K. A data-driven assessment of redesign initiatives in financial management processes. **Information**, v. 16, n. 3, 2025. DOI: 10.3390/info16030179.

VESTUES, K.; MIKALSEN, M.; MONTEIRO, E. Using digital platforms to promote a service-oriented logic in public sector organizations: a case study. In: BUI, T. (org.). p. 2193-2202, 2021.

WIEDEMANN, M.; SCHÜTTE, M.; LOER, K.; GERDES, A.; THATE, S. Evaluation of the incident management system of a bigger city during the winter flood 2023/24 in northern Germany: organized (ir)responsibility in the pre-disaster phase. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 113, 2024. DOI: 10.1016/j.ijdr.2024.104821.

ZAHARI, N.; KALIANNAN, M. Antecedents of work engagement in the public sector: a systematic literature review. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 3, p. 557-582, 2023. DOI: 10.1177/0734371X221106792.

ZHANG, L.; SEONG, J.; HONG, D. Interactive effects of person-group fit and team-member exchange in predicting continuous improvement. **Sustainability**, v. 14, n. 24, 2022. DOI: 10.3390/su142416567.

ZULKEFLEE, Z.; NAWANIR, G.; ABDUL GHANI, A. Lean management implementation in Malaysian public sectors: critical success factors and performance implications. **Management Systems in Production Engineering**, v. 31, n. 2, p. 197-207, 2023. DOI: 10.2478/mspe-2023-0021.