



ANAIS



xv congresso **consad**

2026
Fortaleza • Ceará

CONSAD
Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração

 **EGPCE**
Escola de Gestão Pública
do Estado do Ceará

 **CEARÁ**
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO



ANAIS

) > |

xv congresso **consad**

2026
Fortaleza • Ceará

CONSAD
Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração

 **EGPCE**
Escola de Gestão Pública
do Estado do Ceará



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO
PLANEJAMENTO E GESTÃO

ANAIS DO XV CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino e Mariana Banhos de Menezes Forte
(Organizadoras)

Editora EGPCE
Fortaleza - Ceará
2026

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE)

Diretora

Raquel Mourão Ferreira

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE)

Secretário

Alexandre Sobreira Cialdini

Coordenação Geral

Alexandre Sobreira Cialdini

Comitê Editorial

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Dháfine Mazza Nunes

Maria Aparecida Gomes Rodrigues
Façanha

Mariana Banhos de Menezes Forte

Raquel Mourão Ferreira

Diagramação

Bruno Fernando Pereira Almeida

Revisão textual

Katiane Liberato

Organizadoras

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Mariana Banhos de Menezes Forte

Revisão Técnica

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Mariana Banhos de Menezes Forte

José Iran de Paula Melo

Yasmin Ellen Silva Leal

Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad)

Presidente

Samuel Pontes do Nascimento

Comitê Técnico-Científico do XV Congresso Consad de Gestão Pública

Coordenadora

Lucivanda Nunes Rodrigues

Coordenadores Adjuntos

Carlos Alberto da Silva Moura Junior

Saulo Moreira Braga

Membros

Ana Paula Martins Pereira de Assunção

Bárbara Dantas de Sousa

Betânia Peixoto Lemos

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Cláudia Souza Passador

Gabriel Gregório Matos

Lucas Brito Cortez

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Anais do XV Congresso Consad de Gestão Pública [livro eletrônico] / [organização Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino, Mariana Banhos de Menezes Forte]. – Fortaleza, CE : Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, 2026.

Vários autores.

Vários colaboradores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-976367-0-9

1. Administração pública - Brasil 2. Cultura organizacional 3. Gestão pública 4. Inovações tecnológicas 5. Sustentabilidade 6. Transparência na administração pública I. Aquino, Cíntia Vanessa Monteiro Germano. II. Forte, Mariana Banhos de Menezes.

26-370963.0

CDD-354

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão pública 354

Camila Aparecida Rodrigues - Bibliotecária CRB - SP-010133/0

Comissão de Avaliação

Alane Siqueira Rocha	Israel Lucas De Oliveira Aguiar
Alexandre Oliveira Lima	Isydorio Alves Donato
Alexandre Sobreira Cialdini	Jair Paulino de Sales
Amanda de Oliveira Gomes	Jhéssica Luara Alves de Lima
Amanda Letícia Pereira Medeiros	João Batista Barros da Silva Filho
Ana Roberta Duarte Piancó	João Evangelista Dantas dos Santos
Andreza Cristiane Silva de Lima	Joelma Leite Castelo
Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia	Jordânia de Sousa Gomes
Antonio Rafael Valério de Oliveira	José Freire Júnior
Bárbara Dantas de Sousa	Jose Joaquim Neto Cisne
Bruno de Souza Lessa	José Juliano Nogueira Rios
Bruno Maia Cavalcante	José Mauro Madeiros Veloso Soares
Camila Tomaz de Sousa	Josimar Sousa Costa
Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano	Joyciane Coelho Vasconcelos
Carlos Alberto da Silva Moura Júnior	Júlia Ribeiro
Cícero Marcelo Bezerra dos Santos	Kaliny Kélvia Siqueira Lima
Cícero Philip Soares do Nascimento	Kercia Maria de Sá Morais
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino	Kessia Maria Soares Guimaraes
Cora Franklina do Carmo Furtado	Kilvia Souza Ferreira
Dafne Oliveira Carlos de Morais	Layse Silveira Braga
Daniel Cirilo Suliano	Leonel Gois Lima Oliveira
Daniel Façanha Rocha de Souza	Lorena Costa de Oliveira Araújo
Daniel Tomaz de Sousa	Luciene Santos Lima
Daniela Giaretta Durante	Ludmila Poliano Gomes Albuquerque
Disraeli Davi Reinaldo de Moura	Luiz Marivando Barros
Eder Jacques Porfírio Farias	Luiz Nivardo Melo Filho
Elayne Victória Vieira Chagas de Lima	Luma Louise Sousa Lopes
Emanuelle Nobre Leal	Manuel Salgueiro Rodrigues Junior
Francinildo Carneiro Benício	Marcus Vinicius Pereira Gonçalves
Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro Macêdo	Maria Denise Nunes Rodrigues
Francisco das Chagas Sampaio Medina	Maria Isabel Araujo Rodrigues
Francisco Gleisson Paiva Azevedo	Maria Victoria Chaves Escorcio Athayde
Francisco Isidro Pereira	Marinina Gruska Benevides
Francisco Leon Torres	Marta Célia Chaves Cavalcante
Francisco Roberto Dias de Freitas	Maruza Vieira Barboza Tavares
Frederico Romel Maia Tavares	Milton Jarbas Rodrigues Chagas
Gabrielle Apoliano Gomes Albuquerque Pearce	Monica Aparecida Ferreira
Geovanne Dias de Moura	Mônica Suely Guimarães de Araujo
Ismar Gurgel Coqueiro	Oderlene Vieira de Oliveira
	Paolo Giuseppe Lima de Araujo
	Paulo Roberto Meyer Pinheiro

Paulo Rogério Marques de Carvalho
Pedro Felipe da Costa Coelho
Piter Anderson Severino de Jesus
Priscila Silva Rodrigues Falconeri
Raquel Guedelha Carvalho
Roberta Grazielly Soares de Lima
Rogerio Moreira de Siqueira
Roselene Couras Del Vecchio da Ponte
Rubens Carlos Rodrigues
Samuel Leite Castelo
Sefisa Quixadá Bezerra

Shanny Mara Neves
Sidney de Lima Pinto
Taise de Almeida Vasconcelos
Talyta Eduardo Oliveira
Teresa Rachel Costa de Oliveira
Vanessa Ingrid da Costa Cardoso
Veronica Lidia Panaloza Fuentes
Victor Gabriel Cunha Rodrigues
Yasmin Ellen Silva Leal
Yasmin Maria Rib

PREFÁCIO

É com grande satisfação que apresentamos os Anais do XV Congresso Consad de Gestão Pública, um marco institucional realizado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad) em parceria com o Governo do Ceará, por meio da Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag-CE) e da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE). Esta edição, profundamente alinhada ao tema “*Diálogo e inovação: os desafios contemporâneos da administração pública*”, reflete a busca contínua por soluções disruptivas e colaborativas para o Estado moderno.

A realização deste encontro em Fortaleza representou um momento histórico de amadurecimento das nossas instituições. Ao constituir-se como a primeira edição sediada fora de Brasília, o evento consolidou um relevante movimento de descentralização e de fortalecimento do federalismo cooperativo, aproximando o debate nacional das realidades locais.

Mais do que um deslocamento geográfico, essa descentralização regional ampliou o espaço para a valorização de tecnologias sociais e novos arranjos de governança interfederativa, promovendo o intercâmbio de boas práticas entre estados e municípios para a mitigação de desigualdades regionais. Para o Estado do Ceará, sediar este congresso reafirma nosso compromisso histórico com a solidez fiscal, a modernização administrativa e o protagonismo na agenda de transformação do setor público brasileiro.

A essência técnico-científica compartilhada ao longo do evento encontra-se materializada nesta publicação. Os trabalhos aqui reunidos oferecem respostas concretas para o equilíbrio das contas públicas, a eficiência operacional e a entrega de valor aos cidadãos, perpassando temas fundamentais como governança digital, inteligência artificial, novos modelos de carreiras e sustentabilidade fiscal.

Inspirados pela participação do poeta cearense Bráulio Bessa no encerramento desta edição histórica, resgatamos suas palavras: “*Como nordestino, o que esperar é não esperar. É correr atrás. O meu povo sempre foi de fazer, sempre foi de lutar.*” Que esta mensagem de resiliência e atitude proativa sirva de estímulo para que os leitores encontrem nestas páginas o fomento à inovação e os subsídios necessários para a formulação de políticas públicas baseadas em evidências. Que o conhecimento aqui compartilhado fortaleça a capacidade estatal de induzir o desenvolvimento sustentável e de construir soluções eficientes para toda a sociedade.

Boa leitura.

Alexandre Cialdini

Secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE)

Samuel Pontes do Nascimento

Secretário de Estado da Administração do Estado do Piauí (Sead-PI) e
Presidente do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad)

APRESENTAÇÃO

Os Anais do XV Congresso Consad de Gestão Pública são uma coletânea dos resumos dos artigos apresentados no evento, consolidando o amadurecimento do debate sobre a modernização do Estado no Brasil. Reunindo uma produção científica e técnica de 343 artigos, esta edição reafirma o papel do Congresso Consad como o principal meio de difusão de conhecimento aplicado à administração pública brasileira. Da virada tecnológica impulsionada pelo uso da inteligência artificial à reestruturação de carreiras e preservação do patrimônio, as pesquisas oferecem caminhos concretos para a entrega de maior valor público, eficiência fiscal e equidade social.

Estruturados em torno de seis eixos contemporâneos, os trabalhos aqui compilados transitam entre análises empíricas e relatos de experiências inovadoras que respondem aos reais desafios enfrentados pela gestão governamental. Esta coletânea divide-se em: Eixo I - Inteligência Artificial e o Futuro da Administração Pública; Eixo II - Cultura Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas: Um Caminho para a Excelência; Eixo III - Governo Digital e Transparência: Construindo um Futuro Mais Aberto; Eixo IV - Reinventando o Estado: Desafios e Oportunidades; Eixo V - Gestão Eficiente e Sustentável: Práticas e Desafios na Administração Pública; e Eixo VI - Investimentos e Gestão de Ativo.

Para iniciar essa trajetória, o Eixo I - Inteligência Artificial e o Futuro da Administração Pública agrega 36 artigos dedicados à aplicação de tecnologias emergentes no cotidiano governamental. Em paralelo, o Eixo II - Cultura Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas: Um Caminho para a Excelência reúne o maior volume desta edição, com 88 artigos. Os estudos deste bloco concentram-se na transição da gestão de recursos humanos para o desenvolvimento de competências e fortalecimento das capacidades estatais.

Dando continuidade aos debates, o Eixo III - Governo Digital e Transparência: Construindo um Futuro Mais Aberto reúne 65 artigos que discutem a tecnologia como pilar estruturante dos serviços públicos e do acesso à informação. Na mesma linha de modernização, o Eixo IV - Reinventando o Estado: Desafios e Oportunidades é composto por 53 artigos voltados à governança e à reestruturação institucional.

Mais adiante, o Eixo V - Gestão Eficiente e Sustentável: Práticas e Desafios na Administração Pública reúne 83 artigos dedicados ao aprimoramento administrativo e à otimização de recursos sob critérios de responsabilidade socioambiental. Por fim, o Eixo VI - Investimentos e Gestão de Ativos, com 18 artigos, fecha o panorama técnico com análises focadas na sustentabilidade fiscal e na integridade do patrimônio público.

Em síntese, a consulta aos Anais do XV Congresso Consad vai além do registro das discussões ocorridas no evento, consolidando-se como uma referência prática para a modernização da gestão pública no país. Ao integrar a pesquisa acadêmica aos relatos de

experiências governamentais, esta publicação cumpre seu objetivo principal: subsidiar a formulação de políticas baseadas em evidências, orientar a tomada de decisão de gestores públicos e apoiar a construção de uma administração mais eficiente, transparente e acessível ao cidadão. Desejamos a todos uma excelente e proveitosa leitura.

Raquel Mourão Ferreira

Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGPCE)

SUMÁRIO

EIXO I - Inteligência Artificial e o Futuro da Administração Pública	31
1. Engenharia de <i>prompt</i> no setor público: vantagens, riscos e cenários	32
2. LiSIA - Assistente de linguagem simples com inteligência artificial generativa para simplificação de textos	34
3. Uso de inteligência artificial na padronização da carta de serviços: metodologia e governança da informação pública no Ceará	35
4. Inteligência artificial no setor público brasileiro: mapeamento e análise de experiências institucionais	36
5. Inteligência artificial e capacidade estatal na África Lusófona: estratégias nacionais e desafios institucionais	38
6. Inteligência artificial aplicada ao monitoramento de desinformação: uma abordagem para a proteção de políticas públicas	39
7. Inteligência de dados na gestão educacional: segmentação e predição de perfis de unidades escolares da rede estadual de Mato Grosso do Sul com foco nas competências gerais para o mundo do trabalho	41
8. Inteligência artificial aplicada à priorização de projetos na administração pública: a experiência do IA-MCP no Inpe	43
9. Inteligência artificial e <i>low-code</i> na gestão do conhecimento: um método aplicado para continuidade e alto desempenho organizacional	45
10. Inteligência artificial para otimização da gestão de documentos na administração pública	47
11. Inteligência artificial em licitações públicas: uma análise bibliográfica sobre a produção científica recente	49
12. Sistema de Acompanhamento Inteligente e Georreferenciamento (Saig): administração do acervo imobiliário estadual cearense por meio de inteligência artificial e georreferenciamento	50
13. Inteligência artificial na elaboração de documentos oficiais de contratação pública: um estudo de caso com profissionais de compras do Governo do Ceará	51
14. Inteligência artificial aplicada à elaboração de atas como ferramenta de modernização administrativa e fortalecimento da governança dos recursos hídricos no Ceará	52
15. Aprendizado de máquina e dados satelitais no setor público: uma abordagem inovadora para monitoramento econômico e qualidade informacional	53
16. A revolução da fiscalização de obras públicas com inteligência artificial e inteligência geográfica - estudo de caso do CPSI do TCU	55
17. Ulysses: auditoria de emendas na saúde com IA, conciliação automática e parecer preliminar auditável	57

18. Hiperautomação para eliminação de passivo de compensação previdenciária	58
19. Centros de inteligência artificial no setor público: lições do TCU para o Governo de Mato Grosso e do Distrito Federal	59
20. A gestão de pessoas do poder executivo inovou? Uma análise das estratégias implementadas no período de 2021 a 2024	60
21. Inteligência artificial no setor público: governança, segurança e uso responsável a partir da experiência do Tesouro Estadual de Minas Gerais	62
22. Inteligência artificial generativa e governo agêntico: estudo de caso sobre modernização administrativa e eficiência na gestão municipal	64
23. Capacitação em larga escala no setor público: uma estratégia <i>online</i> para qualificar, em tempo recorde, 48 mil operadores do Cadastro Único	66
24. Entre a complexidade processual e a demanda por eficiência: a IA como resposta operacional na gestão do patrimônio imobiliário estadual	67
25. Diretrizes para a instalação de inteligência artificial como ferramenta de gerenciamento de informações públicas, pessoais e sensíveis na etapa de avaliação psicológica em concursos públicos para Polícia Civil	68
26. A ética da empatia na formulação de políticas públicas digitais	70
27. Inteligência artificial na gestão patrimonial pública: extração automatizada de dados não estruturados para apoio à decisão	72
28. IA aplicada à folha de pagamento: da extração à estruturação de regras	74
29. Da inviabilidade operacional à escala massiva: aplicação de inteligência artificial na automação de habilitações e recursos do Fundo de Compensação de Variações Salariais para superação de gargalos estruturais, ampliação da capacidade decisória e recuperação de ativos públicos na administração pública brasileira	75
30. Recruta: o caráter ativo e pragmático da movimentação de pessoal	77
31. Inteligência artificial na gestão pública: aplicações práticas, governança e organização institucional	78
32. Avaliação empírica de confiabilidade na recuperação de informações normativas (RAG) no domínio do setor público utilizando técnicas de modelos de IA generativo	79
33. Inteligência artificial aplicada ao <i>design</i> de serviços: a colaboração entre pessoas e IA para a entrega de valor público	80
34. Agentes de IA generativa na administração pública: transformando bases de conhecimento em assistentes inteligentes para gestão de pessoas	81
35. Auditoria de folhas de pagamento baseada em redes neurais	83
36. Inteligência artificial generativa na transformação do relacionamento com o cidadão e da experiência do usuário em serviços públicos digitais: um estudo de caso subnacional no setor de trânsito	84

EIXO II – Cultura Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas: Um Caminho para a Excelência	86
1. Da norma à prática: estratégias gestálticas para a gestão de riscos psicossociais incorporados na NR-01	87
2. Entre a descontinuidade e a capacidade estatal: priorização de competências no desenvolvimento de gestores municipais	89
3. Inovação no setor público: iniciativa individual ou estratégia institucional? Mecanismos de reconhecimento e valorização de capacidades estatais	91
4. Educação e arte: estratégia de desenvolvimento humano e transformação educacional no Tribunal de Contas do Estado do Ceará	92
5. Motivações para a instituição de uma equipe dedicada à inovação: o comportamento organizacional como vetor de transformação – o caso de Pernambuco	93
6. Programas de preparação para aposentadoria como política estratégica na gestão de pessoas na administração pública: impactos na valorização do servidor	95
7. Implementação do eSocial na Prefeitura de João Pessoa: mudança organizacional e capacidades institucionais	97
8. Da conformidade à maturidade: proposta metodológica para avaliação institucional em escolas de governo	98
9. Programa Bem-Me-Quer: institucionalização do cuidado e fortalecimento da cultura organizacional na PGE-BA	100
10. Inovação na avaliação de desempenho no setor público (2000–2025): uma revisão sistemática da literatura	102
11. Tempo institucional da equidade: institucionalização de políticas antirracistas na educação pública do Rio Grande do Sul	103
12. Relação entre a avaliação de desempenho institucional e individual e a cultura de colaboração na Seplag-CE	104
13. Endividamento de servidores públicos como problema de gestão: evidências empíricas da Seplad e caminhos para políticas de educação financeira	105
14. Servidores como agentes da transformação digital: experiência do Espírito Santo	106
15. Projeto Acolher: mulheres em conexão, uma estratégia de enfrentamento à violência, discriminação e assédios no trabalho	107
16. Da integração ao desenvolvimento: relato de experiência e proposta de trilhas formativas para novos servidores do estado do Piauí	109
17. Avaliação de desempenho e concorrência na ascensão funcional: um estudo de caso na carreira gestão territorial urbana da Secretaria das Cidades do Ceará	111

18. Liderança feminina e criação de valor público: evidências em iniciativas governamentais de gerenciamento de projetos	112
19. Nome social em concursos públicos: avanços na gestão, publicização e integração com sistemas de pessoal em Minas Gerais	113
20. Da ação formativa à política de desenvolvimento: evidências do Festival Servidor na administração pública	115
21. Formar para entregar: pós-graduação e trilha executiva como <i>pipeline</i> de lideranças para a execução estratégica.	117
22. Quando o plano vira entrega: como um programa de lideranças acelerou a execução do planejamento governamental	119
23. De programa a política pública: como o desenvolvimento de lideranças estruturou capacidades institucionais em um governo municipal	121
24. Planejamento estratégico como instrumento de transformação organizacional: engajamento interno e reposicionamento institucional em uma secretaria municipal de assistência social	123
25. Inteligência técnica da gestão de pessoas na contratação de bancas de concursos públicos: resultados dos concursos da Secretaria de Estado de Educação e da Fundação João Pinheiro com uso do pregão eletrônico	125
26. Institucionalizar para transformar: criação de uma secretaria municipal de políticas para mulheres e fortalecimento da capacidade estatal no nível local	126
27. Quando o orçamento decide: políticas para mulheres e o uso do gasto público como instrumento de equidade de gênero no nível local	128
28. Aceleração da transformação digital na gestão pública: impactos de uma trilha formativa em inteligência artificial para servidores estaduais	130
29. Fortalecimento da política de gestão do desempenho em um ente subnacional: a experiência do desenvolvimento de uma ferramenta orientada à Cultura do Encontro	131
30. Institucionalização e escalonamento do desenvolvimento de lideranças: o caso do programa Lidera Amazonas	133
31. Boas práticas em gestão de pessoas no setor público brasileiro: evidências de maturidade institucional a partir do panorama de gestão de pessoas	135
32. Quem lidera o estado? Burocracia representativa, cultura organizacional e decisões de lideranças baseadas em dados	137
33. Violência de gênero e assédio no serviço público: acolhimento especializado em uma abordagem em rede orientada por dados	138
34. Dimensões psicossociais da qualidade de vida no trabalho à luz da segurança psicológica, prevenção e valorização do servidor: estudo de caso em uma instituição pública	140

35. Plataforma de comunicação de acidentes de trabalho: CAT digital no portal do servidor com conformidade eSocial	142
36. Residência técnica como política pública inovadora para modernização da gestão de pessoas	144
37. Aprender para transformar: a formação continuada como eixo da gestão estratégica de pessoas no setor público	145
38. Do mérito ao desempenho: efeitos da seleção e desenvolvimento de lideranças no setor público	147
39. Vitrine de oportunidades formativas: uma estratégia para a qualificação, protagonismo e desenvolvimento profissional de servidores públicos no estado	148
40. Formar para aprimorar: a percepção dos colaboradores da Secretaria da Educação do Estado da Bahia sobre o aprendizado após cursos de aprimoramento organizados pela CCI	150
41. O reposicionamento estratégico da gestão de pessoas no setor público: a experiência de uma unidade setorial de recursos humanos	151
42. Condecoração por tempo de serviço: padronização e governança do reconhecimento de servidores com 25 anos no Poder Executivo de Mato Grosso	153
43. A ciência comportamental aplicada ao <i>compliance</i> público: reflexões para um programa de <i>compliance</i> efetivo.	154
44. Cocriação de trilha de capacitação baseada em competências para agentes de compras e contratações do estado	155
45. Acompanhamento em saúde vocal dos servidores municipais - um programa de saúde vocal estruturado	157
46. Amplitude de comando na gestão pública: metodologia para o dimensionamento do quadro gerencial em organização de economia mista	159
47. Atuação em rede como fator de sucesso na implementação de políticas públicas: o caso da Rede-Pessoas no Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul	161
48. Da oficina para lideranças ao <i>flow</i> : fortalecendo capacidades estatais por meio do mapa de desenvolvimento de equipes no executivo do estado do RS	163
49. Construção participativa de um modelo integrado de desempenho, carreiras, remuneração e mobilidade funcional na administração pública	165
50. Saúde mental na segurança pública: a experiência do programa Saudavelmente	167
51. Implantação da avaliação de desempenho por competências: os desafios de uma mudança de paradigma	169
52. Prêmio Fapema como instrumento de valorização da mão de obra qualificada e fortalecimento da cultura organizacional no Maranhão	171

53. Diversidade funcional no serviço público: o que os dados revelam sobre acesso, permanência e liderança	173
54. Engajar para transformar! Quando o RH lidera o engajamento no setor público: lições do programa de desenvolvimento de lideranças	174
55. Ecossistemas de aprendizagem na gestão 4.0: curadoria estratégica e pílulas de conhecimento em um instituto de governo	175
56. Concursos públicos como vetor de sustentabilidade institucional	176
57. Da formação à autonomia: aplicação da pirâmide de aprendizagem de William Glasser para a governança da informação em escolas públicas	178
58. Estratégia integrada de interiorização da profissionalização do servidor público	179
59. Governança colaborativa na automatização de processos de gestão de pessoas no estado do RS	180
60. Reestruturação de carreiras na administração pública do estado do Rio Grande do Sul: inovações para potencialização das capacidades estatais	182
61. Quando competência vira execução: a matriz de liderança como infraestrutura do planejamento estratégico	184
62. Escuta qualificada como método de diagnóstico e desenho de políticas de gestão de pessoas na administração pública	187
63. O <i>design</i> centrado no servidor e a linguagem simples como estratégias de excelência: a reformulação do menu de navegação “Espaço RH”	189
64. Racismo ambiental e engajamento: o impacto das desigualdades socioambientais no desempenho do servidor público	191
65. Mentoria como instrumento estratégico para o desenvolvimento de lideranças públicas	192
66. A justiça restaurativa na gestão de pessoas: a experiência da Comissão de Mediação e Práticas Restaurativas na Secretaria de Educação	194
67. Cultura organizacional e gestão estratégica de pessoas como vetores de valor público: uma experiência de inovação na gestão do sistema único de saúde	196
68. Diagnóstico situacional e de clima organizacional como vetor de performance nas contratações públicas	198
69. Plano integrado de formação continuada: governança, eficiência e ciclo de valor nas contratações públicas	199
70. Gestão estratégica de pessoas na implantação do eSocial no estado de Roraima: diagnóstico institucional e transformação da cultura administrativa por meio da capacitação e padronização de procedimentos	201
71. IncluirES – padronização como instrumento de equidade: construção de um procedimento de posse inclusivo no Governo do Estado do Espírito Santo	203

72. A regulamentação da readaptação e a preservação do vínculo funcional no serviço público estadual	205
73. A estratificação dos vínculos e a hierarquia invisível: desafios para a integração da força de trabalho no setor público	206
74. Da aversão ao erro à cultura de aprendizado: desafios do alinhamento estratégico na gestão pública contemporânea	207
75. Burocracia representativa e produção de evidências: diversidade, legitimidade e decisão pública no nível subnacional	208
76. Do desafio à estratégia: caminhos para ampliar a adesão de servidores às ações de capacitação em uma escola de governo	210
77. Gestão integrada 4.0 na administração pública: unificação de sistemas como estratégia para o fortalecimento da cultura organizacional e da gestão de pessoas	211
78. Programa de desenvolvimento de lideranças no setor público: análise técnico-analítica da trilha formativa Vértice	212
79. Clima organizacional: evidências para a tomada de decisão no setor público	214
80. Programa saúde e bem-estar: modelo integrado de teleatendimento	215
81. Da norma à prática: gerenciamento de riscos psicossociais no serviço público	216
82. Gestão da força de trabalho: pessoas, dados e evidências na tomada de decisão pública	217
83. Trilhas formativas como estratégia de desenvolvimento de competências no serviço público: a experiência de uma escola de governo	219
84. Mapeando, mensurando e dando visibilidade às conexões geradas pela rede dos integrantes do programa Líderes Cariocas	220
85. Mapeamento de funções estratégicas da Prefeitura do Rio de Janeiro - uma metodologia replicável, sustentável e de baixo custo	221
86. Planejar antes de selecionar? Dimensionamento da força de trabalho e o concurso público nacional unificado na atuação estratégica de cargos de suporte administrativo	222
87. Mapas do silêncio: cartografia do adoecimento mental de professores como ferramenta de gestão estratégica de pessoas no setor público	224
88. Programa memória organizacional: valorização de trajetórias e saberes como estratégia de gestão do conhecimento no setor público	225
EIXO III - Governo Digital e Transparência: Construindo Um Futuro Mais Aberto	226
1. Transformação digital e simplificação administrativa: experiência da Fapern na sistematização do ponto eletrônico via Suap	227
2. Paradigmas do futuro da regulação dos serviços públicos: estratégia digital, parcerias institucionais, análises preditivas e transparência	228

3. Capacidades estatais e transformação digital: o Labgov como instrumento de fortalecimento no Governo da Paraíba	230
4. RIPD na prática: padronização e priorização de riscos em projetos de governo digital	232
5. Uma proposta de plataforma para produção de conhecimento através da integração de dados de obras públicas	233
6. Experiência de avaliação intermediária de um programa digital de grande escala no Poder Judiciário: protocolo replicável e modelo analítico	234
7. Governança pública e transformação digital: uma análise do Conselho Estadual de Governança Eletrônica do Estado de Alagoas	235
8. Governo digital, governança da informação e <i>Privacy by Design</i> na avaliação de desempenho no serviço público	237
9. Avaliação experimental de usabilidade em laboratório de inovação como instrumento de aprimoramento de serviços públicos digitais	239
10. Radar RJ: inteligência de dados e proatividade no monitoramento de atos oficiais para a eficiência do estado	241
11. Uma década de transformação digital: desafios e oportunidades de um aplicativo estadual de serviços públicos	242
12. Modelagem de projeto hipermídia para o sistema de gerenciamento do portfólio de programas, projetos, produtos, serviços e tecnologias – versão 2.0	244
13. Governo orientado por dados na perícia criminal: <i>Business Intelligence</i> como ferramenta de eficiência e governança	245
14. PNCP como infraestrutura nacional de transparência: análise de dados, governança digital e controle preventivo nas contratações públicas sob a Lei nº 14.133/2021	246
15. Cibersegurança como política pública estruturante do governo digital: a construção da estratégia estadual do Ceará	247
16. Inteligência de dados na ouvidoria pública: painel gerencial como instrumento de governança digital	249
17. Inovação pública em cenários de restrição: a democratização da tecnologia municipal através do Repositório Ávila	250
18. Governança digital na gestão e envio dos eventos de SST do eSocial: integração entre tecnologia, processos e gestão da mudança no setor público	252
19. O código também é público: <i>software</i> livre e a replicabilidade de soluções na gestão pública	254
20. Do papel ao digital: o estado como acelerador da transformação digital nos municípios	256
21. Capacitação em processo eletrônico como vetor do governo digital e da governança pública interfederativa	258

22. Patronage como instrumento de governo digital e transparência na gestão do fomento à ciência no Maranhão	260
23. Política de preservação digital no âmbito estadual: uma análise sob a perspectiva do ciclo de políticas públicas	262
24. Um método replicável para elicitação de requisitos de usuário no setor público: desenvolvimento e avaliação no contexto do processo de execução de despesas	264
25. Inovação tecnológica aplicada à gestão da dívida pública: o leilão de pagamento como mecanismo de eficiência fiscal e transparência	265
26. Plataforma compartilhada de soluções digitais (PCSD)	267
27. A certificação profissional como estratégia de desenvolvimento de competências em governo digital	269
28. Ecossistema de atendimento de RH com IA do Governo de Minas Gerais	271
29. Governo digital na prática: aplicativo mobile como instrumento de transparência, governança e produção de dados para políticas públicas	273
30. Transformação digital na gestão pública: painel de encaminhamentos como ferramenta de governança	275
31. Quando o corporativo encontra o setorial: lições de um projeto de RH governamental	277
32. Maturidade dos indicadores de desempenho no planejamento governamental subnacional: um diagnóstico da qualidade e efetividade no PPA 2024-2027	278
33. <i>Business Intelligence</i> na gestão pública: aplicação do <i>Power BI</i> na análise de dados do sistema PE-Integrado	280
34. Contratações inteligentes: governança e preditividade para qualificar o ciclo da despesa pública	281
35. Além da simples digitalização: o programa CNH do Brasil e a criação de valor público em governo digital	282
36. Adoção e valor público de um <i>data lake</i> de pessoal: evidências a partir da percepção dos usuários da SGP-MGI	283
37. Autorização estruturante orientada à estrutura organizacional em ecossistemas governamentais integrada ao login Gov.br	284
38. Gestão de pessoas orientada por evidências: governança, LGPD e inteligência artificial no <i>data lake</i> de pessoal da administração pública federal	286
39. Governo orientado por dados no combate à evasão escolar: o uso de <i>Business Intelligence</i> no programa “Vem Que Dá Tempo”	288
40. A experiência do usuário (UX) como direito fundamental: desafios de acolhimento e inclusão digital no e-Cidadão (Curitiba) e no Poupatempo Paraná	289
41. Governo digital: o planejamento público na era da informação	291

42. Modelo de monitoramento distribuído baseado em experiência institucional (MMD-EI)	293
43. Consolidação de dados e construção de painéis de gestão com ferramenta de <i>Business Intelligence</i> (BI) para acompanhamento de cessão de servidores públicos: um estudo de caso	294
44. Democratização da informação: o papel do gerenciamento de dados no desenvolvimento em políticas públicas	296
45. Habilita: reinventando a habilitação de acessos com foco no usuário, segurança e eficiência administrativa	297
46. Governo digital orientado por dados no sistema de registro de preços: evidências empíricas de uma central de compras (2024–2025)	299
47. Brusque e a transformação digital com governança: escritório de processos como núcleo permanente de eficiência	300
48. A implantação da carteira de identidade nacional nos estados e no Distrito Federal: avanços e desafios para a consolidação da identificação única no contexto do governo digital brasileiro	302
49. Transformação digital e inovação na educação pública: o programa Amanhã Digital como estratégia de governança	304
50. Desafios da transparência no município de Brusque: uma agenda para a construção de uma cultura de <i>accountability</i>	305
51. O atendimento presencial como estratégia de inclusão e ampliação do acesso aos serviços públicos digitais	306
52. Gestão estratégica e inovadora de ativos imobiliários: o georreferenciamento como suporte à decisão pública	308
53. Gestão estratégica e inovadora de bens patrimoniais móveis em larga escala	309
54. Transparência ativa no patrimônio imobiliário: dados abertos por camadas, rastreabilidade e auditoria contínua	311
55. Adoção de API bancária para otimização da conciliação financeira na Fhemig	312
56. <i>Blockchain</i> nas compras públicas: transparência, integridade e eficiência na gestão governamental	314
57. Transparência e controle nas transferências de recursos: a efetividade de uma plataforma digital integrada	315
58. Abordagem metodológica para avaliação da usabilidade em portais de serviços públicos digitais	317
59. Integração administrativa orientada por dados como instrumento de eficiência na gestão pública	318
60. Inclusão e autonomia: o papel dos espaços de suporte digital na modernização do atendimento ao cidadão	320

61. Governo digital na prática: a implantação do módulo de contratos e o fortalecimento da transparência em Pernambuco	321
62. Capacidades analíticas no setor público: análise da maturidade em ciência de dados do estado de Alagoas	323
63. Solução integrada para o gerenciamento de treinamentos em sistemas corporativos da administração pública	324
64. Automatização da análise de gratificações: um relato de experiência com <i>Business Intelligence</i> no setor público	326
65. A construção da política estadual de governo digital em Santa Catarina: governança colaborativa, marco normativo integrado e potencial de replicação	327
EIXO IV – Reinventando o Estado: Desafios e Oportunidades	328
1. A cidade como laboratório vivo: o uso de <i>Living Labs</i> por governos para experimentar soluções inovadoras	329
2. Governança colaborativa e desenvolvimento regional: o programa Moda Avante na transformação da cadeia da moda cearense	330
3. Setor de energias sustentáveis: importância da análise institucional na estratégia de consolidação	332
4. A governança microrregional no saneamento: desafios estruturais e perspectivas do arranjo cearense	334
5. O uso da ciência de dados como ferramenta de acompanhamento de política pública: um estudo sobre o sistema prisional estadual brasileiro	336
6. Da resposta emergencial à prevenção estruturante: governança, capacidade estatal e reinvenção da política de drenagem urbana em Minas Gerais	337
7. Contrato público para solução inovadora (CPSI) como instrumento de inovação aberta: evidências de transformação institucional nas contratações públicas	338
8. Inovação de governança no setor público: uma síntese integrativa sob as lentes neoinstitucional, da difusão e da nova governança pública	339
9. <i>Foresight</i> estratégico e valor público no controle externo: o projeto TCU 2040	340
10. A autoavaliação do controle interno nas instituições de segurança pública do estado do Ceará nos anos de 2017 e 2023	342
11. Governança digital baseada em evidências: maturidade institucional e priorização estratégica na transformação do estado	344
12. Da designação à entrega: pontos focais e planos pactuados como arquitetura de execução da transformação digital em Goiás	346
13. Governança em rede para um estado mais eficiente e colaborativo	348
14. Pare de começar, comece a terminar: gestão ágil como instrumento de priorização estratégica na administração pública	349

15. A década do envelhecimento saudável como desafio de governança: capacidade estatal e implementação de políticas públicas no Brasil	351
16. Projeto licita IF: fortalecimento da governança de contratações no IF goiano	352
17. <i>Datacenters</i> e capacidade estatal na era da inteligência artificial: infraestrutura crítica de coordenação pública para o desenvolvimento sustentável	353
18. A experiência do Governo do Espírito Santo na institucionalização da rede Elpi como modelo de governança para gestão por processos e transformação digital	355
19. O modelo de atendimento como estratégia de reorganização administrativa	356
20. Complexidade econômica e diversificação regional: implicações dos 4Ws de Hidalgo para o planejamento de longo prazo	357
21. Estratégia ágil e OKRs na transformação do planejamento estratégico público: governança inovadora comprovada e modelo replicável	358
22. Inovação na gestão do combustível: da execução fragmentada à governança orientada por dados	359
23. PPPs e concessões: disseminação do conhecimento como estratégia de prospecção de projetos	360
24. Da fragmentação ao controle: redesenho da gestão de manutenção de veículos próprios no estado de Alagoas	361
25. A integração entre o programa Farmácia de Minas e as UAI's como estratégia de ampliação ao acesso à saúde e garantia de direitos	362
26. Reinventando o estado por meio da replicação de boas práticas: um modelo de reconhecimento, capacitação e difusão de projetos públicos	364
27. Liderança em destaque: escolas de governo e a reinvenção do estado a partir da capacitação da sociedade civil	365
28. Superando os desafios da inovação em compras públicas: lições aprendidas na implantação de um projeto-piloto de <i>marketplace</i> de materiais hospitalares no SUS	366
29. Observatório de tecnologia: um censo contínuo da infraestrutura de TI para planejamento e continuidade administrativa	368
30. Contas do Governador: governança integrada e inovação com uso de inteligência artificial no relacionamento entre o executivo e o Tribunal de Contas de Minas Gerais	370
31. Construindo uma política nacional para uso do poder de compra do estado: o caso da estratégia nacional de contratações públicas para o desenvolvimento sustentável (ENCP)	372

32. Consultoria técnica estatal no apoio ao processo de estruturação de empreendimentos habitacionais com ênfase em municípios de pequeno porte	374
33. Unidade de atendimento descentralizado: trajetória de inovação no atendimento público; evolução do modelo integrado e perspectivas para o futuro	376
34. Desenterrando sonhos: humanização e eficiência na maior obra de contenção de encostas em área urbana do Brasil	377
35. Regulação ambulatorial no cuidado integrado: avanços e desafios do programa Agora Tem Especialistas no estado de Alagoas	379
36. Engajamento como estratégia de gestão: o <i>ranking</i> de engajamento municipal do programa Percursos Gerais	381
37. Internacionalização subnacional e direito administrativo: a missão governamental no Poder Executivo de Minas Gerais	382
38. Aprimoramento do modelo de carreiras no Poder Executivo: desafios e perspectivas para a construção de carreiras administrativas transversais	383
39. Gestão pública orientada por dados: a política Vigidrones como inovação tecnológica no enfrentamento das arboviroses em Minas Gerais	384
40. Monitoramento da equidade socioeconômica e racial através de <i>Business Intelligence</i> : uma análise da evolução do desempenho de grupos vulnerabilizados e da diminuição da desigualdade em avaliações em larga escala	386
41. Regularize: transformação institucional e inclusão social por meio da regularização fundiária digital	388
42. Capacidades digitais em construção: governo digital, reforma administrativa e revisão do decreto-lei nº 200/1967 na governança federativa brasileira	389
43. Reinventando o estado por meio da inclusão produtiva: avaliação do programa Primeiro Emprego Indígena	391
44. Da sala de aula à transformação digital: uma parceria governo-academia como acelerador de políticas digitais no setor público	393
45. Inovação na gestão dos processos de ressarcimento de servidores cedidos: um estudo de caso na administração pública	394
46. Uma década de inovação aberta no setor público brasileiro com <i>startups</i> : experiências tácitas e oportunidades para a próxima década	396
47. A implementação do IdeiaGov: uma análise do programa de inovação aberta do Governo do Estado de São Paulo (2020-2023)	398
48. Linguagem clara, confiança forte: a linguagem simples como estratégia para transpor a barreira da confiança entre governo e cidadão	400
49. Padronização financeira modular como inovação na contratação pública de estruturas temporárias em eventos complexos	401

50. O gerenciamento de limites em contratações diretas sob a lei 14.133/2021: desafios, riscos e soluções práticas sob a perspectiva do controle interno	402
51. O custo da descontinuidade: da extinção à recriação da Secretaria de Segurança Pública no estado do Rio de Janeiro	403
52. Desigualdades territoriais e financiamento dos direitos da pessoa idosa no Brasil: uma análise do fundo dos direitos da pessoa idosa (2010-2023)	404
53. Estratégia de sensibilização e cooperação interinstitucional como resposta aos desafios do governo digital	406
EIVO V – Gestão Eficiente e Sustentável: Práticas e Desafios na Administração Pública	408
1. Boa governança em organizações públicas: evidências empíricas do <i>continuum</i> dinâmico dos modos de governança na Receita Federal do Brasil	409
2. Governança ambiental: uma análise do complexo industrial e portuário do Pecém – CE	410
3. Racionalização da propositura de ações de pequeno valor: evidências experimentais para redução de litigiosidade e sustentabilidade da gestão pública	411
4. Acessibilidade e inclusão no ensino superior: um olhar sobre a Universidade Estadual Vale do Acaraú	412
5. Conformidade e integridade da informação no eSocial: uma experiência prática no serviço público	414
6. Governança e institucionalização da estratégia nacional de economia de impacto (Enimpecto): desafios e aprendizados de uma política pública emergente	415
7. Redes colaborativas, ações integradas e governança de dados como diferenciais numa gestão pública sustentável e eficiente	416
8. O legado da COP 30 para Belém do Pará: governança, desenvolvimento sustentável e fortalecimento institucional	417
9. O impacto do <i>hackathon</i> de compras inteligentes na modernização das aquisições públicas	418
10. Reforma triqualitória brasileira: o novo pacto de cooperação entre a nação, os estados e os municípios	419
11. Matriz de riscos como instrumento de governança contratual: evidências empíricas de eficiência e segurança jurídica na lei nº 14.133/2021	421
12. Planejamento estratégico de capacitação em contratações públicas como instrumento de governança, eficiência e redução de riscos administrativos	422
13. O <i>case</i> Etipi: transformando a conta de energia em ativos de inovação e sustentabilidade	423

14. Governança e leilões na administração pública: o caso mineiro de adaptação da modalidade licitatória à lei nº 14.133/2021	424
15. Do modelo sancionador ao responsivo: estudo de caso sobre a centralização da apuração de irregularidades em compras públicas do estado de Alagoas (2022–2025)	426
16. Vigilância distribuída e coprodução digital da segurança pública: governança territorial híbrida na Cidade Velha (Belém-PA)	428
17. Variação climática e resiliência fiscal: desafios para a gestão eficiente e sustentável dos gastos com saúde no SUS	429
18. Transformação digital e sustentabilidade na administração pública: resultados a partir do consumo de papel	430
19. Capacidade estatal sob tensão: ônus administrativo interno na concessão de aposentadorias no setor público	431
20. Painel de monitoramento de plano estratégico na gestão pública	432
21. Relação entre desenvolvimento socioeconômico e gestão fiscal: evidências das mesorregiões cearenses (2013–2021)	434
22. Monitoramento preditivo e governança de dados: o índice de sustentabilidade fiscal (ISF) como ferramenta de antecipação de crises	435
23. Análise da capacidade de arrecadação e da dependência financeira do município de Meruoca-CE (2020–2024): desafios da gestão pública municipal	437
24. Governança fiscal em contexto de restrição orçamentária: o papel de instâncias colegiadas na priorização estratégica de recursos públicos	438
25. Sistema de monitoramento da receita como ferramenta de inovação no controle externo: uma experiência do Tribunal de Contas do Estado do Ceará	439
26. Monitoramento e avaliação dos grupos de trabalho do Consad com abordagem de co-gestão orientada a resultados	441
27. Oportunidade que transforma: evidências do impacto social de um programa de estágio público	442
28. Governança de projetos como mecanismo de aprimoramento do estado: alinhamento estratégico e geração de valor em um tribunal de contas brasileiro	443
29. Programa <i>trainee</i> de gestão pública: mapeamento das atividades desempenhadas por <i>trainees</i> alocados em uma secretaria estadual do Maranhão	444
30. Monitoramento do Fecop no Ceará: governança, resultados e lições para a gestão de fundos especiais	445
31. Do procedimento ao valor público: proposição de um modelo de governança contratual sustentável na Lei nº 14.133/2021	447

32. Centralidade no cidadão e conveniência: a expansão do horário de atendimento para emissão da CIN	448
33. A gerência de frota como núcleo estruturante da governança veicular: controle, legalidade e integração institucional	449
34. O papel das compras públicas na efetivação do direito à educação: análise do programa Passe Livre Estudantil no Estado da Paraíba	450
35. Centralização das compras públicas e governança administrativa: análise empírica de um órgão central de licitações à luz da Lei 14.133/2021	452
36. Modelagem e automação via BPMN/BPMS para o fortalecimento da governança de pessoal	453
37. Adoção de veículos elétricos no policiamento comunitário no Ceará: trajetória e implicações	455
38. Gestão de fluxo para aumento da eficiência em processos da administração pública	456
39. Camarotização nas parcerias público-privadas: evidências da mercantilização e restrição ao livre acesso dos bens públicos	458
40. Compras públicas sustentáveis e seu impacto na inovação sustentável das empresas: uma revisão sistemática	459
41. A centralização de compras como estratégia de eficiência e sustentabilidade: um estudo teórico sobre o impacto da escala na efetividade das políticas educacionais	460
42. Da cultura de avaliação à tomada de decisão: avanços na gestão da prevenção à violência no Ceará	462
43. Avaliação da eficiência em políticas socioeducativas por meio de indicadores de desempenho	464
44. Efetividade da política de inclusão na educação infantil: desafios de implementação na gestão municipal	465
45. Gestão municipal em ação: estruturando a gestão estratégica municipal para geração de valor público – implementação no município de Viana-ES	466
46. Modelo alternativo de avaliação de risco de crédito para municípios brasileiros em operações sem aval da união	468
47. Programa estadual de qualificação da gestão consorciada: inovação e fortalecimento da governança interfederativa na Bahia	469
48. A execução das emendas parlamentares individuais em um estado brasileiro: uma análise do exercício de 2024	471
49. Políticas públicas de combate à pobreza: controle por avaliação de processos em projetos sociais no estado do Ceará	472
50. Modelagem e previsão dinâmicas da arrecadação de ICMS entre 2011 e 2022	473

51. Deseconomias de escala e arranjos redistributivos no saneamento: evidências empíricas para a política pública	474
52. Transição energética e eficiência na gestão pública do Espírito Santo	476
53. Observatório da governança para resultados: plataforma de diagnóstico e <i>benchmarking</i> para maturidade institucional no setor público	477
54. Federalismo, atas de registro de preços e governança multinível: efeitos da vedação às adesões estaduais a atas municipais não capitais	478
55. Gestão inteligente de impressão na administração pública: controle de gastos e sustentabilidade ambiental a partir de dados e governança	479
56. Aplicação do fator x no planejamento orçamentário de custeio da Embasa	481
57. Continuidade institucional e eficiência na administração pública em períodos de transição de governo	483
58. Projetar para todos: modernização no serviço público	484
59. Governança e direcionamento estratégico para a transformação digital municipal: um estudo de caso subnacional	485
60. Entre o ajuste e a sustentabilidade: RRF e Propag em perspectiva comparada em Minas Gerais	486
61. Modelo de gestão matricial como estratégia para sustentabilidade econômico-financeira no saneamento básico	487
62. Fortalecendo o planejamento de compras e contratações por meio da governança dos processos de logística de suprimentos	488
63. Compras públicas como instrumento de descarbonização: análise da viabilidade da <i>CO2 Performance Ladder</i> no Brasil	490
64. Regionalização do orçamento na educação paulistana: histórico institucional, desafios contemporâneos e evidências da experiência da Secretaria Municipal de Educação do Município de São Paulo	492
65. Planejamento orçamentário sob restrição: o papel do termo de descentralização de crédito orçamentário na viabilização de políticas públicas transversais	493
66. Monitoramento e avaliação como instrumentos da governança territorial: a experiência da Itaipu com os núcleos de cooperação socioambiental	494
67. Implantação de um PMO ágil estratégico como vetor de evolução para um escritório de gerenciamento de valor no setor público	496
68. <i>E-marketplace</i> público como resposta à ineficiência estrutural: um estudo de caso sobre a otimização de contratações padronizadas	498
69. Gestão documental como motor de inovação e valor público	500
70. Ações de bem-estar como estratégia de valorização e cuidado dos profissionais da educação	501

71. Do diagnóstico à governança: o mapeamento de processos como instrumento de modernização administrativa	502
72. Padronização documental nas contratações públicas: efeitos sobre governança, capacitação institucional e celeridade administrativa	503
73. Gestão estratégica de pessoas: práticas inclusivas em seleção interna na educação pública municipal	504
74. Usabilidade e construção compartilhada em sistemas de gestão municipal: o caso do Arquivo+	505
75. Estudo de demandas e gestão eficiente no planejamento das contratações públicas	506
76. Gestão ágil de dados: inovação e efetividade em políticas urbanas e habitacionais	507
77. Programa Participa Fornecedor: práticas para uma gestão pública eficiente e sustentável	508
78. Cadastro de fornecedores como instrumento de inclusão econômica: a experiência do estado na ampliação da participação de micro e pequenas empresas em compras públicas	509
79. Impactos da Lei nº 14.133/2021 na metodologia de estimativa de preços nas compras públicas estaduais	511
80. Facilidade de acesso e inclusão no serviço público: o impacto do projeto Cidadão 60+ e do agendamento prioritário	512
81. Comunicação orientada a impacto para redução de custos operacionais no sistema de justiça: evidências a partir de um experimento com <i>chatbot</i>	513
82. Quando comunicar muda a política: um experimento de orientação institucional para uso da tomada de decisão apoiada	514
83. Avaliação da eficiência nas controladorias estaduais	515
EIXO VI - Investimentos e Gestão de Ativos	516
1. Governança de ativos energéticos em órgãos públicos: contribuição de um painel de dados integrado	517
2. Eficiência na gestão do patrimônio imobiliário público: análise da ociosidade e da subutilização como instrumento de racionalização administrativa	518
3. Priorização estratégica de projetos na administração pública: uma abordagem multicritério para otimização de recursos e governança	519
4. Reaproveitar, doar e leiloar: um modelo de gestão de bens inservíveis orientado a valor público no município de Itajá	520
5. Eficiência, risco e governança na previdência municipal: evidências empíricas sobre a alocação de ativos dos RPPS cearenses sob a ótica da fronteira eficiente	521

6. Sistema de patrimônio imóvel e transparência ativa na gestão de ativos públicos	523
7. Regularização fundiária, direito à moradia e gestão pública: uma perspectiva integrada	525
8. Centros administrativos como estratégia de governança patrimonial: estudo de caso sobre racionalização de locações públicas	526
9. Bens culturais públicos ocupados por terceiros: avaliação dos instrumentos de disponibilização e impactos na conservação	528
10. Eficiência orçamentária aplicada à tecnologia da informação: análise do modelo de <i>leasing</i> para mitigação da obsolescência tecnológica em órgãos públicos	530
11. Governança e gestão patrimonial imobiliária como infraestrutura de governo digital	532
12. A autorização onerosa de uso de imóvel como estratégia para eficiência fiscal e gestão inteligente de ativos	533
13. Metodologia de avaliação simplificada de imóveis públicos: agilidade, economicidade e conformidade normativa	534
14. A implementação de <i>endowment</i> pelo Iepha-MG: uma análise de possibilidade à luz da política pública do instituto e da legislação vigente	535
15. Governança, <i>compliance</i> e a objetivação do apetite a risco nas contratações públicas	536
16. Transformação digital e criação de valor público na gestão patrimonial: a experiência do Sispat <i>web</i> como inovação sustentável no estado do Pará	537
17. Gestão íntegra de OPME no SUS como instrumento de governança, <i>compliance</i> e sustentabilidade na ortopedia pública	538
18. Sistema de monitoramento e acionamento de drives a distância das elevatórias de esgoto da Embasa em Praia do Forte-Bahia	539

EIXO I

**INTELIGÊNCIA
ARTIFICIAL E O
FUTURO DA
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

1. ENGENHARIA DE PROMPT NO SETOR PÚBLICO: VANTAGENS, RISCOS E CENÁRIOS

Deivison Souza Cruz
Rafael de Oliveira Fontes
Charles Dias de Almeida
Gustavo Mateus Ferreira

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santos

Resumo

A disseminação de ferramentas de inteligência artificial generativa tem levado servidores públicos a utilizar modelos de linguagem em larga escala para redação de documentos, análise jurídica e triagem de processos, tipicamente por meio de contas pessoais em plataformas comerciais externas, o que configura um vetor crítico de exposição de dados institucionais sensíveis e de captura silenciosa da discricionariedade administrativa por sistemas opacos. Este trabalho mapeia casos práticos de engenharia de *prompt* no setor público brasileiro, diferencia os níveis de uso — da rotinização administrativa à especialização em domínios técnicos — e analisa os riscos do emprego de modelos externos em contraposição a soluções corporativas em infraestrutura controlada. Adotou-se pesquisa exploratória qualitativa articulando engagement (engajamento de consultoria) institucional na Seger-ES (2023–2026), mosaico tipológico de dezessete casos governamentais (dez brasileiros e sete internacionais) e revisão de literatura técnica sobre capacidade estatal, segurança da informação e governança de IA. Os resultados preliminares indicam que órgãos pioneiros que internalizaram soluções de IA generativa em ambiente institucional — integrando-as a bases de dados próprias sob contratos que asseguram confidencialidade — registram ganhos expressivos de produtividade e segurança, ao passo que o uso informal de plataformas abertas por servidores, via contas pessoais, expõe informações protegidas a riscos de incorporação em treinamentos de modelos de terceiros, vazamento involuntário e não conformidade com a legislação de proteção de dados. A análise revela que a engenharia de *prompt* de alto desempenho exige mais do que capacitação básica: demanda repositórios institucionais de *prompts* validados, protocolos de revisão humana, sete travas anti-alucinação e equipes dedicadas, calibrados pela matriz Complexidade × Recorrência (QI–QIV) que dá visibilidade ao paradoxo segundo o qual ampliar volume sem indução de aprendizado cancela o ganho de produtividade. Tais achados propõem cinco diretrizes operacionais com responsável, prazo e indicador — plataforma corporativa na intranet, repositório institucional, protocolos de revisão multi-ins-

tância, capacitação contínua e construção endógena via fine-tuning (ajuste fino sobre *corpus* específico) de modelos open-source (código aberto) de fronteira em parceria universitária —, em diálogo direto com os desafios contemporâneos de inovação, eficiência e proteção da sociedade frente aos riscos da revolução algorítmica.

Palavras-chave: Engenharia de *Prompt*; Setor Público; Inteligência Artificial Generativa; Governança; Segurança da Informação; Capacidade Estatal; Proteção de Dados.

2. LISIA - ASSISTENTE DE LINGUAGEM SIMPLES COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA PARA SIMPLIFICAÇÃO DE TEXTOS

Paulo Alcântara Saraiva Leão

Márcio Bernardine Xavier

Marília Marinho de Andrade Oliveira

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Resumo

A comunicação no setor público, notadamente em órgãos de controle, é marcada por uma linguagem técnica e formal que frequentemente se torna uma barreira de compreensão para gestores e cidadãos. Essa barreira linguística prejudica a compreensão de gestores e inviabiliza o controle social pela sociedade. O processo de simplificação textual é tradicionalmente manual, demandando tempo e dificultando sua escalabilidade. O Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE Ceará) institucionalizou a recomendação de uso de Linguagem Simples por intermédio da Resolução nº 09, de 28 de novembro de 2025. Em decorrência da referida Resolução e com o objetivo de fomentar o uso da linguagem simples e utilizar o potencial das novas tecnologias, foi desenvolvido o projeto da solução LiSIA. A solução LiSIA possibilita operacionalizar e escalar a adoção da Linguagem Simples no TCE Ceará transformando comunicações e documentos em textos acessíveis de forma ágil e padronizada. O objetivo deste trabalho é analisar como uma assistente de Inteligência Artificial (IA) generativa, desenvolvido pelo TCE Ceará, por meio do Instituto Plácido Castelo (IPC), apoia a simplificação textual, a partir da melhoria da legibilidade dos textos. O percurso metodológico abrange o desenvolvimento da Assistente de Linguagem Simples LiSIA, e sua avaliação por delineamento pré-experimental com medidas emparelhadas. Para tanto, 30 textos institucionais foram analisados integralmente antes e após o processamento pelo LiSIA, sendo os escores comparados por meio do teste t para amostras emparelhadas. Os resultados demonstram que a ferramenta de fato simplifica textos, melhorando sua legibilidade, e possui potencial de replicabilidade e escalabilidade, o que contribui para tornar as informações públicas mais acessíveis e fortalecer a transparência pública.

Palavras-chave: Linguagem Simples; Inteligência Artificial Generativa; Engenharia de *Prompt*, Administração Pública; Controle Externo.

3. USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA PADRONIZAÇÃO DA CARTA DE SERVIÇOS: METODOLOGIA E GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO PÚBLICA NO CEARÁ

Camila Martins Lima

Antônio Oliveira de Andrade Guimarães Júnior

Hywre Cesar de Brito Pinto

Rayane Patrinne Pinheiro Alves

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

A qualificação da informação pública é etapa estratégica da agenda de governo digital. A digitalização de serviços exige não apenas tecnologia, mas padronização, clareza e organização orientada ao cidadão. No contexto do Projeto de Reescrita e Padronização da Carta de Serviços do Estado do Ceará, que abrange 1.546 serviços distribuídos em 74 órgãos estaduais, foi desenvolvido o *Prompt* da Carta de Serviços, utilizado para promover padronização e maior controle sobre a qualidade da informação pública. O *prompt* consiste em um conjunto estruturado de instruções técnicas voltadas à reescrita e organização de serviços públicos com apoio de inteligência artificial. Projetado para utilização em modelos generativos, ele transforma diretrizes de linguagem simples e critérios de qualidade em comandos operacionais aplicáveis de forma padronizada. O objetivo deste estudo é analisar o *prompt* como metodologia de organização processual e padronização textual, demonstrando seus efeitos na uniformização das descrições, na estruturação dos serviços como processos completos e na melhoria da experiência do cidadão. Adotou-se abordagem qualitativa e descritiva, baseada na análise das regras definidas para nomenclatura, delimitação de campos, controle de redundâncias e organização dos serviços em etapas sequenciais que representam a jornada do usuário até a entrega final. Os resultados indicam maior consistência entre órgãos, redução de variações redacionais e melhor representação de fluxos digitais, presenciais ou híbridos. Conclui-se que o uso estruturado de inteligência artificial, orientado por metodologia institucional, fortalece a governança da informação pública e contribui para maior transparência e maturidade digital na prestação de serviços.

Palavras-chave: Carta de Serviços; Inteligência Artificial; Linguagem Simples; Padronização de Serviços Públicos.

4. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: MAPEAMENTO E ANÁLISE DE EXPERIÊNCIAS INSTITUCIONAIS

Anna Claudia dos Santos Nobre

Jéssica Morais de Moura

Paula Gonçalves Serafini

Edilson Lobo de Medeiros Júnior

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Resumo

O uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) no setor público brasileiro tem se intensificado nos últimos anos, com diferentes governos e órgãos implementando plataformas digitais voltadas à automação de tarefas, análise de dados, apoio à decisão e melhoria da prestação de serviços ao cidadão. Assistentes baseados em IA generativa, sistemas de análise de risco em licitações, correção automatizada de textos, plataformas de apoio à auditoria e soluções de mensuração de dados em saúde são exemplos de aplicações já em funcionamento em esferas federal e estadual. Esse movimento evidencia uma transição do uso experimental da IA para sua incorporação estruturada em rotinas administrativas e processos finalísticos. Iniciativas como o “SEI Inteligente” (Anatel), a ferramenta “Alice” (CGU), o “Automatiza.MG” (Seplag-MG), o SoberanIA (MCTI/Piauí) e a solução “Caren” (SES-GO) demonstram a diversidade de aplicações, abrangendo automação documental, fiscalização, auditoria, análise de integridade, educação, saúde e suporte ao usuário. A presente pesquisa tem como objetivo descrever e analisar experiências nacionais de uso de inteligência artificial no setor público, destacando suas finalidades, categorias de aplicação, benefícios reportados e impactos na eficiência administrativa. Busca-se identificar padrões emergentes, como a predominância de soluções voltadas à automação de tarefas repetitivas, redução de tempo de tramitação, padronização de procedimentos e apoio à tomada de decisão baseada em dados. Ao sistematizar essas experiências, o estudo contribui para o debate sobre transformação digital na administração pública, oferecendo um panorama das aplicações já implementadas e apontando desafios relacionados à governança, segurança da informação, capacitação de servidores e sustentabilidade tecnológica. Trata-se de uma análise que permite compreender como a IA vem sendo utilizada como instrumento de modernização da gestão pública, com potencial de ampliar produtividade, transparência e qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Governos Estaduais; Setor Público; Transformação Digital.

5. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E CAPACIDADE ESTATAL NA ÁFRICA LUSÓFONA: ESTRATÉGIAS NACIONAIS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS

Edmilson Mário Almeida Ié

Aissatu Bá

Marildo Mário Cabral

Luís Miguel Dias Cetano

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Resumo

A crescente incorporação da Inteligência Artificial na administração pública tem evidenciado a necessidade de compreender as condições institucionais que sustentam sua adoção, especialmente em contextos de desenvolvimento. Este estudo analisa a capacidade estatal para a integração da Inteligência Artificial nos países da África Lusófona, a partir de uma abordagem qualitativa baseada na análise documental comparada de estratégias, leis e instrumentos institucionais relacionados à transformação digital. O objetivo é identificar como as capacidades normativa, institucional, técnica e de implementação condicionam a incorporação dessa tecnologia nas políticas públicas. Os resultados indicam que a Inteligência Artificial não se apresenta, na maioria dos casos, como política pública autônoma, mas surge integrada a agendas mais amplas de governação digital. Observa-se a existência de níveis diferenciados de maturidade entre os países, variando desde contextos com avanços normativos e estratégicos em consolidação até situações marcadas por fragilidades estruturais e institucionais. A análise evidencia que a adoção da Inteligência Artificial depende diretamente do grau de desenvolvimento das capacidades estatais, sendo limitada, sobretudo, por restrições técnicas e desafios de implementação. O estudo contribui para o debate sobre governança da Inteligência Artificial ao destacar a centralidade da capacidade estatal como condição para sua incorporação efetiva na administração pública.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Capacidade Estatal; Administração Pública; Governança Digital; África Lusófona.

6. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO MONITORAMENTO DE DESINFORMAÇÃO: UMA ABORDAGEM PARA A PROTEÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Leandro Garcia Ferreira

Universidade Federal do Amapá

Carina Bianca de Souza Bastos

Secretaria de Estado da Administração do Amapá

Resumo

A disseminação de desinformação em ambientes digitais tem impactado diretamente a formulação e a efetividade de políticas públicas, comprometendo a confiança institucional. Um exemplo crítico ocorreu durante a pandemia de covid-19, em que a propagação de notícias falsas sobre a segurança das vacinas gerou hesitação vacinal e sobrecarregou o sistema de saúde. Diante desse cenário, este estudo analisa como técnicas de Inteligência Artificial (IA) podem ser aplicadas ao monitoramento automatizado de notícias para apoiar a Administração Pública na identificação precoce de conteúdos potencialmente falsos. A pesquisa adota abordagem aplicada, com desenvolvimento de protótipo de plataforma digital baseada em raspagem automatizada (*web scraping*) e Processamento de Linguagem Natural (PLN). O sistema permite o cadastro de portais informativos e a definição de palavras-chave estratégicas. Os textos coletados são submetidos a modelos de aprendizado de máquina supervisionados para classificação probabilística de indícios de desinformação. Testes preliminares demonstraram alta viabilidade técnica, com acurácia superior a 85% na identificação de padrões de desinformação e capacidade de processar mais de 10.000 URLs em menos de uma hora — tarefa que demandaria semanas de triagem humana manual. Complementarmente, a plataforma disponibiliza painel interativo com visualizações gráficas e filtros por período e volume. Essa análise temporal de narrativas é essencial para que órgãos de comunicação institucional elaborem contranarrativas baseadas em evidências de forma ágil. A automação projeta uma redução de até 90% no tempo de resposta institucional, permitindo que secretarias de saúde ou educação, por exemplo, combatam boatos que coloquem em risco campanhas preventivas antes que ganhem escala viral. A proposta contribui para a gestão pública ao integrar inovação tecnológica e governança responsável da IA assegurando a supervisão humana no processo. Ao fortalecer a capacidade estatal de monitorar riscos informacionais, o projeto garante que o ciclo de políticas

públicas seja preservado contra distorções, promovendo a entrega de serviços públicos fundamentados em fatos, ciência e eficiência administrativa.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Desinformação; Políticas Públicas; Monitoramento Automatizado; Administração Pública.

7. INTELIGÊNCIA DE DADOS NA GESTÃO EDUCACIONAL: SEGMENTAÇÃO E PREDIÇÃO DE PERFIS DE UNIDADES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS GERAIS PARA O MUNDO DO TRABALHO

Sthefany Caroline B. da Cruz-Silva

Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso do Sul

Resumo

A oferta de educação profissional articulada ao ensino médio é uma das principais agendas dos gestores educacionais atualmente. Como política pública, a oferta de Educação Profissional e Tecnológica pela Rede Estadual de Mato Grosso do Sul ainda carece de estudos que a analisem e a monitorem. Como um indicador da qualidade dessa oferta, a rede leva em consideração o resultado da Avaliação de Competências Gerais para o Mundo do Trabalho (maturidade, empregabilidade e propósito). A utilização de aprendizado de máquina para a análise de dados educacionais é um campo em ascensão com grande potencial para obtenção de análises mais integradas e complexas. Utilizando aprendizado de máquina (*K-Means* e *Random Forest*), este estudo segmentou escolas em três perfis: Alta Prontidão (alta maturidade, noturno), Vulnerável (distorção idade-série, baixa inserção laboral) e Intermediário (eficiência em fluxo/proficiência, baixa maturidade). A robustez da segmentação foi confirmada pelo modelo preditivo de aprendizado supervisionado *Random Forest*, com acurácia e ROC-AUC de 100% e validação cruzada de 0.97, comprovando que o modelo é capaz de prever em qual dos três perfis uma escola tem maior chance de pertencer, utilizando apenas dados estruturais e censitários (IDHM, Renda per capita, salário médio, SAEMS-Sistema de Avaliação da Educação Básica da Rede Pública de Mato Grosso do Sul e IDEB municipal), dispensando o levantamento de outros dados ou diagnósticos mais complexos. A análise também revelou que a inserção laboral e o fluxo escolar são determinantes mais fortes para a caracterização dos perfis do que a renda média municipal ou notas de avaliações externas. Ao utilizar a inteligência de dados para classificar as escolas da rede, por intermédio destes modelos, é possível ajustar a implementação de políticas públicas, garantindo a destinação proativa de recursos e apoio pedagógico, mesmo antes da consolidação final das notas, de acordo com as necessidades específicas de

cada grupo.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão Educacional; Políticas Públicas de Mato Grosso do Sul; Aprendizado de Máquina (*Machine Learning*); Algoritmos de Predição.

8. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO IA-MCP NO INPE

Renato Henrique Ferreira Branco

Keila Barbosa Costa dos Santos

Alberto de Paula Silva

Andreia Fatima Sorice Genaro

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

Resumo

A escolha dos projetos a serem submetidos a oportunidades de financiamento é um desafio na administração pública, especialmente em casos que envolvem documentos extensos, linguagem técnica e múltiplos critérios de aderência. Processos exclusivamente manuais tendem a ser morosos, subjetivos e com baixa rastreabilidade das decisões. Nesse contexto, o trabalho apresenta a “Inteligência Artificial para Mapeamento e Classificação de Projetos” (IA-MCP), aplicação desenvolvida internamente no âmbito do sistema de gestão de portfólio do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe), para apoiar a escolha de projetos a serem submetidos a oportunidades de fomento. Operando integralmente em ambiente local, sem depender de APIs externas, assegurando soberania tecnológica, proteção de dados e controle sobre modelos e parâmetros utilizados, o IA-MCP implementa um fluxo estruturado para leitura automatizada das informações dos projetos inseridos no portfólio institucional, processamento semântico dos textos e geração de escores de aderência entre projetos e oportunidades de financiamento. Diferentes modelos de análise de similaridade permitem avaliações que, quando agregadas por critérios parametrizáveis, resultam em um índice integrado de recomendação. O processo gera planilhas exportáveis, garantindo transparência, auditabilidade e rastreabilidade. Aplicado sob demanda em análises de chamadas de fomento, o IA-MCP compõe uma etapa de pré-análise e suporte ao debate técnico institucional, permitindo identificar e ranquear projetos com maior potencial de alinhamento estratégico com a oportunidade. Sem substituir o julgamento humano, apoia o processo decisório ao oferecer evidências comparáveis, reduzir retrabalho e ampliar a visão sistêmica do portfólio institucional. O trabalho demonstra a viabilidade de incorporar inteligência artificial à gestão do portfólio de organizações públicas, transformando bases institucionais de projetos em instrumentos de gestão estratégica. Com arquitetura modular,

o modelo permite expansão futura e apresenta potencial de replicação em outras organizações, mediante adaptação ao contexto organizacional. O IA-MCP exemplifica um caminho viável para integrar a inteligência artificial à gestão do portfólio de projetos de organizações públicas, fortalecendo transparência, eficiência e governança baseada em evidências.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gestão de Portfólio; Inteligência Artificial na Gestão de Portfólio; Gerenciamento Organizacional de Projetos; Inteligência Artificial na Priorização de Iniciativas; Inteligência Artificial no Apoio à Decisão.

9. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E LOW-CODE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM MÉTODO APLICADO PARA CONTINUIDADE E ALTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Jônatas Costa de Oliveira

Josafá de Sousa Gomes Júnior

Lucas Teixeira de Moraes

Eulidio Regadas de Souza

Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará

Resumo

A Gestão do Conhecimento (GC) é instrumento estratégico para mitigar o risco de perda de capital intelectual decorrente de aposentadorias, rotatividade e concentração de saber em indivíduos-chave, situação recorrente em organizações públicas. Além de preservar a memória institucional, contribui para elevar o desempenho organizacional ao aumentar a eficiência dos processos e reduzir retrabalho. Este estudo demonstra a aplicação de um método estruturado de GC, impulsionado por Inteligência Artificial (IA) e ferramentas *low-code*, validado por meio de estudo de caso. O método inicia com diagnóstico de processos críticos e identificação de pessoas-chave, priorizando situações de maior risco ou impacto. A captura do conhecimento ocorre por entrevistas guiadas com especialistas, apoiadas por IA para transcrição e organização das informações. O conteúdo é consolidado em documentação formal, mapeamento de fluxos e Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). O conhecimento é armazenado e disseminado em ferramenta integrada ao cotidiano dos usuários, desenvolvida com o ecossistema tecnológico já disponível na instituição. Mesmo sem expertise aprofundada em IA ou TI, a equipe de GC implementou a solução com baixo custo, assegurando compartilhamento rápido, seguro e validado. A base estruturada alimenta um *chatbot* institucional orientado por IA, capaz de responder dúvidas sobre os processos documentados. A disseminação permite identificar gargalos e retrabalhos, gerando melhorias validadas por indicadores de desempenho. Em 12 meses, o projeto formalizou 11 procedimentos. Os resultados incluem redução de 91% no tempo de execução em uma das frentes e economia anual estimada em R\$638.520,00. Em outras áreas, houve fortalecimento estrutural, viabilizando plano sucessório e capacitação, reduzindo riscos de descontinuidade e ampliando a velocidade de adaptação de novos membros. Os achados demonstram que a integração entre GC estruturada, IA e plataformas *low-code* possibilita a equipes não especializadas desenvolver soluções robustas, escaláveis e de baixo custo,

com potencial de replicação em outras organizações públicas.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Gestão do Conhecimento; *Low Code*; Desempenho Organizacional.

10. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE DOCUMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Jussara Teixeira

Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo

Wideraldo Patrocínio

Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo

Juliana Oliveira de Almeida

Arquivo Público do Estado do Espírito Santo

Tania Barbosa Salles Gava

Universidade Federal do Espírito Santo

Resumo

Este artigo discute a viabilidade institucional do uso de Inteligência Artificial (IA) na administração pública, a partir da experiência de incorporação de um serviço inteligente de apoio à classificação de processos administrativos em suporte papel. A iniciativa foi integrada ao sistema estadual de gestão de processos administrativos em suporte papel, mantendo a decisão final sob responsabilidade humana e assegurando aderência aos instrumentos de gestão de documentos e às normas arquivísticas vigentes. Sob a perspectiva da gestão pública, a experiência demonstra que a utilização responsável de IA pode ampliar a capacidade operacional do Estado diante de passivos documentais acumulados, especialmente em contextos de restrição de recursos humanos e financeiros. A automatização da sugestão classificatória permite lidar com milhões de processos pendentes de tratamento arquivístico, reduzindo o esforço manual, promovendo padronização procedimental e fortalecendo a governança dos arquivos públicos. Do ponto de vista econômico e gerencial, o apoio automatizado à classificação possibilita identificar processos aptos ao descarte, à guarda intermediária ou à guarda permanente, contribuindo para a redução de despesas com armazenamento físico e guarda terceirizada, além de subsidiar decisões estratégicas sobre ocupação de espaços e planejamento da destinação final. A experiência evidencia que a IA, quando implementada com supervisão humana, alinhamento normativo e inte-

gração sistêmica, constitui instrumento viável de modernização administrativa. Mais do que substituir atividades técnicas, a solução reforça a capacidade estatal de organizar informações, racionalizar custos e executar políticas públicas com maior previsibilidade, transparência e eficiência.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Administração Pública; Gestão Documental; Governança Arquivística; Eficiência Administrativa.

11. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM LICITAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA RECENTE

Lanna Moreira da Silva de Carvalho

Luis Miguel Dias Caetano

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Resumo

O presente estudo insere-se no contexto das transformações digitais que vêm redefinindo as práticas da administração pública contemporânea, especialmente no que se refere à introdução de tecnologias em processos administrativos. Nesse contexto, o uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de licitação pública tem se destacado como um campo emergente de investigação, dada sua capacidade de potencializar a eficiência administrativa, ampliar a transparência e fortalecer mecanismos de controle e integridade das compras governamentais. O objetivo foi analisar a produção científica recente sobre a aplicação da IA nos processos de licitação pública, identificando os principais temas, contribuições e desafios apontados pela literatura. A relevância da investigação decorre do uso crescente de ferramentas de IA na administração pública e do seu potencial para aumentar a eficiência, a eficácia e a transparência dos processos. Em termos metodológicos, a pesquisa possui natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, realizada por meio de levantamento bibliográfico e análise documental de artigos científicos publicados nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, utilizando os descritores “licitações públicas” e “inteligência artificial”, considerando publicações no período de 2015 a 2025, resultando em 18 artigos selecionados. A partir da análise de conteúdo foi possível identificar quatro eixos temáticos centrais: combate à fraude e corrupção, impactos da IA na tomada de decisão, tecnologias emergentes associadas, e riscos e desafios do uso da IA. De modo geral, observou-se que a literatura converge para a compreensão de que a inteligência artificial representa uma transformação estrutural nos sistemas de licitação, ao mesmo tempo em que impõe novos desafios regulatórios, éticos e institucionais para sua implementação no setor público. O estudo pretende contribuir para o debate sobre como ferramentas de IA podem ser implementadas nos processos de contratação pública de forma a aprimorar a eficiência do setor público.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Licitação Pública; Administração Pública.

12. SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO INTELIGENTE E GEORREFERENCIAMENTO (SAIG): ADMINISTRAÇÃO DO ACERVO IMOBILIÁRIO ESTADUAL CEARENSE POR MEIO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E GEORREFERENCIAMENTO

João José Nunes de Miranda Filho

Brenda Kelly Rocha Pereira

Francisco Régis Barbosa Capistrano

Regina Cláudia Barbosa Fideles Dutra

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

A gestão de bens imóveis na esfera pública enfrenta o desafio de lidar com dados distribuídos em diversas soluções, como planilhas, sistemas legados e documentos físicos, cuja fragmentação compromete a tomada de decisões sobre ativos de alto valor envolvidos em processos de usucapião, desapropriação, doação e cessão de uso. Este artigo apresenta o SAIG, solução que consolida essas informações por meio de Modelos de Linguagem em Larga Escala (LLM), aplicando técnicas de parsing, visão computacional e Geração Aumentada por Recuperação (RAG) para extrair e georreferenciar dados de diferentes fontes, como o Diário Oficial do Estado do Ceará e documentos técnicos de bens imóveis, em camadas de processamento com validação automática e curadoria humana. São descritas a arquitetura, a metodologia e as tecnologias da aplicação, organizada em um módulo de API, um microserviço de IA, uma interface web e um módulo de persistência, que entrega ao usuário final uma visualização georreferenciada de imóveis e publicações oficiais para apoio na tomada de decisões pelos gestores do patrimônio cearense.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial; Plataforma; Inteligência Artificial; RAG; Georreferenciamento; LLM; Ceará.

13. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO COM PROFISSIONAIS DE COMPRAS DO GOVERNO DO CEARÁ

Vagner Araújo Moreira

Companhia de Desenvolvimento do Complexo Industrial e Portuário do Pecém S.A.

Joyciane Coelho Vasconcelos

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

Resumo

Este artigo analisa o uso da Inteligência Artificial na elaboração de documentos oficiais de contratação pública no âmbito do Governo do Estado do Ceará, a partir da percepção de gestores e profissionais diretamente envolvidos nos processos de compras públicas. A pesquisa caracteriza-se como estudo de campo, de natureza aplicada, com abordagem mista e caráter exploratório-descritivo, realizado por meio de questionário eletrônico estruturado aplicado a profissionais de compras públicas. Os resultados indicam elevada adesão ao uso da Inteligência Artificial, evidenciando sua incorporação progressiva às rotinas administrativas, especialmente na fase de planejamento das contratações, com destaque para a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares e Termos de Referência. Entre os principais benefícios percebidos, destacam-se a redução do tempo de elaboração, a melhoria da estruturação documental e o apoio à organização de informações normativas, contribuindo para maior eficiência administrativa. Por outro lado, identificam-se preocupações relacionadas à confiabilidade das informações geradas, à necessidade de validação humana e à insuficiência de capacitação institucional, evidenciando que a tecnologia atua como instrumento de apoio, e não como substituta do julgamento técnico do agente público. Conclui-se que a Inteligência Artificial constitui ferramenta relevante para a modernização das contratações públicas, desde que integrada a estratégias institucionais de capacitação, governança e supervisão humana, de modo a assegurar eficiência, segurança jurídica e geração de valor público na administração estadual.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Contratações Públicas; Planejamento da Contratação; Transformação Digital; Administração Pública.

14. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À ELABORAÇÃO DE ATAS COMO FERRAMENTA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA DOS RECURSOS HÍDRICOS NO CEARÁ

Paulo José Gomes Ferreira

Dayana Magalhães Cavalcante Nogueira

Companhia de Gestão de Recursos Hídricos do Estado do Ceará

Resumo

O presente trabalho, alinhado ao eixo temático Inteligência Artificial e o Futuro da Administração Pública, apresenta a experiência do Comitê da Sub-Bacia Hidrográfica do Rio Banabuiú na modernização de seus processos administrativos por meio da adoção de solução baseada em Inteligência Artificial. O estudo focaliza o uso do DecifraVoz, ferramenta web desenvolvida em *Python* com base na biblioteca Whisper, destinada à transcrição automática de áudios de reuniões e ao apoio à elaboração de atas, registros e sistematização de informações institucionais. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, de natureza qualitativa, descritiva e aplicada, fundamentado na observação prática da rotina da secretaria executiva do colegiado e na análise dos ganhos operacionais decorrentes da incorporação da ferramenta. O artigo contextualiza a gestão participativa de recursos hídricos no Estado do Ceará, apresenta os desafios historicamente enfrentados na sistematização manual de reuniões e detalha o funcionamento da solução tecnológica adotada. Os resultados observados indicam redução expressiva do tempo necessário para produção de minutas e registros, maior padronização documental, melhoria na organização das informações e ampliação da capacidade de resposta da equipe técnica diante da demanda administrativa. Sustenta-se que a Inteligência Artificial, quando utilizada como instrumento de apoio e não de substituição da atuação humana, pode contribuir de forma concreta para o fortalecimento da governança participativa, da eficiência administrativa e da inovação no setor público. A experiência descrita também apresenta potencial de replicabilidade em outras instâncias colegiadas da política de recursos hídricos e em diferentes áreas da administração pública que dependem de registro, tratamento e organização de conteúdos orais.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Gestão Participativa; Recursos Hídricos; Administração Pública; Inovação; Governança.

15. APRENDIZADO DE MÁQUINA E DADOS SATELITAIS NO SETOR PÚBLICO: UMA ABORDAGEM INOVADORA PARA MONITORAMENTO ECONÔMICO E QUALIDADE INFORMACIONAL

Fernando Rodrigo Fiorentin

Contabilidade Geral do Estado de Rondônia

Olavo Venturim Caldas

Controladoria Geral da União

Resumo

Este estudo analisa a relação entre desempenho econômico municipal e qualidade das informações contábeis e fiscais, introduzindo como principal inovação metodológica o uso de luminosidade noturna (Nighttime Lights – NTL) como proxy do PIB per capita. Diferentemente dos indicadores tradicionais, sujeitos a defasagens e inconsistências, a NTL permite mensurar dinamismo econômico em alta granularidade espacial e temporal, oferecendo alternativa objetiva e replicável para monitoramento da atividade local. A base empírica compreende 5.570 municípios brasileiros no período de 2019 a 2023, totalizando 26.586 observações em painel desbalanceado. O PIB per capita foi estimado a partir da intensidade luminosa captada por sensores orbitais, validada por algoritmo Random Forest para redução de erro preditivo e aumento de robustez estatística. Essa abordagem combina sensoriamento remoto, aprendizado de máquina e econometria aplicada ao setor público, ampliando o instrumental analítico da gestão fiscal. A qualidade informacional foi mensurada pelo Indicador de Qualidade Contábil e Fiscal (ICF), composto por quatro dimensões. O modelo econométrico utiliza regressões com efeitos fixos, controlando a heterogeneidade não observada entre municípios. Os resultados indicam que o desempenho econômico estimado via NTL apresenta coeficientes positivos e estatisticamente significativos em todas as dimensões do ICF, evidenciando que municípios com maior dinamismo econômico tendem a divulgar informações mais consistentes e confiáveis. Observou-se ainda que a dependência de transferências e o déficit fiscal apresentaram efeitos positivos, contrariando as hipóteses inicialmente formuladas e sugerindo que pressões institucionais, mecanismos de controle e exigências de prestação de contas podem estimular maior conformidade informacional. O estudo demonstra que a incorporação de dados orbitais e técnicas de machine learning pode fortalecer o monitoramento fiscal, oferecendo instru-

mento inovador para avaliação de desempenho e apoio à formulação de políticas públicas baseadas em evidências.

Palavras-chave: Luminosidade Noturna; Desempenho Econômico; Qualidade da Informação; Random Forest; Municípios; Brasil.

16. A REVOLUÇÃO DA FISCALIZAÇÃO DE OBRAS PÚBLICAS COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INTELIGÊNCIA GEOGRÁFICA - ESTUDO DE CASO DO CPSI DO TCU

Helton Nogueira Uchoa

Benício Ribeiro da Paixão Júnior

Filipe Diógenes Bezerra Costa

Lucas Firmiano Silva Girão

Prefeitura Eficiente (Fortaleza-CE)

Resumo

O Tribunal de Contas da União (TCU) lançou o Contrato Público de Solução Inovadora (CPSI) N° 03/2024 com o complexo desafio de automatizar a fiscalização de obras públicas de pavimentação em todo o país. O objetivo foi buscar no mercado uma solução inovadora capaz de atender a uma demanda interna para a análise de um passivo de mais de 10.000 obras. A iniciativa viabiliza o monitoramento remoto, periódico e em larga escala de obras de pavimentação urbana financiadas por recursos federais, assegurando que a execução física corresponda rigorosamente aos projetos técnicos e aos cronogramas financeiros registrados. Construída em apenas 9 meses, a solução baseou-se em uma Inteligência Artificial (IA) projetada com capacidade de interpretar plantas e dados georreferenciados (mapas). Uma nova plataforma foi criada para integrar os fluxos de trabalho da IA e os recursos externos para a composição das análises, incluindo o aerolevanteamento por drones, imagens de satélite e crowdsourcing. A participação ativa da sociedade no processo de acompanhamento das obras também foi uma ação de grande sucesso. Apesar de existirem tentativas anteriores de viabilizar essa ideia, a metodologia e as tecnologias criadas ao longo do CPSI resultaram, de fato, na participação efetiva de cidadãos no registro do andamento das construções. O desafio final do certame exigiu a análise de 40 obras reais em apenas 15 dias, colocando à prova as inovações propostas pelas *startups* para demonstrar resultados efetivos, conforme o objetivo do CPSI. Este estudo de caso apresenta o projeto da única *startup* que conseguiu cumprir 100% do desafio final, sendo selecionada para a fase de implantação da solução. A solução inovadora desenvolvida representa um grande avanço para a gestão pública, pois garantirá que as obras sejam entregues em conformidade com os projetos originais. Isso evita falhas técnicas e desvios de recursos públicos, im-

pactando diretamente a vida do cidadão.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Tecnologias Geoespaciais; Inovação; CPSI; *Startup*; Fiscalização.

17. ULYSSES: AUDITORIA DE EMENDAS NA SAÚDE COM IA, CONCILIAÇÃO AUTOMÁTICA E PARECER PRELIMINAR AUDITÁVEL

Carlos Augusto Tibiriçá

Willian Farias Carvalho Oliveira

Chrystian Thales Santos Da Hora

Secretaria Estadual de Saúde de Goiás

Resumo

A prestação de contas de emendas parlamentares na saúde pública é um processo documental intensivo, que exige conciliar informações dispersas em documentos heterogêneos, sob regras estritas de conformidade. O modelo predominantemente manual gera passivo acumulado, retrabalho e risco de inconsistências não detectadas, comprometendo a eficiência da gestão e a capacidade de resposta dos órgãos de controle. Este artigo apresenta o Ulysses, uma plataforma web desenvolvida pela Secretaria de Estado da Saúde de Goiás que transforma esse fluxo em um processo assistido por inteligência artificial. A plataforma organiza cada prestação de contas em um dossiê digital, processa automaticamente os documentos comprobatórios, extrai e normaliza campos relevantes, executa 89 regras de validação cruzada em cinco eixos de verificação e gera um parecer preliminar orientado a evidências, tudo com trilha de auditoria e decisão humana obrigatórias. Testada com documentos reais, a solução demonstra viabilidade técnica e potencial para reduzir expressivamente o tempo de análise, aumentar a padronização e a transparência, e fortalecer a rastreabilidade e a governança na administração pública. O trabalho discute como a plataforma contribui para a modernização da gestão pública e dialoga com os princípios de IA confiável no setor público.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Administração Pública; Emendas Parlamentares; Prestação De Contas; Auditoria Automatizada; Gestão Eficiente.

18. HIPERAUTOMAÇÃO PARA ELIMINAÇÃO DE PASSIVO DE COMPENSAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

Yan Vieira do Carmo

Augusta Cora Lamas Lopes

Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais (Seplag-MG)

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a utilização integrada de Inteligência Artificial (IA) e *Robotic Process Automation* (RPA) para eliminação do passivo de compensação previdenciária no Estado de Minas Gerais. Em um contexto de severa restrição fiscal, marcado por uma dívida estadual superior a R\$150 bilhões junto à União, identificou-se um passivo estimado em mais de R\$10 bilhões referente a créditos previdenciários não processados, decorrentes de fluxos manuais, morosos e altamente suscetíveis a erros. Formulou-se a hipótese de que a hiperautomação do processo de compensação previdenciária poderia ampliar significativamente a capacidade de processamento dos requerimentos, reduzir custos operacionais e acelerar a recuperação de ativos financeiros estratégicos para o equilíbrio do Fundo Previdenciário estadual. Para testar essa hipótese, adotou-se uma abordagem metodológica aplicada, de natureza qualitativa e quantitativa, estruturada como estudo de caso. Inicialmente, realizou-se o mapeamento detalhado do processo tradicional, com identificação de gargalos operacionais, riscos de prescrição e inconsistências decorrentes da análise manual de processos físicos e digitais. Em seguida, foi desenvolvido um arranjo tecnológico composto por ferramentas de RPA e um ecossistema de 16 inteligências artificiais especializadas, capazes de analisar processos de aposentadoria, identificar e classificar documentos, extrair dados relevantes, interpretar legislações previdenciárias, calcular períodos de contribuição e realizar o lançamento automático dos requerimentos no Sistema Comprev do Ministério da Previdência. A implementação ocorreu de forma incremental, por meio de pilotos assistidos, com validação contínua pelas equipes técnicas do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (Ipsemg). Conclui-se que a integração entre IA e RPA mostrou-se uma alternativa viável, eficaz e estratégica para a conversão de um passivo previdenciário bilionário em ativo financeiro, contribuindo diretamente para a sustentabilidade fiscal do Estado de Minas Gerais. A solução possibilitou o processamento de documentos antigos e heterogêneos, com triagem de mais de 177 mil documentos e recuperação aproximada de R\$180 milhões.

Palavras-chave: Hiperautomação; Previdência; Inteligência Artificial

19. CENTROS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR PÚBLICO: LIÇÕES DO TCU PARA O GOVERNO DE MATO GROSSO E DO DISTRITO FEDERAL

Enriete Fortes de Almeida

Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal

Diego Marques Santana Miyoshi

Procuradoria Geral do Estado de Mato Grosso

Marcelo Rodrigo de Souza Pita

Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

Serviço Federal de Processamento de Dados

Resumo

A partir de uma perspectiva crítica, analisa-se o ChatTCU, iniciativa do Tribunal de Contas da União, como um caso paradigmático para a integração de sistemas de Inteligência Artificial (IA) na administração pública brasileira. O objetivo central do trabalho reside na prospecção e proposição de um roteiro de escalonamento direcionado aos polos tecnológicos recém-criados do Distrito Federal e do Mato Grosso, ponderando as especificidades de suas infraestruturas, arranjos de inovação e diretrizes de políticas públicas locais. A investigação possui caráter exploratório e se apoia em análise bibliográfica e documental, complementada por entrevistas semiestruturadas com atores-chave do corpo técnico e gestor. Esta abordagem metodológica visa o mapeamento multidimensional de competências institucionais, modelos de governança, percursos de capacitação, gestão de ativos e protocolos éticos e de segurança, infraestrutura tecnológica e mecanismos de monitoramento e avaliação. Sob essa ótica, as lições extraídas da experiência do TCU podem ser subsídios para o desenvolvimento desses ecossistemas de inovação, a partir das quais são inferidas diretrizes operacionais, arquitetura de dados e métricas de desempenho que sirvam como guia pragmático para gestores públicos no enfrentamento dos desafios atuais da transformação digital.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; ChatTCU; Distrito Federal; Mato Grosso; Inovação.

20. A GESTÃO DE PESSOAS DO PODER EXECUTIVO INOVOU? UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS NO PERÍODO DE 2021 A 2024

Fernanda Andresa Portilho de Magalhães Lopes

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG)

Resumo

A inovação em gestão de pessoas (IGP) tem ganhado relevância como área capaz de transformar práticas organizacionais e fortalecer a capacidade de instituições públicas. No caso do poder executivo analisado, esse tema se torna mais relevante diante do histórico de reformas administrativas, desafios fiscais e mudanças aceleradas impostas pela pandemia do Covid-19. Nesse contexto, o presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa acadêmica que teve como objetivo geral identificar se a Política de Gestão de Pessoas do Poder Executivo Estadual incorporou práticas inovadoras no período de 2021 a 2024. Como objetivos específicos, buscou-se: a) mapear as ações e práticas da política de gestão de pessoas realizadas no período; b) identificar as percepções dos servidores implementadores sobre o grau de inovação das práticas; c) descrever os desafios do processo. A pesquisa se justifica pela lacuna existente na literatura sobre IGP em organizações complexas, pela importância de se realizar estudos longitudinais e pela necessidade de compreender como as práticas institucionais evoluíram após mudanças ambientais externas. Adotou-se a metodologia qualitativa, com coleta de dados baseada em pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas com atores estratégicos foram orientadas por critérios analíticos de inovação definidos a partir da literatura: grau de novidade, intencionalidade, participação dos atores, alinhamento estratégico, caráter sistêmico, uso de tecnologia, grau de mudança, aprendizagem coletiva, grau de ruptura, resultado e institucionalização. A análise dos dados também foi orientada pela tríade analítica: estratégia, estrutura e processos. Os resultados apontam: os facilitadores e desafios, além dos fatores internos e externos que influenciaram os processos; e indicam que o poder analisado adotou, predominantemente, inovações incrementais. A pesquisa explicita e define critérios operacionais replicáveis para aferição da IGP e demonstra a utilidade analítica da tríade estratégia-estrutura-processos. Também auxilia ao articular evidências documentais e discursos de atores, diminuindo a lacuna sobre como e onde emergem as IGP em governos subnacionais.

Palavras-chave: Inovação em Gestão de Pessoas; Inovação no Setor Público; Mudança Organizacional; Administração Pública.

21. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR PÚBLICO: GOVERNANÇA, SEGURANÇA E USO RESPONSÁVEL A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DO TESOIRO ESTADUAL DE MINAS GERAIS

Pedro Vinicius Campos

Evelyne Cirilo Sousa

Michelle Souza do Espirito Santo

Emilia Vieira de Oliveira

Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF-MG)

Resumo

O avanço recente da Inteligência Artificial (IA), em especial dos modelos generativos, impõe novos desafios ao setor público. Se por um lado essas tecnologias ampliam significativamente a capacidade de análise, síntese e apoio à decisão, por outro, sua adoção sem arquitetura adequada pode gerar riscos institucionais relevantes, como perda de rastreabilidade, decisões opacas, vazamento de informações sensíveis, dependência tecnológica e fragilização dos mecanismos de controle. Nesse contexto, o presente trabalho propõe a discussão do uso da IA como parte de um ambiente tecnológico estruturado, seguro e governado, capaz de assegurar responsabilidade, transparência e aderência aos princípios da administração pública. A experiência da Subsecretaria do Tesouro Estadual de Minas Gerais é utilizada como estudo de caso prático para demonstrar como a IA pode ser incorporada de forma controlada em processos críticos. O ambiente desenvolvido fundamenta-se em pilares técnicos claros: integração exclusiva com sistemas oficiais, uso de bases documentais institucionalmente válidas, segregação entre automação e decisão humana, rastreabilidade completa das fontes utilizadas e supervisão contínua dos resultados gerados. Modelos de IA generativa são empregados de forma restrita e contextualizada, operando sobre conteúdos previamente indexados e auditáveis, evitando respostas dissociadas da realidade administrativa ou sem lastro documental. A experiência demonstra que o debate sobre Inteligência Artificial no setor público deve avançar na adoção pontual de soluções para a construção de ambientes de IA responsáveis, nos quais tecnologia, segurança, controle e ética caminham de forma integrada, oferecendo um modelo replicável e sustentável para a Administração Pública. Apresenta-se, ainda, casos de sucesso na integração com sistemas institucionais de amplo uso, como o SEI.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Tecnologia; Governança da Informação; Gestão de Riscos; Administração Pública.

22. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA E GOVERNO AGÊNTICO: ESTUDO DE CASO SOBRE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E EFICIÊNCIA NA GESTÃO MUNICIPAL

Daniel de Souza Valotto

Thiago Jose Tavares Ávila

Lorrayne Mara Costa da Silva

Alexandre Thadeu Clemente Bassouto

Prefeitura Municipal de Pedro Leopoldo

Resumo

O setor público municipal vêm buscando superar modelos de governança passivos para um modelo de Governo Agêntico, conceito que propõe transição para uma gestão que utiliza agentes de Inteligência Artificial Generativa (IAG) para atuar proativamente na mediação de burocracias. Este artigo apresenta um estudo de caso qualitativo e aplicado que visa analisar como a adoção da IAG pode atuar como catalisadora da transformação digital em municípios de médio porte. O estudo parte de um contexto marcado pela dispersão de informações administrativas, ausência de padronização na descrição de serviços públicos e elevada dependência de suporte humano especializado para a operação de sistemas corporativos. Com tais limitações, a administração municipal adotou soluções baseadas em IAG integradas a práticas ágeis de gestão e a princípios de Linguagem Simples, utilizando ferramentas já disponíveis em seu ecossistema tecnológico, sem custos adicionais de licenciamento. Quanto aos resultados, a aplicação da IAG possibilitou a padronização de mais de 70 serviços públicos, reduzindo em 50% o cronograma estimado para a implantação das Cartas de Serviços. Adicionalmente, a criação de um agente virtual de suporte ao Sistema Eletrônico de Informações (SEI) contribuiu para a diminuição da carga de atendimento humano especializado e para a melhoria da qualidade do suporte interno. Assim, a tecnologia atuou como mecanismo de organização, validação e disseminação do conhecimento institucional, reduzindo assimetrias informacionais, apoiando servidores públicos em suas rotinas administrativas e ampliando a capacidade organizacional de resposta, sem substituir o papel decisório humano. As iniciativas reforçaram a transparência ativa, a eficiência administrativa e a conformidade com marcos normativos de prestação de serviços públicos. Conclui-se que a Inteligência Artificial Generativa pode atuar como instrumento de fortalecimento da capacidade estatal, ao ampliar eficiência, padronização e acesso à informação, quando inserida em arranjos claros de governança. O caso

analisado oferece uma referência municipal replicável, de baixo custo e alta escalabilidade, contribuindo para o debate sobre o futuro da administração pública orientada à geração de Valor Público.

Palavras-chave: Transformação Digital Municipal; Governo Agêntico; Inteligência Artificial Generativa; Linguagem Simples; Eficiência Pública.

23. CAPACITAÇÃO EM LARGA ESCALA NO SETOR PÚBLICO: UMA ESTRATÉGIA *ONLINE* PARA QUALIFICAR, EM TEMPO RECORDE, 48 MIL OPERADORES DO CADASTRO ÚNICO

Carla Araujo Popoire Wanderley

Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência

Dhebora Belem Varela Sampaio

Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência

Renata Machado Amorim de Abreu

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome

Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar a estratégia de capacitação adotada pelo governo federal para qualificar todos os profissionais que operam ou gerenciam o Sistema de Cadastro Único, cuja dispersão e características foram superados pela adoção efetiva da educação *online* interativa. O artigo apresenta o contexto, as premissas metodológicas, os principais desafios para o *design* instrucional e uma prévia dos resultados alcançados, haja vista que o projeto está em andamento.

Palavras-chave: Educação à Distância; Educação *Online*; *Design* Instrucional; Produção De Conteúdo Para Ead; Addie; Experiência De Aprendizagem; Simulação.

24. ENTRE A COMPLEXIDADE PROCESSUAL E A DEMANDA POR EFICIÊNCIA: A IA COMO RESPOSTA OPERACIONAL NA GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO ESTADUAL

Elisandra Lidiane Minozzo

Aline da Silva Quintana

Carolina Konrath da Cunha

Vinicius Oliveira Braz Deprá

Governo do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

A incorporação da inteligência artificial (IA) na administração pública tem se apresentado como estratégia relevante para enfrentar desafios relacionados a elevados volumes processuais e à complexidade normativa. Este artigo tem como objetivo analisar a aplicação da IA na etapa de pré-análise de processos administrativos no âmbito da Subsecretaria de Patrimônio do Estado do Rio Grande do Sul, com foco nas atividades da Divisão de Controle de Receitas e Despesas Patrimoniais (Direp). Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, fundamentada no acompanhamento sistemático e semanal do número de processos sob gestão da divisão, a partir de dados extraídos do sistema PROA e SEI. Os resultados evidenciam uma redução significativa do estoque processual, mesmo diante do aumento da demanda, com aceleração da taxa média de redução após a adoção de um agente de IA no ambiente do Microsoft Copilot destinado à pré-análise processual. Conclui-se que a inteligência artificial pode atuar como instrumento catalisador da eficiência administrativa, desde que integrada a arranjos institucionais adequados, com supervisão humana, governança e segurança jurídica.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Gestão Pública; Processos Administrativos; Gestão Patrimonial; Eficiência Administrativa.

25. DIRETRIZES PARA A INSTALAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES PÚBLICAS, PESSOAIS E SENSÍVEIS NA ETAPA DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA EM CONCURSOS PÚBLICOS PARA POLÍCIA CIVIL

Fabio Carvalho Verzola

Carlos Vitor Silva de Souza

Alex Almeida Rodrigues da Silva

Secretaria de Estado da Administração do Amapá

Resumo

Este artigo objetiva estabelecer diretrizes para que haja instalação com êxito de inteligência artificial no gerenciamento de informações públicas, pessoais e sensíveis em etapa psicológica de concurso público para Polícia Civil. Para tanto, serão analisadas a Constituição Federal, a Lei de Acesso à Informação, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, assim como serão interpretadas as leis estaduais pertinentes. De modo que será utilizado como método a pesquisa bibliográfica, acrescida da opinião dos autores, com a aplicação das regras de hermenêutica. Outrossim, tenciona-se propor mudanças na forma de gerenciamento de informações, por meio da utilização de inteligência artificial para auxiliar a administração desses dados. Ademais, a escolha em restringir o estudo em uma etapa do certame (avaliação psicológica), concernente ao concurso referido, é efetuada para facilitar a compreensão por meio de estudo de caso. Sendo essencial mencionar que, via de regra, vários dados relativos a concursos sejam públicos, para que seja efetuado o controle popular sobre os atos administrativos. Entretanto, dados que sirvam para individualizar e identificar a pessoa física, são descritos como informações pessoais (art. 5º, I da Lei 13.709/2016), assim como aqueles informes que, se houver divulgação, poderiam causar danos ao indivíduo, no desenvolvimento de sua personalidade, tal como o cerceamento de acesso a cargos, por exemplo, são considerados dados sensíveis. Esses são exemplos daqueles referentes à origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico (art. 5º, II). E ambos têm acesso restrito (art. 1º, art. 7º e art. 11). E em vista de que a avaliação psicológica discorra sobre perfis comportamentais, também,

tem seu conteúdo restrito (art. 12, §2º). Sendo de suma importância esta pesquisa por primar pela proteção da privacidade, permitindo o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Palavras-chave: Informações Públicas, Pessoais e Sensíveis; Inteligência Artificial; Avaliação Psicológica do Concurso Público para Polícia Civil.

26. A ÉTICA DA EMPATIA NA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DIGITAIS

Marcia Blassius

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Estado do Paraná

Alysson Falcão Czapiewski Soares

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Estado do Paraná

Núbia Carina de Oliveira

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Estado do Paraná

Luiza Cabel Corteletti

Secretaria Municipal de Administração e Tecnologia da Informação de Curitiba

Resumo

O avanço da inteligência artificial na formulação e na execução de políticas públicas digitais tem promovido ganhos significativos de eficiência, celeridade e racionalização administrativa. Contudo, esse processo também traz consigo o risco da desumanização dos serviços públicos, especialmente quando decisões automatizadas passam a substituir, sem mediações adequadas, a escuta qualificada e a análise contextual das necessidades sociais. Na formulação de políticas públicas, a consideração das percepções e experiências dos sujeitos diretamente impactados é elemento essencial para a construção de respostas estatais legítimas e socialmente efetivas. Nesse contexto, embora a inteligência artificial tenha se consolidado como importante apoio aos processos decisórios, sua utilização acrítica, baseada exclusivamente em dados quantitativos, pode invisibilizar desigualdades estruturais, trajetórias individuais e situações de vulnerabilidade que não se expressam plenamente em bases estatísticas. Quando orientada por diretrizes éticas e humanocêntricas, a IA pode ultrapassar a lógica da mera automação, atuando como ferramenta de apoio interpretativo capaz de auxiliar gestores públicos na identificação de demandas sociais complexas que extrapolam padrões numéricos e modelos preditivos. O estudo propõe uma reflexão ética sobre o papel da empatia como princípio estruturante da governança pública digital, enfatizando que a liderança institucional desempenha função central na definição de limites, salvaguardas e critérios para o uso responsável da inteligência artificial. Busca-se assegurar que a eficiência tecnológica não se sobreponha aos valores constitucionais da dignidade da pessoa humana, da justiça social e da universalidade do acesso aos serviços públicos. Conclui-se que políticas públicas digitais eticamente responsáveis devem incorporar a empatia como vetor decisório, utilizando a inteligência artificial não para substituir o humano, mas para ampliar sua capacidade de compreender e responder às realidades sociais

de forma mais justa e inclusiva.

Palavras-chave: Inteligência artificial; Governança Pública digital; Ética da empatia; Liderança pública; Políticas Públicas digitais.

27. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PATRIMONIAL PÚBLICA: EXTRAÇÃO AUTOMATIZADA DE DADOS NÃO ESTRUTURADOS PARA APOIO À DECISÃO

Emilio Fonseca Vieira

Clóvis Allan Soares de Melo

Hugo Leonardo dos Santos Ramos

Júlia de Barros Lima

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A modernização da administração pública contemporânea enfrenta o desafio crítico de converter vastos volumes de dados não estruturados, frequentemente aprisionados em documentos digitalizados sem reconhecimento óptico de caracteres (OCR), em agilidade operacional. Este artigo analisa, sob os paradigmas da Inovação Aberta e da Hélice Tríplice, o desenvolvimento do “Extractor”: uma solução de Inteligência Artificial (IA) concebida para automatizar a extração semântica de dados técnicos em laudos de avaliação imobiliária no Estado de Pernambuco. A iniciativa é o resultado de uma jornada de inovação iniciada no programa Agentes Digitais, integrando a Secretaria de Administração (SAD-PE), a Secretaria de Transformação Digital (SETD-PE) e a Universidade de Pernambuco (UPE), e tendo sua consolidação por meio de um Acordo de Cooperação Técnica (ACT) desenvolvido pela SAD. Utilizando as metodologias de pesquisa-ação e *design science research*, o trabalho detalha a arquitetura técnica multimodal, fundamentada em processamento de linguagem Natural (PLN) e Visão Computacional e os impactos diretos na governança de um patrimônio avaliado em 10 bilhões de reais. Os resultados comprovam que a simbiose academia-governo, quando institucionalizada, pode transcender o modelo tradicional de aquisição de *software*, entregando soluções customizadas de alta qualidade e escalabilidade e, alinhadas às necessidades reais das áreas de negócio. Nesse cenário, o Extractor demonstra um salto disruptivo de eficiência, reduzindo em mais de 90% o tempo de processamento de dados, enquanto eleva a acurácia das informações extraídas ao mitigar falhas manuais e inconsistências técnicas. Além da gestão patrimonial, a arquitetura modular da ferramenta abre precedentes para sua aplicação em diversos outros tipos de documentos, como contratos e editais, consolidando-se como um motor versátil de inteligência e transformação para a gestão pública.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Gestão Pública; Inovação Aberta; Hélice Tríplice; Extractor; Pernambuco.

28. IA APLICADA À FOLHA DE PAGAMENTO: DA EXTRAÇÃO À ESTRUTURAÇÃO DE REGRAS

Jessé Mello de Matos

Fernanda Lirio Coutinho

Milton Henrique do Couto Neto

Cassiano Sopeletto Toneto

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

Este relato de caso descreve a aplicação de um agente de Inteligência Artificial (IA) para levantamento e gestão de rubricas de pagamento em um sistema de Recursos Humanos e Folha de Pagamento em operação há mais de duas décadas. O sistema apresentava centenas de rubricas implementadas sem padronização ou documentação, o que dificultava a conformidade legal e a gestão eficiente. A iniciativa utilizou agentes de IA — incluindo ChatGPT, Copilot e Claude Code — para automatizar a extração das regras contidas nos arquivos das rubricas, permitindo sua estruturação em um template simplificado. Foram realizados testes comparativos entre os agentes quanto à assertividade, detalhamento, completude e consumo de recursos, com ajustes de *prompts* para otimização do processo. O Claude Code se destacou como a ferramenta mais eficaz, sendo utilizado para processar todas as rubricas, gerando arquivos em formato Markdown, posteriormente convertidos para PDF, garantindo fácil acesso e consulta. O trabalho possibilitou a padronização das regras, criação de documentação estruturada para consulta futura, mitigação de riscos de inconsistência e facilitação da criação de novas rubricas. Este caso evidencia a aplicabilidade de IA para engenharia reversa e automação de processos complexos em sistemas legados de RH, contribuindo para a governança, conformidade legal e eficiência operacional.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Rubricas de Pagamento; Automação de Processos; Sistemas Legados de RH; Padronização de Regras.

29. DA INVIABILIDADE OPERACIONAL À ESCALA MASSIVA: APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA AUTOMAÇÃO DE HABILITAÇÕES E RECURSOS DO FUNDO DE COMPENSAÇÃO DE VARIAÇÕES SALARIAIS PARA SUPERAÇÃO DE GARGALOS ESTRUTURAIS, AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE DECISÓRIA E RECUPERAÇÃO DE ATIVOS PÚBLICOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Bernardino Soares de Oliveira Cunha

Wiler Moreira Junior

Luciano Francisco de Souza

Adriana Gonçalves

Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais

Resumo

A administração pública brasileira convive, em diferentes frentes, com passivos que não decorrem da ausência de direito ou de competência normativa, mas da dificuldade concreta de converter massa documental, informação fragmentada e exigências regulatórias complexas em ação administrativa tempestiva. Nesses contextos, o limite deixa de ser apenas jurídico e passa a evidenciar insuficiência de capacidade estatal. E essa foi a realidade enfrentada pela Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais no tratamento dos créditos vinculados ao Fundo de Compensação de Variações Salariais. Com mais de R\$ 869 milhões a recuperar junto à CEF, distribuídos em cerca de 31 mil contratos, a instituição se via diante de um passivo caracterizado por análise individualizada, acervo microfilmado e degradado, baixa legibilidade documental, inconsistências cadastrais históricas e forte dependência de trabalho manual, sob a pressão de prazo regulatório fatal, com encerramento em dezembro de 2026. Diante desse cenário, a COHAB Minas estruturou o KRONOS FCVS, solução baseada em inteligência artificial voltada à leitura, à triagem, ao saneamento de dados, à organização documental e à instrução automatizada de habilitações e recursos administrativos. Este artigo analisa essa experiência em execução como estudo de caso institucional, com abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, buscando

demonstrar como a inteligência artificial, quando integrada à governança administrativa e orientada por regras de negócio claramente definidas, pode converter um passivo historicamente represado em fluxo processável, padronizado, rastreável e auditável. A implantação da solução produziu um ganho expressivo de escala. E a capacidade de processamento, antes limitada a cerca de 25 contratos por mês, passou para aproximadamente 10.000 contratos mensais, com operação institucional registrada em até 480 contratos por dia útil e projeção de eliminação do passivo até abril de 2026. Mais do que ampliar a vazão, a iniciativa reordenou o trabalho técnico, fortaleceu a qualidade da instrução e reafirmou o papel da inovação como instrumento de proteção do patrimônio público e de expansão da capacidade decisória do Estado.

Palavras-chave: Inteligência Artificial na Administração Pública; FCVS; Recuperação de Ativos Públicos; Automação de Processos Administrativos; Capacidade Estatal; Governança Pública; COHAB Minas.

30. RECRUTA: O CARÁTER ATIVO E PRAGMÁTICO DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

Roney Brum

Fernando André Santana de Souza

Francismara Alves de Oliveira Lima

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Resumo

A Administração Pública Federal (APF) brasileira enfrenta o desafio histórico de transformar a gestão de pessoas em uma prática estratégica, superando modelos burocráticos e subjetivos. O Projeto Recruta.gov emerge como uma plataforma de *People Analytics* e Inteligência Artificial (IA) local que não apenas otimiza a alocação de talentos, mas também se propõe a atuar como instrumento de correção de distorções estruturais e planejamento da força de trabalho. Este artigo demonstra como a arquitetura da plataforma, baseada em processamento local de linguagem natural (LLM), vetorização semântica e uma régua profissiográfica de nove dimensões, habilita-a a desempenhar um papel transversal na governança de pessoas. A partir da análise documental do Guia Estratégico, do Dossiê Executivo de Talentos e do Relatório de Gap Analysis, argumenta-se que a ferramenta, ao evidenciar competências para além de vieses tradicionais, possui o potencial inédito de mitigar discrepâncias de gênero, raça e cor, subsidiando a adequação dos quadros, o planejamento estratégico e o desenvolvimento contínuo dos servidores. A plataforma, operando sob rígidos princípios de segurança, explicabilidade e Human-in-the-Loop, substitui a intuição pela evidência documental, oferecendo uma solução inovadora, isonômica e constitucionalmente aderente para a profissionalização da gestão de pessoas no Estado brasileiro.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Inovação no Setor Público; Equidade; *People Analytics*; Inteligência Artificial Local; Planejamento da Força de Trabalho; Perfil Profissiográfico.

31. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO PÚBLICA: APLICAÇÕES PRÁTICAS, GOVERNANÇA E ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Sthefany Luisa Castro dos Santos

Glenda Marjorie Pimenta Oliveira

João Gabriel Nogueira da Silva

Eugislaine Abigail Mendes Brito

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais

Resumo

O artigo discute a adoção da inteligência artificial e de tecnologias de automação no setor público, destacando seus potenciais e limites na administração pública brasileira. Argumenta-se que a incorporação dessas tecnologias deve estar condicionada à existência de uma estrutura organizacional sólida, com processos bem definidos, rotinas padronizadas e mecanismos adequados de governança, sob pena de reproduzir e ampliar ineficiências já existentes. A partir dessa perspectiva, são apresentadas aplicações da inteligência artificial no apoio à gestão e o uso de robôs de automação em tarefas padronizadas e na integração de sistemas, com destaque para a experiência do estado de Minas Gerais, por meio do programa Automatiza.MG. Conclui-se que a efetividade dessas tecnologias depende do fortalecimento das capacidades institucionais, sendo a inovação orientada pela integração entre tecnologia, processos e governança.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Setor Público; Inovação Governamental; Gestão de Processos; Automação Administrativa; Governança.

32. AVALIAÇÃO EMPÍRICA DE CONFIABILIDADE NA RECUPERAÇÃO DE INFORMAÇÕES NORMATIVAS (RAG) NO DOMÍNIO DO SETOR PÚBLICO UTILIZANDO TÉCNICAS DE MODELOS DE IA GENERATIVO

Thiago Monteles de Sousa
Rafaela Langaro Passarinho
Luis Queiroz Lima
Cleonésio José Peixoto

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

Com o aumento do uso de Agentes de Inteligência Artificial Generativa (IAGen) na gestão pública, cresce a exigência de um alto grau de confiança nas respostas geradas. Neste contexto, este trabalho desenvolveu e avaliou sistematicamente configurações de assistente virtual especializado, baseado na abordagem de Recuperação Aumentada por Geração (RAG). Para isso, foram utilizados 30 manuais de procedimentos de um órgão público, contendo normas e fundamentação legal para o contexto presente. Sendo assim, o objetivo central deste artigo foi a avaliação do desempenho de 28 modelos na representação semântica (*embeddings*) dos documentos do domínio legal para a tarefa de recuperação de informações. Dessa forma, um conjunto de 180 perguntas, com respostas e fontes de referência, foi utilizado para examinar cada configuração. Para cada questão, o sistema selecionou os cinco trechos mais pertinentes dos manuais, verificando se a fonte está correta e se as informações são suficientes para produzir uma resposta verdadeira. Foram comparados modelos gerais e especializados em textos jurídicos, variando o tamanho da representação semântica, idioma (português ou multilíngue) e foco de domínio. Os resultados mostram que modelos mais recentes e multilíngues alcançam melhor equilíbrio entre precisão e tempo de resposta. Em termos quantitativos, a melhor configuração elevou a taxa de recuperação do documento correto (*Hit Rate@1*) em 217%, e a qualidade de resposta gerada (*ROUGE-L F1*) em 40%, em relação à pior configuração. Conclui-se que a seleção adequada de modelo de *embedding* é crítica para garantir respostas precisas e confiáveis, otimizando a aplicação de normas na administração pública.

Palavras-chave: Inteligência Artificial Generativa; Assistente Virtual; Recuperação Aumentada por Geração; Gestão de Conhecimento; Administração Pública.

33. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO DESIGN DE SERVIÇOS: A COLABORAÇÃO ENTRE PESSOAS E IA PARA A ENTREGA DE VALOR PÚBLICO

Francisco Pereira

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

A crescente complexidade dos problemas públicos e a ampliação do volume de dados têm tensionado os modelos tradicionais de produção e o uso de evidências na administração pública. Nesse contexto, ferramentas baseadas em inteligência artificial (IA) vêm sendo incorporadas como apoio a processos de transformação de serviços públicos. Este artigo analisa os modos de interação entre equipes humanas e sistemas de IA ao longo do ciclo de design de serviços públicos, identificando contribuições, limites e implicações dessa interação para a qualificação da entrega de valor público. Adotou-se abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com base na análise de dois projetos conduzidos na administração pública estadual, apoiada na observação das atividades e na análise de artefatos produzidos ao longo do processo. Os resultados indicam que a IA atuou como recurso complementar às capacidades analíticas das equipes, com três papéis principais: apoio à organização de informações, à síntese de evidências e à ampliação de repertórios de ideias. Evidencia-se ainda a centralidade da mediação humana e da curadoria dos resultados. Como contribuição, o artigo sistematiza práticas emergentes de uso institucional da IA no design de serviços públicos, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de diretrizes metodológicas replicáveis no setor público.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Administração Pública; Governo Digital; Design de Serviços Públicos; Inovação Governamental.

34. AGENTES DE IA GENERATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: TRANSFORMANDO BASES DE CONHECIMENTO EM ASSISTENTES INTELIGENTES PARA GESTÃO DE PESSOAS

André Fonseca Pinto Osório

Guilherme Henrique Silva Costa

Fabiana de Araújo Falcomer dos Santos

Rafaela Langaro Passarinho

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

Agentes de Inteligência Artificial Generativa (IAGen) representam uma nova abordagem para o uso da IA na Administração Pública ao atuarem como co-inteligências no apoio às atividades institucionais. A partir de um repositório organizacional, os agentes transformam conteúdos estáticos em assistentes inteligentes, orientando servidores na interpretação e aplicação de normas, facilitando o acesso ao conhecimento. Este estudo, conduzido na Secretaria de Estado da Administração de Goiás (Sead-GO), aborda o desafio do uso eficiente das bases de conhecimento na gestão de pessoas. O trabalho envolve mais de trinta manuais internos, cujo volume e formato tornam a consulta manual lenta, pouco prática e sujeita a interpretações divergentes. Diante desse cenário, busca-se responder: como desenvolver agentes de IAGen orientados por uma base de conhecimento para apoiar servidores públicos na execução de atividades de gestão de pessoas? O artigo descreve o desenvolvimento de duas soluções, construídas em parceria entre a Sead-GO e a Universidade Federal de Goiás (UFG), com o objetivo de converter manuais normativos em assistentes inteligentes, capazes de oferecer orientação rápida, padronizada e aderente às fontes oficiais. A metodologia consiste na construção de dois agentes de IA, com tecnologias de código aberto e baixo custo, baseados na arquitetura RAG (Retrieval-Augmented Generation), em que as respostas são geradas a partir da base documental, mitigando o risco de respostas não fundamentadas. A primeira solução é uma aplicação web, que favorece consultas em estações de trabalho; a segunda, integrada ao aplicativo Telegram, visa à mobilidade e ao diálogo em linguagem natural. Ao longo do desenvolvimento, o desempenho dos agentes foi acompanhado mediante testes iterativos, nos quais as respostas geradas eram confrontadas com os manuais, observando-se aderência às fontes oficiais e ocorrência de alucinações. Os agentes demonstraram, ao longo do projeto, capacidade consistente de gerar respostas ancoradas na base normativa, viabilizando consultas significativamente

te mais rápidas que a leitura manual. O estudo contribui para o avanço da IA na Administração Pública, apresentando um modelo em que a tecnologia integra o cotidiano do servidor, gerando eficiência e padronização dos processos administrativos. Por fim, destaca-se o potencial de escalabilidade do modelo, podendo ser expandido para interpretar legislações e amplos acervos institucionais além dos manuais.

Palavras-chave: Inteligência Artificial Generativa; Agentes de IA; Base de Conhecimento; Administração Pública; Gestão de Pessoas; Gestão do Conhecimento.

35. AUDITORIA DE FOLHAS DE PAGAMENTO BASEADA EM REDES NEURAIS

Thomas Thiago Calil

Juliano Bomtempo Bitaraes

Andreano Milhomem Correia

Bruno Mortari

Secretaria da Administração do Estado do Tocantins

Resumo

A modernização da administração pública, conforme o plano de gestão integrada de recursos humanos, demanda sistemas de governança robustos para otimizar o desempenho institucional e a estrita observância do *compliance* normativo. Este artigo disserta sobre a proposta de implementação de ferramenta tecnológica voltada à fiscalização da folha de pagamento, fundamentada em inteligência artificial. O objetivo reside na otimização dos controles internos, visando à neutralização de riscos e ao fortalecimento da integridade dos fluxos operacionais e financeiros. O intuito principal é desenvolver um protocolo de auditoria automatizada que valide a integridade dos dados migrados e monitore a conformidade dos cálculos remuneratórios frente às exigências do eSocial, visando o fortalecimento da governança e a redução de erros manuais. Delineou-se uma abordagem metodológica mista, qualitativa e quantitativa, fundamentada em pesquisa aplicada sobre as especificações técnicas do sistema da folha de pagamento. Para a estruturação do modelo de auditoria, empregaram-se os seguintes procedimentos: (a) análise documental das regras de negócio do regime jurídico único e normas previdenciárias estaduais; (b) modelagem de redes neurais artificiais, especificamente redes de Elman e Multi-Layer Perceptron (MLP), para análise temporal de verbas e detecção de anomalias; (c) simulação de cruzamento de dados via APIs entre módulos de admissão, avaliação de desempenho e folha de pagamento; e (d) alinhamento das trilhas de auditoria aos instrumentos de controle do Tribunal de Contas do Estado. A análise evidenciou que a fragmentação dos sistemas legados é a causa principal de inconsistências, sendo a integração o cenário ideal para ferramentas preditivas. Como resultado, apresenta-se o protótipo de um *framework* de auditoria contínua para identificação precoce de desvios, assegurando decisões baseadas em dados seguros e em tempo real. A pesquisa reforça que o uso de IA para o tratamento de dados de pessoal não apenas otimiza a arrecadação previdenciária, mas garante a sustentabilidade fiscal e a transparência pública.

Palavras-chave: Auditoria Governamental; Inteligência Artificial; Folha de Pagamento; *Compliance* Público; Modernização Administrativa.

36. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NA TRANSFORMAÇÃO DO RELACIONAMENTO COM O CIDADÃO E DA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO EM SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS: UM ESTUDO DE CASO SUBNACIONAL NO SETOR DE TRÂNSITO

Laila Monteiro Alves Melo

Ingrid Farias dos Santos

Lisiane Roberta Serafim da Rocha

Thiago José Tavares Ávila

Departamento Estadual de Trânsito

Resumo

A transformação digital no setor público avança na ampliação dos canais digitais, mas ainda enfrenta limitações na melhoria do relacionamento com o cidadão, especialmente quanto à fragmentação da jornada do usuário, baixa rastreabilidade e resolutividade no primeiro contato e integração insuficiente entre atendimento automatizado, humano e decisão gerencial. Ancorado nas perspectivas de Valor Público e Governo Omnicanal, este artigo apresenta um estudo de caso subnacional, de natureza aplicada, sobre a implantação da Plataforma Omnicanal de Atendimento no Departamento Estadual de Trânsito de Alagoas (Detran-AL), integrada à plataforma Orbi e estruturada em torno da assistente virtual LISI, baseada em inteligência artificial generativa. O trabalho configura-se como relato técnico utilizando registros administrativos, protocolos de atendimento, chamados escalonados, indicadores operacionais e resultados de auditoria automatizada da experiência do usuário. O modelo organiza o atendimento em níveis progressivos de complexidade, combinando atendimento automatizado por inteligência artificial generativa, atendimento humano, chamados assíncronos, curadoria da base de conhecimento institucional, rastreabilidade das interações, acordos de serviço e governança orientada por dados. Em 12 meses de operação, foram registrados aproximadamente 145 mil atendimentos e mais de 1 milhão de interações conversacionais. A resolução no primeiro nível (N1) alcançou 95,36%, com resolução acumulada de 98,74% até o N2 e 99,90% até o N3. A taxa média de contenção foi de 59,7%, interpretada como métrica de fluxo, e não como evidência direta de satisfação ou resolução autônoma. Os chamados assíncronos apresentaram mediana de resolução de 1 dia útil e média de 2,76 dias úteis. A auditoria censitária registrou índice médio de qualidade

de 93,1 pontos no N1, 75,8 no N2 e 76,4 no N3. Conclui-se que a inteligência artificial generativa, quando integrada a um modelo híbrido por níveis, com base de conhecimento validada, curadoria humana, rastreabilidade, acordos de serviço, auditoria contínua e orquestração tecnológica, pode apoiar a transformação estrutural do atendimento ao cidadão, ampliando o acesso à informação, qualificando o uso do trabalho humano especializado e gerando valor público. Os achados devem ser interpretados como evidências descritivas do funcionamento e amadurecimento operacional do modelo, sem demonstração causal de impacto. Entre os limites do estudo, destacam-se a ausência de análise de custos, a impossibilidade de distinguir resolução e abandono na taxa de contenção, a não inclusão dos níveis assíncronos na auditoria censitária e a necessidade permanente de supervisão humana.

Palavras-chave: Inteligência Artificial Generativa; Experiência do Usuário; Governo Omnicanal; Governança por Dados; Valor Público.

EIXO II

**CULTURA
ORGANIZACIONAL E
GESTÃO
ESTRATÉGICA DE
PESSOAS: UM
CAMINHO PARA A
EXCELÊNCIA**

1. DA NORMA À PRÁTICA: ESTRATÉGIAS GESTÁLTICAS PARA A GESTÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS INCORPORADOS NA NR-01

Márcia Skibick Araújo

Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará

Daniele Cajaseiras Matos

Hospital de Saúde Mental

Resumo

A incorporação dos fatores de riscos psicossociais ao gerenciamento de riscos ocupacionais, conforme diretrizes do Ministério do Trabalho e Emprego, amplia a responsabilidade das organizações na promoção da saúde mental. Este estudo tem como objetivo principal desenhar uma proposta de intervenção e analisar, de forma integrada, como os fundamentos da Gestalt-Terapia podem contribuir para a identificação, avaliação e prevenção dos riscos psicossociais no contexto organizacional. Fundamenta-se na perspectiva fenomenológico-existencial e no princípio dialógico de Martin Buber. Como objetivo específico, buscou-se realizar o levantamento de dados iniciais para subsidiar a implementação da NR-01. Quanto à metodologia, trata-se de estudo teórico-qualitativo e exploratório, estruturado a partir de três eixos documentais: (1) revisão conceitual da Gestalt-Terapia aplicada à Psicologia Organizacional; (2) análise da Norma Regulamentadora 01; e (3) sistematização dos dados provenientes das Rodas de Conversa (RC). As narrativas das RC foram analisadas por aproximação temática, buscando convergências entre categorias da Gestalt-Terapia e os fatores de risco identificados nos discursos dos colaboradores. Nos resultados, observou-se consonância entre o enfoque dialógico e a visão gestáltica da organização como campo relacional dinâmico. As falas evidenciaram que os principais fatores de risco não se restringem à carga de trabalho, concentrando-se na comunicação, na clareza de normas, nos fluxos institucionais e na qualidade das relações interpessoais. Tais elementos dialogam diretamente com os conceitos de diálogo, presença e ajustamento criativo, indicando que intervenções preventivas devem priorizar práticas institucionais de escuta estruturada, mediação de conflitos e fortalecimento da cultura organizacional. Conclui-se que a gestão de riscos psicossociais demanda abordagem integrada, que considere simultaneamente normatização técnica, escuta institucional e fundamentação teórica consistente. A Gestalt-Terapia oferece base metodológica e relacional capaz de qualificar práticas de prevenção, monitoramento e promoção da saúde mental no trabalho, com vistas à consolidação de políticas organizacionais sustentáveis e humanizadas.

Palavras-chave: Gestalt-Terapia, Gestão de Riscos, Fatores Psicossociais Diálogo, NR-01.

2. ENTRE A DESCONTINUIDADE E A CAPACIDADE ESTATAL: PRIORIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO DESENVOLVIMENTO DE GESTORES MUNICIPAIS

Karina Kikuti

Instituto Motriz

Lais Magalhaes Anastacio Banhidai

Instituto Motriz

Karlla Fernanda Lins Leitão

Secretaria de Administração da Prefeitura do Recife

Ana Beliza Diniz Cordeiro de Oliveira

Secretaria de Administração da Prefeitura do Recife

Resumo

A descontinuidade administrativa constitui um dos principais fatores de erosão da capacidade estatal em governos locais, sobretudo em ciclos eleitorais. Embora a literatura reconheça a importância do desenvolvimento de competências para o fortalecimento institucional (PIRES; GOMIDE, 2016; BERGUE, 2019; OECD, 2017), ainda são raras experiências que estruturam a priorização formativa como instrumento explícito de preservação da capacidade administrativa em contextos de transição. Este artigo analisa a experiência de um município capital que instituiu uma rede de desenvolvimento de gestores governamentais com base em diagnóstico quantitativo aplicado à carreira, alcançando 113 respondentes (72% de adesão). A metodologia combinou questionário padronizado, análise estatística descritiva e construção de matriz importância \times domínio para hierarquização das lacunas estratégicas. Os resultados evidenciaram assimetrias entre relevância institucional e domínio declarado, especialmente nas competências de articulação intersetorial, comunicação estratégica e gestão por resultados — dimensões associadas à coordenação e à continuidade de políticas públicas. A partir desses achados, argumenta-se que a priorização baseada em evidências não apenas qualifica programas formativos, mas opera como mecanismo de resiliência estatal ao reduzir dispersão, alinhar expectativas e estruturar memória institucional em redes profissionais permanentes. O estudo propõe um modelo analítico de “Priorização como estratégia de continuidade”, contribuindo para o debate sobre capacidade estatal em governos subnacionais.

Palavras-chave: Capacidade Estatal; Gestão Estratégica de Pessoas; Desenvolvimento de Gestores Públicos; Priorização de Competências; Transição Governamental; Governança do Desenvolvimento.

3. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: INICIATIVA INDIVIDUAL OU ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL? MECANISMOS DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DE CAPACIDADES ESTATAIS

Amanda Dutra Ramos

Leuzinete Pereira da Silva

Pierre Batista Moraes Januário

Fundação Escola de Governo do Maranhão

Resumo

O presente artigo analisa o Prêmio Inovação na Gestão Pública (InovaGP), instituído pelo Governo do Estado do Maranhão por meio da Escola de Governo do Maranhão (EGMA), como mecanismo de reconhecimento e valorização de capacidades estatais. A partir de um estudo de caso de natureza quantitativo-descritiva, sustentado pela análise de indicadores institucionais comparativos entre as edições de 2024 e 2025, o artigo examina o desenho institucional do prêmio, seus objetivos, sua metodologia e seus resultados, argumentando que a inovação no setor público somente se consolida como força transformadora quando deixa de ser uma iniciativa individual para se tornar uma estratégia institucional. O referencial teórico mobiliza autores como Schumpeter (1934; 1942), Osborne e Brown (2005), Rittel e Webber (1973), Karo e Kattel (2016) e Cavalcante et al. (2017), articulando conceitos centrais como destruição criadora, *wicked problems* e tipologias de inovação pública. Os resultados demonstram que, entre as duas edições, o prêmio registrou crescimento de 97% no número de submissões, ampliação de 42% no número de servidores envolvidos e expansão de 40% na participação de órgãos públicos, além de evoluir de uma política interna estadual para um mecanismo de cooperação intergovernamental com a inclusão de servidores municipais. Defende-se que políticas estruturadas de reconhecimento combinadas a incentivo financeiro, validação técnica e exigência de alinhamentos ao planejamento governamental, incluindo de longo prazo, são capazes de reduzir barreiras culturais à inovação, promover aprendizagem organizacional e fortalecer as capacidades do Estado, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e da qualidade de vida da população.

Palavras-chave: Inovação no Setor Público; Gestão Pública; Valorização do Servidor; Prêmio InovaGP; Maranhão.

4. EDUCAÇÃO E ARTE: ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

Marília Marinho de Andrade Oliveira

Josimar Batista dos Santos

Carmen Cinira Correia Martins

Paulo Alcântara Saraiva Leão

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Resumo

No contexto da administração pública brasileira, a educação corporativa concentra-se na transmissão de conteúdos técnicos e normativos, com menor ênfase nas competências socioemocionais. Diante disso, o Programa Educação pela Arte, desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE Ceará), por meio da Escola de Contas e Gestão Pública Instituto Plácido Castelo (IPC), posiciona-se como uma inovação pedagógica que busca contribuir com o desenvolvimento humano integral. O objetivo do estudo é analisar a concepção, a implementação e os impactos institucionais do programa, que fundamenta-se na perspectiva da educação experiencial de John Dewey, na abordagem emancipatória de Paulo Freire e na concepção triangular do ensino da arte proposta por Ana Mae Barbosa. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, baseado na análise documental de projetos e relatórios institucionais e de pesquisas de percepção aplicadas em 2024 e 2025. Os resultados consolidados até 2025, demonstram um alcance de 52 iniciativas culturais promovidas, além de oficinas e apresentações diversas. Evidencia-se, ainda, impactos positivos no clima organizacional, promovendo a desconpressão, o sentimento de pertencimento, o resgate do hábito da leitura e o estímulo à criatividade, elementos considerados essenciais para a inovação na gestão pública e para a humanização do ambiente de trabalho. Essa pesquisa, além de contribuir com o campo teórico da educação corporativa ao ampliar sua concepção por meio da incorporação das dimensões culturais e humanas dentro de um Tribunal de Contas do Estado, colabora também com a possibilidade de replicabilidade em outros órgãos públicos do fenômeno estudado.

Palavras-chave: Educação Corporativa; Arte-Educação; Educação e Arte; Transformação Educacional; Inovação Pública; Desenvolvimento Humano.

5. MOTIVAÇÕES PARA A INSTITUIÇÃO DE UMA EQUIPE DEDICADA À INOVAÇÃO: O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMO VETOR DE TRANSFORMAÇÃO – O CASO DE PERNAMBUCO

Luís Alexandre Farias de Araújo

Ila do Val Carrazzone

Ana Carolina Bahia Falcão de Melo

Simone Bezerra Vaz

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A transformação sustentável no setor público exige mais do que modernização tecnológica, demanda mudança deliberada nos padrões de comportamento organizacional. Nesse contexto, a constituição de um time dedicado à inovação configura estratégia central estruturante de gestão de pessoas, com impacto direto sobre cultura, desempenho e geração de valor público. O presente trabalho analisa, sob a ótica do comportamento organizacional, os fundamentos que justificam a criação de uma equipe enxuta — composta por oito servidores — orientada por princípios e técnicas de agilidade, pensamento Lean e os resultados colhidos na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. Esse time assume projetos complexos e estruturantes, como a substituição de sistema de gestão de pessoas, integração e automação de processos, operando com ciclos curtos de entrega, foco em resultados mensuráveis e abordagem colaborativa. A iniciativa atua como núcleo irradiador de mudança cultural ao promover segurança psicológica, aprendizagem contínua e responsabilização por resultados. A concentração de competências críticas reduz a dispersão estratégica e mitiga a inércia organizacional típica de estruturas altamente hierarquizadas. Ao funcionar como laboratório de práticas inovadoras, o grupo possibilita experimentação controlada, validação empírica de soluções e posterior disseminação institucional. Os resultados observados evidenciam que a estratégia adotada favoreceu a obtenção de uma maior integração intersetorial, clareza de papéis, redução de retrabalho e de resistência a mudanças, além de aceleração de iniciativas estratégicas. Sob o enfoque comportamental, destaca-se a transição de uma cultura orientada ao cumprimento formal de rotinas e de setores e atividades desempenharem suas ações de forma isolada para uma lógica de entrega incremental de valor baseada nos processos e integração das áreas. Conclui-se que a criação de um time dedi-

cado à inovação constitui intervenção organizacional de alto impacto, capaz de alinhar cultura, estratégia e desempenho. Trata-se de instrumento concreto para consolidação da excelência administrativa por meio da gestão intencional do comportamento humano.

Palavras-chave: Inovação. Agilidade; Comportamento; Gestão de pessoas; Mudança.

6. PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA COMO POLÍTICA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: IMPACTOS NA VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR

Carla Valéria Nogueira

Gabriela Holanda Vieira

Guirlanda de Fátima Távora Ponte

José Garrido Braga Neto

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

O envelhecimento da força de trabalho no setor público demanda políticas institucionais que promovam transições laborais saudáveis e valorizem trajetórias profissionais. Programas de Preparação para Aposentadoria (PPAs) configuram estratégias alinhadas ao envelhecimento ativo e à garantia de direitos sociais (Brasil, 1988; Brasil, 2003). Nesse contexto, destaca-se o Entre Tempos, ação integrante do Projeto Integrado de Preparação para Aposentadoria (Pipa). O objetivo deste trabalho é apresentar a experiência do projeto piloto, analisando sua contribuição como prática estratégica de valorização do servidor e inovação em gestão pública. Trata-se de relato de experiência com abordagem qualitativa, conduzido pela Coordenadoria de Promoção da Qualidade de Vida do Servidor no âmbito da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag), estruturado em etapas de sensibilização, aplicação de questionários diagnósticos e avaliativos, entrevistas e encontros vivenciais reflexivos com servidores em fase de transição para aposentadoria, em parceria com instituição acadêmica. Os resultados indicaram elevada satisfação dos participantes, percepção de acolhimento institucional, ampliação da consciência sobre projetos futuros e fortalecimento do sentido do trabalho ao longo da vida, corroborando evidências sobre impactos positivos de PPAs no bem-estar psicossocial e na adaptação à aposentadoria (França, 2012; OMS, 2005). Conclui-se que os PPAs, quando estruturados e avaliados sistematicamente, transcendem a dimensão assistencial e configuram-se como dispositivos estratégicos de gestão de pessoas. Além de favorecerem o bem-estar psicossocial do trabalhador, operam como instrumentos de gestão do conhecimento e de planejamento sucessório, contribuindo para a sustentabilidade administrativa, a preservação do capital intelectual acumulado

e o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada ao cuidado e ao reconhecimento institucional do servidor.

Palavras-chave: Aposentadoria; Gestão de Pessoas; Bem-Estar Psicossocial; Valorização do Servidor.

7. IMPLEMENTAÇÃO DO ESOCIAL NA PREFEITURA DE JOÃO PESSOA: MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES INSTITUCIONAIS

André Luiz da Costa Gomes

João Marcelo Alves Macedo

Universidade Federal da Paraíba

Resumo

A transformação digital no setor público supera a adoção de tecnologias, exigindo a reconfiguração de estruturas e o desenvolvimento de capacidades institucionais. O eSocial apresenta-se como sistema estruturante que impõe novos padrões de conformidade e integração. Este estudo analisa a implementação do eSocial na Prefeitura Municipal de João Pessoa sob a ótica da mudança organizacional e das capacidades institucionais. Realizou-se um estudo de caso único, de abordagem quali-quantitativa, via *survey* com servidores da administração direta e indireta. A análise envolveu estatística descritiva, inferencial (correlação de Spearman) e análise temática qualitativa. Os resultados revelam uma associação positiva entre capacitação e maturidade organizacional, contudo, sem significância estatística ($p > 0,05$). Verificou-se, ainda, a ausência de relações significativas entre maturidade e indicadores de desempenho (retrabalho, prazos e satisfação), sugerindo um cenário de desconexão organizacional. Evidências qualitativas destacam que os entraves residem na carência de capacitação contínua, fragmentação setorial e baixa integração sistêmica. Conclui-se que a implementação do eSocial é um processo em consolidação, em que a maturidade institucional isolada não garante melhorias operacionais, reforçando a necessidade de uma governança que articule dimensões humanas, tecnológicas e estruturais.

Palavras-chave: eSocial; Mudança Organizacional; Capacidades Institucionais; Gestão Estratégica de Pessoas; Administração Pública Municipal.

8. DA CONFORMIDADE À MATURIDADE: PROPOSTA METODOLÓGICA PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM ESCOLAS DE GOVERNO

Yasmin Maria Ribeiro Alencar

Escola de Governo do Piauí

Priscila Helena Franco

Instituto Motriz

Henrique Dantas de Santana

Inteeri

Resumo

As Escolas de Governo ocupam posição estratégica na qualificação da força de trabalho estatal e na consolidação de políticas de gestão de pessoas orientadas por resultados. Apesar de sua relevância crescente, a inexistência de parâmetros estruturados e comparáveis para aferir seu estágio de desenvolvimento institucional limita diagnósticos consistentes, o planejamento de melhorias e a mensuração de impactos. Este trabalho tem por objetivo apresentar a Matriz de Maturidade das Escolas de Governo, concebida como instrumento sistemático de autodiagnóstico e de fortalecimento das capacidades institucionais no âmbito da administração pública. A proposta metodológica fundamenta-se no modelo de avaliação por níveis de maturidade, superando abordagens centradas exclusivamente na verificação de conformidade normativa. A Matriz estrutura-se em três níveis hierárquicos — Dimensões, Subdimensões e Indicadores — organizados em dois escopos complementares: o Institucional, voltado à governança, sustentabilidade e alinhamento estratégico; e o Educacional, direcionado à qualidade, efetividade e inovação das ofertas formativas. Cada indicador é mensurado em escala progressiva de cinco níveis, que variam de “Inexistente” a “Referência/Inovador”, permitindo identificar estágios evolutivos e orientar trajetórias de aprimoramento contínuo. Os resultados são consolidados no Índice de Maturidade Institucional (IMI), calculado por metodologia ponderada que assegura maior rigor analítico e evita interpretações simplificadas. O IMI funciona como instrumento de apoio à tomada de decisão, subsidiando a priorização de investimentos, o planejamento estratégico e o monitoramento da evolução organizacional. Conclui-se que a aplicação da Matriz favorece o aprendizado institucional, amplia a transparência dos processos avaliativos e contribui para a institucionalização de práticas de excelência, posicionando as Escolas de Governo como protagonistas no fortalecimento da capacidade estatal e na geração de valor público sustentável.

Palavras-chave: Escolas de Governo; Maturidade Institucional; Avaliação Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Capacidade Estatal.

9. PROGRAMA BEM-ME-QUER: INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CUIDADO E FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA PGE-BA

Ivana Barreto Pirajá

Antônio Marcos Tavares de Menezes

Vaneska Wolney Schmidt

Denise Maria Carvalho Viana

Procuradoria Geral do Estado da Bahia

Resumo

O Programa Bem-Me-Quer constitui uma política institucional de saúde integral e bem-estar da Procuradoria Geral do Estado da Bahia (PGE-BA). Integrada ao planejamento estratégico e formalizada por diretrizes específicas, a iniciativa garante perenidade e alinhamento à gestão de pessoas, partindo da premissa de que a eficiência pública é indissociável do cuidado com quem realiza o trabalho estatal. O objetivo central é consolidar um ambiente saudável e seguro, integrando ações culturais, físicas e psicossociais a um modelo contínuo de promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT). A metodologia fundamenta-se em uma governança colaborativa e intersetorial, baseada no uso de técnicas, na escuta ativa e na participação direta do corpo funcional. O programa adota uma abordagem multimodal e preventiva contra riscos psicossociais, estruturando-se em quatro eixos: Alimentação Saudável, Atividade Física, Saúde Mental e Atividades Culturais e de Convivência. Por meio de atuação coordenada entre diferentes áreas, o planejamento foca na prevenção de doenças e no fortalecimento do sentimento de pertencimento. No ciclo de 12 meses, os resultados demonstram elevado engajamento: foram realizadas 174 ações, totalizando 2.340 atendimentos. A partir do diagnóstico inicial, o leque de atividades abrangeu desde acolhimento psicossocial e rodas de diálogo com especialistas até práticas de yoga, ginástica laboral, clube de leitura e aulas de teatro. A efetividade da iniciativa é ratificada pelo *Net Promoter Score* (NPS) de 9,8, confirmando o alto nível de satisfação e o reconhecimento dos participantes. Como contribuição à gestão pública, o Programa Bem-Me-Quer oferece um modelo de coordenação sistêmica que substitui ações fragmentadas por uma política permanente e baseada em evidências. A experiência demonstra que o investimento estruturado no bem-estar melhora o clima organizacional e qualifica as relações institucionais. Por sua estruturação institucional e resultados mensuráveis, a iniciativa apresenta alta replicabilidade.

de, posicionando-se como referência para a modernização da gestão estratégica de pessoas no setor público.

Palavras-chave: Bem-Me-Quer; Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão Estratégica de Pessoas; Saúde Mental no Setor Público; Cultura Organizacional.

10. INOVAÇÃO NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO (2000–2025): UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Renata Marim Nogueira

Universidade Federal de Pelotas

Resumo

O presente estudo analisa a evolução da inovação na avaliação de desempenho de servidores civis durante o estágio probatório no setor público federal no período de 2000 a 2025, com o objetivo de identificar tendências teóricas, abordagens metodológicas e lacunas de pesquisa. Parte-se do reconhecimento de que os sistemas avaliativos, inicialmente estruturados sob a lógica da Nova Gestão Pública, centrada na eficiência e no controle por resultados (Hood, 1991; Bresser-Pereira, 1998), passaram por transformações significativas diante das demandas contemporâneas por governança colaborativa, transformação digital e geração de valor público (Osborne, 2006; Moore, 1995). A pesquisa adotou o método de revisão sistemática da literatura, conforme orientações de Tranfield, Denyer e Smart (2003), contemplando artigos publicados em bases científicas consolidadas entre 2000 e 2025. A análise foi conduzida por meio de categorização temática (Bardin, 2011) e exame evolutivo das abordagens predominantes. Os resultados indicam transição progressiva de modelos predominantemente quantitativos para sistemas multidimensionais que integram *accountability* democrática (Bovens, 2007), governança em rede (Rhodes, 1996), tecnologias digitais (Margetts; Dunleavy, 2013) e fatores comportamentais (Moynihan; Pandey, 2010). Conclui-se que a inovação na avaliação de desempenho constitui processo institucional complexo, que envolve transformação cultural, capacidade administrativa e alinhamento entre eficiência, legitimidade democrática e justiça organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Inovação Pública; Governança; *Accountability*; Valor público.

11. TEMPO INSTITUCIONAL DA EQUIDADE: INSTITUCIONALIZAÇÃO DE POLÍTICAS ANTIRRACISTAS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Luana Rodrigues dos Santos

Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul

Priscila Nunes Pereira

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo

O trabalho analisa o processo de institucionalização do Programa de Educação Antirracista da Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul (Seduc-RS), entre 2022 e 2025, articulando equidade racial, cultura organizacional e gestão estratégica de pessoas. Em contexto marcado por profundas desigualdades educacionais por raça, cor e gênero, o estudo discute como formações em letramento racial para altas lideranças, a criação de estruturas técnicas e o uso de dados com desagregação por raça/cor reconfiguram a racionalidade decisória da burocracia educacional. Metodologicamente, trata-se de estudo de caso qualitativo, baseado em análise documental de normas, cartilhas, protocolos, notícias institucionais e estudos do Departamento de Economia e Estatística. Os resultados apontam três movimentos centrais: (i) a mudança na nomeação do problema, com o racismo reconhecido como fenômeno histórico-estrutural que atravessa a gestão; (ii) a constituição de um arranjo que integra letramento racial, produção e uso de evidências, qualificação da coleta de dados com desagregação racial e instrumentos normativos (protocolo, código de conduta, cartilhas, matrizes curriculares); e (iii) a presença de mulheres negras em posições estratégicas, indicando transformações na cultura organizacional e na gestão de pessoas. Argumenta-se que essas dinâmicas configuram um tempo institucional da equidade, no qual políticas antirracistas se tornam parte das rotinas decisórias do Estado, exigindo continuidade, coerência e responsabilização compartilhada para produzir mudanças duradouras na administração pública da educação.

Palavras-chave: Educação Antirracista; Equidade Racial; Gestão Educacional; Políticas Públicas; Dados Educacionais.

12. RELAÇÃO ENTRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL E INDIVIDUAL E A CULTURA DE COLABORAÇÃO NA SEPLAG-CE

Carlos Andre Feitosa de Oliveira

Jackeline Oliveira Nobre Recamonde

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

O processo avaliativo institucional que acontece anualmente na Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE) materializa-se em contratos de resultados com escopo e prazos definidos, vinculando metas individuais a metas institucionais já previstas no Planejamento Estratégico do órgão. Este artigo descreve a interseção entre os marcos normativos, as práticas avaliativas do desempenho e a sistemática de pagamento de gratificação por desempenho adotados no contexto específico desta Secretaria em estudo, com o objetivo de avaliar a contribuição ou não desses instrumentos para o estabelecimento de uma cultura organizacional colaborativa. Adota-se, enquanto metodologia, uma abordagem mista (quantitativa-qualitativa), com estratégia investigativa de estudo de caso. Fontes primárias incluem os normativos estaduais que regulam a avaliação institucional, os documentos administrativos da instituição e o sistema Avalia, que operacionaliza sua implementação. A análise fundamenta-se na Teoria da Administração por Objetivos (APO), de Peter Drucker (2003), que postula a gestão por meio de metas claras, mensuráveis e coelaboradas entre gestores e equipes, alinhando objetivos individuais e institucionais para fomentar colaboração, motivação e avaliação participativa. Complementarmente, incorporam-se os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), conforme Anthony e Govindarajan (2008), que destacam a necessidade de congruência de objetivos e o uso de incentivos gerenciais. Como achado, observa-se, à luz do referencial teórico proposto, que a remuneração variável e a progressão funcional condicionadas ao cumprimento de metas atuam como incentivos que sustentam altos níveis de engajamento. Os ciclos analisados abrangem o período entre 2022 e 2025.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Administração por Objetivos; Sistemas de Controle Gerencial; Cultura Colaborativa; Administração Pública.

13. ENDIVIDAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS COMO PROBLEMA DE GESTÃO: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA SEPLAD E CAMINHOS PARA POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

Paula Campello

Universidade da Amazônia

Antonio Cordeiro

Universidade da Amazônia

Iris de Miranda Negrão

Universidade Federal do Pará

Diego Mascarenhas

Universidade da Amazônia

Resumo

O endividamento de servidores públicos constitui um desafio crescente para a gestão estratégica de pessoas no setor público, especialmente em contextos de envelhecimento funcional e ampla oferta de crédito consignado. Este estudo analisa o perfil de endividamento de servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Administração do Pará (Seplad), com base em dados administrativos referentes ao período de 2019 a 2023, e discute suas implicações organizacionais e previdenciárias. Adotou-se abordagem qualitativa, com apoio de estatísticas descritivas, por meio da mineração de dados institucionais e da análise de conteúdo. Os resultados indicam elevada concentração de endividamento entre servidores com mais de 50 anos, especialmente mulheres, com comprometimento significativo da renda e postergação involuntária da aposentadoria. Evidencia-se que o endividamento produz efeitos organizacionais relevantes, ao impactar a saúde ocupacional, a produtividade e a sustentabilidade da gestão previdenciária. Conclui-se que a educação financeira, quando incorporada como política pública institucional, constitui estratégia preventiva de gestão de pessoas, capaz de mitigar riscos, promover segurança econômica e fortalecer a capacidade administrativa do Estado.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Endividamento de Servidores Públicos; Envelhecimento Funcional; Educação Financeira; Políticas Públicas.

14. SERVIDORES COMO AGENTES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: EXPERIÊNCIA DO ESPÍRITO SANTO

Claudio Paiva Campos

Werllison Miranda

Marcelo da Costa

Douglas Paiva da Silva

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

Este artigo analisa a experiência e a atuação colaborativa dos membros da Rede de Escritórios Locais de Processos e Inovação (Elpi) no Governo do Espírito Santo, instituída pela Portaria 13-R/2019 e reestruturada pelo Decreto nº 5898-R/2024 para uma atuação transversal. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, baseado em análise documental e institucional. A iniciativa integrou capacitação técnica à formação de uma rede permanente, fortalecendo competências em gestão por processos, inovação e governança. Os resultados demonstram que o protagonismo dos servidores no redesenho de fluxos e na padronização de informações viabilizou a gestão de processos via sistema *E-Flow* e a evolução do Portal ES.GOV. A experiência evidencia ganhos em eficiência, transparência e capilaridade, provando que o desenvolvimento contínuo do corpo técnico sustenta a modernização administrativa. O modelo capixaba consolida-se, assim, como uma referência replicável de transformação digital centrada nas pessoas para a geração de valor público centrado em pessoas, no qual a inovação deixa de depender de iniciativas pontuais e passa a integrar a gestão pública estadual.

Palavras-chave: Compartilhamento; Estratégia de Governança Digital; Inovação Pública; Portal ES.GOV; Rede Elpi; Serviço Digitais; Transformação Digital.

15. PROJETO ACOLHER: MULHERES EM CONEXÃO, UMA ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO À VIOLÊNCIA, DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIOS NO TRABALHO

Dulce Ane Pitombeira de Lucena Capistrano

Rejane Sales Oliveira

Elieuda Oliveira do Nascimento

Maria do Socorro Silva de Sousa Rodrigues

Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará

Resumo

Este estudo analisa o Projeto Acolher: Mulheres em Conexão, implementado em março de 2025 na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Tendo como eixo principal a ampliação de consciência crítica acerca de questões que envolvem as mulheres na sociedade, as atividades realizadas constituíram-se em uma ferramenta de transformação cultural e de enfrentamento à violência, à discriminação e aos assédios no ambiente de trabalho. O objetivo central do projeto é fortalecer o diálogo e a troca de experiências, em um ambiente de segurança psicológica, visando a construção de um grupo de apoio sólido e consciente de seus direitos. A metodologia baseia-se na realização de rodas de conversa, que privilegiam a horizontalidade e a escuta ativa. Foram realizados 18 encontros em 30 unidades de trabalho com a participação de 329 mulheres, entre servidoras, terceirizadas e estagiárias. Nas rodas são discutidos temas que perpassam as dinâmicas de poder nas instituições, o reconhecimento do assédio moral e sexual, as barreiras impostas pela desigualdade de gênero na carreira profissional, os desafios das lideranças femininas e os conflitos de relacionamentos. Os resultados demonstram que a coletivização das vivências permite a desnaturalização da violência e a redução do isolamento e da culpa das vítimas. Além de promover o suporte emocional, as rodas de conversa atuam como espaços de formação política, capacitando as participantes para a identificação precoce de abusos e para a busca de canais de denúncia. Para a gestão, as rodas oferecem informações por meio de uma escuta humanizada para a implantação de ações de prevenção, definição de políticas de gestão de pessoas, dando suporte aos processos de tomada de decisão e de relacionamentos entre lideranças e equipes. Conclui-se que o Projeto Acolher é fundamental na promoção da saúde mental e na garantia da dignidade laboral, constituindo-se em uma estratégia eficaz de intervenção social, apoio mútuo, empoderamento e mobilização coletiva para a transformação nas organizações.

Palavras-chave: Assédios; Enfrentamento à Violência; Segurança Psicológica; Saúde Mental.

16. DA INTEGRAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO: RELATO DE EXPERIÊNCIA E PROPOSTA DE TRILHAS FORMATIVAS PARA NOVOS SERVIDORES DO ESTADO DO PIAUÍ

Rafael Ferro Moura

Ana Caroline Cunha de Sá

Secretaria de Administração do Estado do Piauí

Resumo

O ingresso de servidores por concurso público constitui momento estratégico para o alinhamento entre capacidades individuais e objetivos institucionais, especialmente quando estruturado sob a lógica da gestão por competências. Em 2025, a Secretaria de Administração do Estado do Piauí coordenou o embarque institucional dos Analistas Governamentais aprovados para a própria Secretaria, para a Secretaria do Planejamento do Estado do Piauí e para a PiauíPrev, assumindo a condução de um embarque transversal voltado à integração sistêmica dos novos servidores. O processo foi estruturado como programa formal de *onboarding*, contemplando alinhamento estratégico, apresentação da arquitetura organizacional, governança, diretrizes institucionais e temas estruturantes da administração pública estadual. Em etapa subsequente, a Sead realizou embarque específico para os servidores lotados em sua estrutura, incorporando instrumento de avaliação de reação com coleta sistemática de *feedback*. Os resultados evidenciaram percepção positiva quanto à integração institucional, porém indicaram lacuna na dimensão de capacitação técnica específica por área de atuação. Considerando a elevada heterogeneidade funcional da Secretaria e a limitação operacional para oferta descentralizada de capacitações customizadas, identificou-se a necessidade de modelagem sistêmica do desenvolvimento profissional. Como resposta, propõe-se, em articulação com a Escola de Governo, a implementação de plataforma estruturada em trilhas formativas obrigatórias, fundamentadas na matriz institucional de competências utilizada na avaliação de desempenho. O modelo integra competências transversais, gerenciais e técnicas, articulando desenvolvimento individual e estratégia organizacional. As trilhas contemplarão componentes comuns a todos os servidores e módulos específicos por unidade organizacional, em formato predominantemente digital, com foco em aprendizagem contínua e aplicabilidade prática. O artigo apresenta o relato da experiência de 2025 e a proposição metodológica para 2026, contribuindo para o debate sobre institucionalização de programas de *onboarding* baseados em competências na administração pública e oferecendo um referencial replicá-

vel para políticas estaduais de desenvolvimento de pessoas orientadas a desempenho e geração de valor público.

Palavras-chave: Gestão por Competências; *Onboarding*; Setor Público; Desenvolvimento de Pessoas; Inovação; Gestão Pública.

17. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CONCORRÊNCIA NA ASCENSÃO FUNCIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CARREIRA GESTÃO TERRITORIAL URBANA DA SECRETARIA DAS CIDADES DO CEARÁ

Adriana Xavier de Santiago

Secretaria das Cidades do Estado do Ceará

José Alexandre Fonseca da Silva

Universidade Estadual do Ceará

Resumo

O presente estudo analisa a influência da concorrência nos critérios de ascensão funcional sobre o desempenho de servidores da Carreira Gestão Territorial Urbana, contextualizando a evolução da gestão de carreiras no serviço público brasileiro. Adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva e explicativa, utilizando dados secundários de Formulários de Avaliação de Desempenho (FAD) de servidores da Secretaria das Cidades do Ceará, referentes aos interstícios de 2016 a 2024. Verificou-se as correlações entre atributos, identificando as variáveis que mais contribuem para o desempenho e realizou-se a comparação de médias entre os grupos de servidores com concorrência e sem concorrência. Os resultados indicaram que a avaliação subjetiva mostrou tendência a notas máximas, enquanto atributos da avaliação objetiva, como treinamentos e publicações, correlacionaram-se positivamente com a concorrência. Servidores sob concorrência apresentaram significativamente melhor desempenho. Conclui-se que a concorrência é um fator motivacional, mas o sistema de avaliação atual possui fragilidades, necessitando de unificação de processos, eliminação de limites de vagas e maior ênfase no mérito e investimento em capacitação, visando otimizar a eficiência na administração pública.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Serviço Público; Concorrência; Ascensão Funcional; Gestão de Pessoas.

18. LIDERANÇA FEMININA E CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS EM INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Ana Cassia dos Santos Silva

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Cristiane Rachel de Paiva Felipe

Escola de Governo de Goiás

Resumo

Este estudo analisa a interseção entre liderança feminina, inovação e gestão de projetos no contexto da administração pública do Estado de Goiás. A pesquisa, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, combinou revisão bibliográfica e análise documental de dados do Sistema de Gestão, Monitoramento e Acompanhamento dos Projetos Governamentais (Gomap) e do Escritório de Projetos da Secretaria de Estado da Administração (Sead). No campo teórico, foram examinados conceitos centrais como o teto de vidro e o *second-generation gender bias*, compreendidos como barreiras estruturais e simbólicas que ainda limitam a ascensão de mulheres. Os resultados evidenciam que, embora a participação feminina em posições estratégicas ainda permaneça minoritária, Goiás apresenta sinais concretos de avanço institucional. No recorte setorial da Sead, 35,5% dos projetos analisados estiveram sob liderança feminina, percentual superior ao panorama geral identificado no Estado, indicando movimento consistente de transformação administrativa, valorização de competências e fortalecimento da diversidade na gestão pública. Conclui-se que ampliar a representatividade feminina constitui não apenas uma agenda de equidade, mas uma estratégia de inovação, modernização estatal e geração de valor público.

Palavras-chave: Equidade de Gênero; Gestão Pública; Transformação Organizacional; Governança; Teto de Vidro.

19. NOME SOCIAL EM CONCURSOS PÚBLICOS: AVANÇOS NA GESTÃO, PUBLICIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO COM SISTEMAS DE PESSOAL EM MINAS GERAIS

Marcelo Alves dos Santos

Andre Lemos Klausing

Secretaria de Estado de Planejamento de Minas Gerais

Resumo

A incorporação do nome social nos concursos públicos estaduais de Minas Gerais, com seu registro estruturado no Sistema Estadual de Gestão de Concursos Públicos (Sigecop), consolidou uma mudança qualitativa na forma como o Estado se relaciona com pessoas trans, travestis e não binárias ao longo de todo o ciclo do concurso, pois, ao integrar o nome social desde a inscrição até a homologação do resultado final – passando por listas de presença, relatórios operacionais, máscaras de resultados e comunicados oficiais –, a gestão de concursos deixou de tratar o tema como exceção pontual e passou a reconhecê-lo como um direito administrativo plenamente incorporado às rotinas de seleção. A experiência da Diretoria Central de Recrutamento e Seleção demonstra que a inclusão do nome social no Sigecop fortalece a coerência entre sistema, edital e atos oficiais, dado que as bases de dados passaram a dialogar com as bancas organizadoras de forma padronizada, garantindo que o nome social conste em espelhos de provas, listagens de convocação e resultados, o que reduz constrangimentos, evita retrabalho por correções posteriores e qualifica o atendimento aos candidatos. Esse alinhamento permitiu que os atos oficiais do concurso – como editais de convocação, resultados parciais e finais – passassem a publicizar o nome social, sem perda da segurança jurídica conferida pelo vínculo ao CPF e ao nome civil nos registros internos. Aliado a isso, um diferencial importante dessa experiência foi o interfaceamento entre o Sigecop e o Sistema de Administração de Pessoal de Minas Gerais (Sisap), responsável pelos registros funcionais dos servidores: a partir do momento em que o candidato é nomeado e tem sua situação migrada para servidor, os dados cadastrais – incluindo o nome social – são integrados automaticamente ao cadastro funcional, evitando retrabalho, divergências de informação e a necessidade de múltiplos pedidos de atualização em diferentes bases. Por fim, do ponto de vista da gestão, o fortalecimento do nome social nas diversas fases do concurso e sua integração automática com o sistema de pessoal produzem efeitos positivos de respeito e acolhimento aos candidatos e futuros servidores, reforçam o papel inclusivo da Administração Pública e criam

um modelo facilitado de expansão para outros concursos, órgãos e carreiras, em âmbito estadual e nacional.

Palavras-chave: Nome Social; Concursos Públicos; Gestão De Pessoas; Inclusão e Diversidade; Sistemas De Pessoal.

20. DA AÇÃO FORMATIVA À POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO: EVIDÊNCIAS DO FESTIVAL SERVIDOR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Rafael Ferreira da Costa Leite

Stephany Carvalho La Torre

Rafaela Maria Bastos Barreto

Luís Felipe Melgaço da Silva

Instituto Fundação João Goulart - Prefeitura do Rio de Janeiro

Resumo

O Festival Servidor foi criado em 2023 como uma iniciativa inserida na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores (PCDG), política contínua que orienta as ações de capacitação e desenvolvimento do Instituto Fundação João Goulart (FJG) ao longo de todo o ano. O evento é um momento estratégico de valorização e intensificação das ações formativas, realizado anualmente no mês de outubro, em alusão ao Dia do Servidor Público, com capacitações voltadas ao desenvolvimento profissional e pessoal. Além disso, ampliar de forma estratégica a visibilidade do FJG e da gestão pública municipal para o público externo à Prefeitura do Rio, como estudantes e servidores externos de outros municípios, estados e/ou entes de federação, bem como atender servidores que não estão dentro do escopo de atuação do FJG. O presente trabalho analisa o crescimento do engajamento e alcance do Festival Servidor ao longo de suas três edições. A metodologia consiste em uma análise comparativa dos números de inscritos, a segmentação por perfil de público e as taxas de conclusão, de modo a identificar padrões de participação e evolução entre edições. Os dados evidenciam o crescimento contínuo da iniciativa, que alcançou, em 2025, sua maior edição, com mais de 4.100 inscritos, representando um aumento de 110% em relação à 2023. Observa-se predominância de inscrições de gestores públicos e servidores internos, reforçando o alinhamento do Festival aos objetivos da PCDG. Simultaneamente, verifica-se ampliação progressiva da participação de servidores externos, estudantes e outros públicos, indicando que o evento tem funcionado para a diversificação do público atendido ao longo do tempo. Conseqüentemente aproximando o FJG com instituições de ensino e fortalecendo o diálogo com servidores e gestores de outros entes da federação, ampliando a trocas de práticas e experiências relacionadas à gestão pública. A análise dos concluintes aponta maior participação efetiva entre gestores e servidores internos, além de crescimento

consistente nos demais públicos ao longo das edições. Conclui-se que o Festival Servidor se consolidou como uma estratégia no âmbito da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, atuando como instrumento de valorização e de ampliação do acesso às ações de desenvolvimento, contribuindo para manutenção e atualização do capital intelectual da administração pública carioca.

Palavras-chave: Capacitação de Servidores Públicos; Política de Desenvolvimento de Gestores; Gestão de Pessoas no Setor Público; Formação Continuada; Administração Pública Municipal.

21. FORMAR PARA ENTREGAR: PÓS-GRADUAÇÃO E TRILHA EXECUTIVA COMO PIPELINE DE LIDERANÇAS PARA A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA.

Vanessa Oliveira Horácio

Rosângela Hermes de Oliveira Santos

Renata Brandao de Oliveira

Daiane dos Santos Invenção

Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe

Resumo

A execução do planejamento estratégico no setor público depende menos do plano e mais de capacidades de liderança para coordenar agendas intersetoriais, tomar decisões sob restrições e promover aprendizagem organizacional (SANDEPERSON, 2002). Políticas de formação continuada podem operar como estratégia de valorização e como *pipeline* de lideranças, articulando formação ampla, pós-graduação e trilhas executivas para a alta administração (DAY, 2000; VAN WART, 2013). Este trabalho descreve e analisa a implementação (2023–2026) de uma política de pós-graduação (*lato e stricto sensu*) integrada a um MBA executivo para o primeiro escalão, concebida para desenvolver competências críticas e sustentar a execução de prioridades estratégicas. Trata-se de relato de experiência, com abordagem descritiva e triangulação de fontes, combinando análise documental de registros administrativos e indicadores institucionais (vagas ofertadas, matrículas, concluintes, evasão; modalidades presencial e on-line; distribuição por eixos temáticos; e desenho de governança por parcerias acadêmicas) e entrevistas semiestruturadas com amostra intencional de participantes dos programas, focalizando aplicabilidade, transferência para o trabalho e efeitos sobre práticas de liderança. As evidências apontam para a consolidação de um modelo híbrido: em 2025, registrou-se crescimento de 22,5% no total de participações em relação a 2024, somando 5.115 participantes únicos em 66 ações. No eixo de pós-graduação, contabiliza mais de 500 matrículas em três anos, em cerca de dez cursos estratégicos. No topo do *pipeline*, o MBA executivo foi estruturado com 432 horas-aula, voltado a fortalecer liderança, integridade e sustentabilidade. Os resultados sugerem que a arquitetura integrada, capilaridade via formação ampla, especialização via pós-graduação e desenvolvimento executivo, elevou adesão e permanência e reforçou o vínculo entre desenvolvimento de lideranças e agenda estratégica. Como achado preliminar das entrevistas, observa-se

que, além da aquisição de conhecimento, o fórum reflexivo e propositivo entre lideranças de diferentes órgãos impulsionou projetos intersecretariais, que começam a demonstrar impacto em políticas públicas. Como lições replicáveis, destacam-se: trilhas por nível de liderança; priorização temática conectada ao planejamento e governança contínua.

Palavras-chave: Escola de Governo; *Pipeline* de Lideranças; Formação Contínua; Gestão Estratégica de Pessoas; Planejamento Estratégico.

22. QUANDO O PLANO VIRA ENTREGA: COMO UM PROGRAMA DE LIDERANÇAS ACELEROU A EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

Vanessa Oliveira Horácio

Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe

Karina Kikuti

Instituto Motriz

Jackeline Daniele Alves Ribeiro

Instituto Motriz

Alessandra Denise do Nascimento Barreto Correa

Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe

Resumo

A execução de planos plurianuais e estratégias governamentais dependem menos da existência do documento e mais da capacidade de executar, monitorar, aprender continuamente e engajar equipes, sobretudo quando há portfólios extensos de projetos e metas interdependentes. Lacunas de liderança, especialmente nos níveis operacional e tático, figuram entre os principais riscos para converter diretrizes estratégicas em entregas concretas à sociedade. Nesse cenário, o desenvolvimento de lideranças emerge como instrumento central para fortalecer capacidades estatais, reduzir gargalos de coordenação e sustentar rotinas de gestão orientadas a resultados. Este trabalho analisa a criação e a implementação de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) concebido como resposta direta às diretrizes do planejamento governamental, com ênfase em excelência dos serviços públicos, fortalecimento do planejamento, inovação na gestão e valorização do servidor. O PDL foi estruturado para apoiar a execução da estratégia ao alinhar competências de liderança às prioridades institucionais, conectando metas do planejamento plurianual às rotinas decisórias e aos desafios reais de implementação. Trata-se de estudo de caso descritivo, com abordagem quanti-qualitativa, baseado em análise documental do desenho do programa, diagnóstico de competências e registros da implementação da turma inaugural. O percurso incorporou mecanismos explícitos de transferência, atividades aplicadas ao contexto de trabalho e formação de rede, reduzindo a distância entre aprendizagem e prática gerencial. A trilha foi híbrida, com 40 horas, e reuniu 75 lideranças com composição diversa; na avaliação de reação, obteve NPS de

91,5, indicando elevada aderência e percepção de utilidade. Como principal resultado institucional, a experiência inaugural deu origem à Política de Desenvolvimento de Lideranças, consolidando o PDL como instrumento permanente de gestão de pessoas e governança, com critérios explícitos de qualidade, monitoramento orientado por evidências e escopo de desenvolvimento do nível operacional ao estratégico. Nesse arranjo, o desenvolvimento de lideranças deixa de ser ação formativa isolada e passa a operar como política pública estruturante, contribuindo para reduzir o hiato entre planejamento e execução e fortalecer a capacidade do Estado de transformar metas em resultados.

Palavras-chave: Planejamento Governamental; Desenvolvimento de Lideranças; Gestão por Competências; Capacidade Estatal; Execução de Políticas Públicas.

23. DE PROGRAMA A POLÍTICA PÚBLICA: COMO O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS ESTRUTUROU CAPACIDADES INSTITUCIONAIS EM UM GOVERNO MUNICIPAL

Karina Kikuti

Instituto Motriz

Lais Magalhaes Anastacio Banhidai

Instituto Motriz

Karlla Lins

Secretaria de Administração da Prefeitura do Recife

Juliana Pinheiro

Secretaria de Administração da Prefeitura do Recife

Resumo

A complexidade dos desafios enfrentados por governos municipais, especialmente nas áreas sociais, amplia a centralidade das lideranças públicas como fator crítico para a efetividade das políticas públicas. Nesse contexto, o desenvolvimento de lideranças deixa de ser uma ação pontual de capacitação para se consolidar como política estruturante de gestão de pessoas, orientada por resultados e sustentada por governança e instrumentos institucionais (SANDERSON, 2002). Este artigo analisa a implementação de um programa municipal de desenvolvimento de lideranças, inicialmente voltado a três secretarias da área social, estruturado com base em matriz de competências e diagnóstico prévio. A pesquisa adota um estudo de caso aplicado, com métodos mistos e triangulação de evidências: (i) análise documental de instrumentos do programa (matriz de competências, materiais formativos, registros de governança e diretrizes de implementação); (ii) análise quantitativa descritiva dos resultados de autoavaliação de competências; e (iii) entrevistas semiestruturadas com amostra intencional de participantes, voltadas a mensurar impactos percebidos na prática gerencial e estimar aderência do desenho do programa às condições organizacionais para replicabilidade em escala municipal. As entrevistas exploram a aplicabilidade dos conteúdos, mudanças em rotinas de gestão, tomada de decisão orientada por metas e indicadores e condições institucionais para continuidade (recursos, patrocínio, monitoramento e coordenação intersetorial). O desenho dialoga com perspectivas de desenvolvimento como processo contínuo, para além de eventos formativos isolados (SILVA, 2018), e com ciclos de aprendizagem e aplicação

no trabalho (DUTRA, 2017). Os achados indicam avanços na clareza sobre o papel estratégico da liderança, maior alinhamento entre práticas de gestão e objetivos institucionais e fortalecimento de rotinas de governança orientadas por metas e indicadores. A experiência também ensejou a formulação de uma política municipal de desenvolvimento de lideranças, criando condições para a expansão do programa para demais secretarias, com vistas à institucionalização e sustentabilidade. Conclui-se que programas ancorados em diagnóstico, competências e escuta qualificada podem promover mudanças organizacionais relevantes e replicáveis, contribuindo para a profissionalização da gestão pública municipal.

Palavras-chave: Liderança Pública; Gestão Estratégica de Pessoas; Desenvolvimento de Lideranças; Cultura Organizacional; Política Pública de Gestão de Pessoas.

24. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: ENGAJAMENTO INTERNO E REPOSICIONAMENTO INSTITUCIONAL EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Karina Kikuti

Instituto Motriz

Lais Magalhaes Anastacio Banhidai

Instituto Motriz

Edivania Arcanjo do Nascimento

Secretaria de Assistência Social e Combate à Fome da Prefeitura do Recife

Ana Maria de Araújo Loiola

Secretaria de Assistência Social e Combate à Fome da Prefeitura do Recife

Resumo

No setor público, processos de planejamento estratégico são frequentemente reduzidos a exercícios formais de definição de metas, com limitada capacidade de mobilização interna e baixo impacto na coordenação institucional. A literatura indica que a efetividade do planejamento depende menos do documento produzido e mais da sua capacidade de gerar alinhamento, aprendizagem organizacional e coordenação entre atores (MINTZBERG, 1994). Este trabalho analisa a experiência da Secretaria Municipal de Assistência Social e Combate a Fome da Prefeitura do Recife que adotou o planejamento estratégico como instrumento de transformação organizacional, com foco no engajamento dos servidores e no reposicionamento institucional. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, de caráter descritivo-analítico, fundamentado na triangulação entre análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas com lideranças estratégicas e táticas. O processo analisado ocorreu ao longo de 2025 e culminou em dois dias de oficinas presenciais, envolvendo, no primeiro momento, cerca de 80 a 100 servidores de diferentes áreas e níveis hierárquicos e, no segundo, aproximadamente 30 a 40 lideranças responsáveis pela validação final de metas, indicadores e projetos prioritários. O planejamento foi estruturado de forma participativa, resultando em um mapa estratégico organizado em cinco eixos e em uma carteira de iniciativas priorizadas por janelas de oportunidade. Os resulta-

dos indicam mudanças relevantes no engajamento dos servidores, que passaram a perceber com maior clareza como suas atividades se conectam ao impacto gerado para os cidadãos e às prioridades do Plano Plurianual municipal, ampliando a percepção de valorização e pertencimento institucional. As lideranças entrevistadas apontam que a institucionalização de novas rotinas de governança e de monitoramento de metas e indicadores fortaleceu a tomada de decisão, especialmente nos processos de priorização de projetos e alocação de recursos. O uso do mapa estratégico como instrumento central mostrou-se decisivo ao permitir a definição rápida, em linguagem simples e pactuada, de metas e indicadores, garantindo viabilidade e corresponsabilização. Conclui-se que, quando concebido como processo relacional, participativo e orientado à pactuação, o planejamento estratégico pode atuar como mecanismo de engajamento e de fortalecimento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Estratégia Organizacional; Engajamento de Servidores; Cultura Organizacional; Gestão Pública.

25. INTELIGÊNCIA TÉCNICA DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONTRATAÇÃO DE BANCAS DE CONCURSOS PÚBLICOS: RESULTADOS DOS CONCURSOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO COM USO DO PREGÃO ELETRÔNICO

Marcelo Alves dos Santos

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O presente artigo analisa os resultados da política de contratação de instituições executoras de concursos públicos por meio da modalidade de pregão eletrônico no âmbito do Estado de Minas Gerais, com foco nas experiências recentes dos concursos públicos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) e da Fundação João Pinheiro (FJP). O estudo parte da evolução histórica da política de gestão de concursos públicos iniciada em 2020 e aprofundada nos artigos apresentados ao Congresso Consad nos anos de 2023, 2024 e 2025, incorporando evidências empíricas relacionadas à governança, à inteligência técnica, à gestão de dados e à integração sistêmica entre o Sigecop e o Sisap. A pesquisa adota metodologia aplicada, documental e descritiva, utilizando documentos institucionais, editais, relatórios técnicos, instrumentos licitatórios, comunicações administrativas e evidências operacionais decorrentes da execução dos concursos analisados. Os resultados demonstram que a utilização do pregão eletrônico, quando associada a mecanismos robustos de planejamento, Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência qualificado, inteligência de dados e integração sistêmica, pode produzir ganhos expressivos de eficiência administrativa, competitividade, segurança jurídica, economicidade e capacidade operacional. O estudo evidencia, ainda, a evolução institucional da política pública, especialmente com a implantação de mecanismos de inclusão e governança de dados relacionados ao nome social no Sigecop e sua integração ao Sisap. Conclui-se que os resultados obtidos em Minas Gerais indicam que os desafios historicamente atribuídos ao pregão eletrônico decorrem menos da modalidade licitatória em si e mais da ausência de maturidade técnica e governança institucional nos processos de contratação e gestão de concursos públicos.

Palavras-chave: Concurso Público; Pregão Eletrônico; Gestão de Pessoas; Governança; Sigecop; Sisap.

26. INSTITUCIONALIZAR PARA TRANSFORMAR: CRIAÇÃO DE UMA SECRETARIA MUNICIPAL DE POLÍTICAS PARA MULHERES E FORTALECIMENTO DA CAPACIDADE ESTATAL NO NÍVEL LOCAL

Karina Kikuti

Instituto Motriz

Thaiana Ivia Pereira

Secretaria da Mulher da Prefeitura de Niterói

Resumo

A gestão pública brasileira enfrenta dificuldades para responder a problemas intersetoriais, como desigualdades de gênero e violências contra mulheres. Frequentemente, com iniciativas fragmentadas, baixa coordenação e risco de descontinuidade. Em 2024, um município brasileiro elevou a agenda de gênero ao primeiro escalão, convertendo uma estrutura existente desde a década de 2000 em secretaria exclusiva. A motivação foi fortalecer a governança, dar centralidade decisória, padronizar fluxos e articular uma rede integrada de prevenção, proteção e promoção de autonomia. O artigo pergunta: como a elevação da agenda ao primeiro escalão reconfigura mecanismos de coordenação e amplia a capacidade estatal para políticas integradas voltadas às mulheres? Trata-se de estudo de caso qualitativo e descritivo, combinando análise documental (marco normativo de criação, diretrizes institucionais, programas e registros públicos oficiais) com observação participante, pois a pesquisadora acompanhou a criação e a estruturação da secretaria desde 2024. Adota-se triangulação entre documentos, registros públicos e notas de campo, além de checagens de consistência entre achados e evidências documentais, para mitigar vieses (YIN, 2015). Os resultados iniciais (2024–2025), contextualizados por evidências anteriores, indicam atuação em eixos integrados — enfrentamento às violências, dados/monitoramento, diversidade, saúde/bem-estar e autonomia econômica — com a secretaria operando como nó de coordenação da rede municipal. Registros públicos indicam volume anual de atendimentos na ordem de quatro mil ocorrências, concentradas em equipamentos especializados e articuladas por fluxos intersetoriais. Observa-se, ainda, a operacionalização de instrumentos de proteção socioeconômica e iniciativas de formação e mentoria, com ampliação de cobertura e reajustes expressivos no período recente. Como contribuição, propõem-se dimensões replicáveis para análise de institucionalização local: (i) governança/ posicionamento; (ii) fluxos intersetoriais; (iii) rede e capacidade instalada; (iv)

instrumentos de proteção socioeconômica; (v) dados para decisão, reforçando gênero como política transversal (PETERS, 2015; 2021).

Palavras-chave: Capacidade Estatal; Transversalidade; Políticas para Mulheres; Governo Local; Arranjos Institucionais.

27. QUANDO O ORÇAMENTO DECIDE: POLÍTICAS PARA MULHERES E O USO DO GASTO PÚBLICO COMO INSTRUMENTO DE EQUIDADE DE GÊNERO NO NÍVEL LOCAL

Karina Kikuti

Instituto Motriz

Glauce Margarida da Hora Medeiros

Secretaria da Mulher da Prefeitura do Recife

Juliane Mary Oliveira Souza

Secretaria da Mulher da Prefeitura do Recife

Daniela Fernanda Lins de Andrade

Secretaria da Mulher da Prefeitura do Recife

Resumo

A persistência das desigualdades de gênero no Brasil relaciona-se não apenas à ausência de políticas, mas à capacidade organizacional do Estado de converter prioridades em decisões consistentes, coordenadas e monitoráveis. A literatura sobre Orçamento Sensível a Gênero (OSG) indica que a neutralidade aparente do gasto tende a reproduzir desigualdades e que sua implementação no país foi descontinuada e incompleta, dependente de arranjos institucionais e capacidades estatais (MARINHO; PERES, 2025). Nesse contexto, estruturas especializadas no nível local podem aproximar a agenda de gênero do núcleo decisório de planejamento e orçamento. Este trabalho analisa a atuação de uma secretaria municipal dedicada às políticas para mulheres como arranjo institucional capaz de fortalecer a cultura de decisão, coordenação intersetorial e *accountability*, influenciando a forma como prioridades são traduzidas em escolhas orçamentárias. Pergunta-se: de que modo estruturas organizacionais especializadas reconfiguram papéis, fluxos e rotinas de gestão para orientar a ação pública à redução das desigualdades de gênero? Trata-se de estudo de caso qualitativo e descritivo, combinando análise documental (marcos legais, diretrizes institucionais, instrumentos de planejamento e orçamento e registros públicos de programas e ações) e observação participante, pois o relato é construído por pesquisadora participante que acompanhou o processo de estruturação institucional desde 2021. Para mitigar vieses, adota-se triangulação entre documentos, registros e notas de campo e checagens de consistência entre achados e evidências (YIN, 2015). Os achados indicam que a estrutura especializada favorece a articulação entre enfrentamento às violências, autonomia econômica e políticas do cuidado,

criando condições para padronizar fluxos, integrar registros, sustentar rotinas de monitoramento e fortalecer a responsabilização intersetorial. A análise incorpora recortes interseccionais (ex.: raça/cor, território e vulnerabilidades) e discute riscos típicos da institucionalização (tokenismo, subfinanciamento e dependência do contexto político).

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Orçamento Sensível a Gênero; Capacidade Estatal; Governo Local.

28. ACELERAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: IMPACTOS DE UMA TRILHA FORMATIVA EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA SERVIDORES ESTADUAIS

Maria Victória Chaves Escórcio Athayde

Secretaria de Inteligência Artificial, Economia Digital, Ciência, Tecnologia e Inovação do Piauí

Késsia Maria Soares Guimarães

Secretaria de Administração do Piauí

Amanda Letícia Pereira Medeiros

Secretaria de Administração do Piauí

Roberta Grazielly Soares de Lima

Secretaria de Administração do Piauí

Resumo

O presente trabalho analisa a implementação de uma trilha formativa voltada à capacitação técnica e prática de servidores públicos de diversas pastas de uma administração estadual, focada em Engenharia de *Prompt* e aplicações de inteligência artificial (IA) generativa. A iniciativa, fruto da colaboração entre a Secretaria de Tecnologia do Estado, a Escola de Governo e o programa de inovação local, estruturou-se em três etapas progressivas: uma *masterclass* de fundamentos, um curso de capacitação em ferramentas e um *workshop* de construção de assistentes virtuais. A metodologia baseou-se na aprendizagem ativa e prática, totalizando onze *masterclasses*, trinta e sete cursos e quatro *workshops*. Como resultado direto, destacam-se a proatividade dos servidores no desenvolvimento autônomo de assistentes de IA customizados para demandas específicas de cada pasta. O estudo discute, ainda, desafios inerentes à cultura organizacional, como resistência à mudança e necessidade de suporte técnico contínuo, bem como o fortalecimento de uma cultura de inovação institucional alinhada ao plano de governo vigente. Conclui-se que a experiência promove boas práticas na incorporação estratégica e acessível da IA, reafirmando o papel das Escolas de Governo como pólos indutores da transformação digital no setor público.

Palavras-chave: Engenharia de *Prompt*; Inteligência Artificial Generativa; Capacitação de Servidores Públicos; Escola de Governo; Transformação Digital.

29. FORTALECIMENTO DA POLÍTICA DE GESTÃO DO DESEMPENHO EM UM ENTE SUBNACIONAL: A EXPERIÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA ORIENTADA À CULTURA DO ENCONTRO

Victória Gonçalves Azevedo

Débora Paglioni Pataro Faria

Fernanda Andresa Portilho Magalhães Lopes

Luciana Walewska Cardoso Assunção

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag), do Estado de Minas Gerais, tem implementado diversas iniciativas para apoiar a atuação das lideranças na condução dos processos de Avaliação de Desempenho dos servidores públicos do Poder Executivo estadual. Nesse contexto, destaca-se a disseminação da abordagem da Cultura do Encontro, voltada à promoção de interações contínuas e significativas entre a liderança e os membros da sua equipe. Essa abordagem foi adotada, principalmente, a partir da experiência da *Stanford Healthcare*, que estabeleceu encontros frequentes entre líderes e liderados, observando, após 3 meses, um aumento no engajamento dos funcionários. O pressuposto principal da Cultura do Encontro é a intencionalidade, caracterizada pela presença consciente e ativa das pessoas no momento das interações, de modo que atuem como agentes que escutam e dialogam ativamente com o outro, superando dificuldades de comunicação nas relações de trabalho. A fim de consolidar essa nova abordagem, bem como a sua contribuição para os processos de Avaliação de Desempenho, que abrangem mais de 150 mil servidores, o órgão central construiu e implantou o Diário de Bordo, no sistema utilizado para a gestão dos processos avaliativos. A nova funcionalidade possibilita o registro tempestivo de informações geradas nas interações diárias da liderança com o servidor, a serem utilizadas como subsídios na realização das etapas do ciclo avaliatório, conferindo maior fidedignidade e coerência aos referidos processos. Assim, o artigo tem como objetivo apresentar a estratégia concebida para a promoção da Cultura do Encontro, por meio da utilização do Diário de Bordo, e o consequente fortalecimento das relações entre lideranças e equipes, visando a obtenção de resultados mais efetivos na Avaliação de Desempenho. O presente trabalho caracteriza-se, portanto, como um estudo de caso, de natureza qualitativa, com

caráter descritivo e exploratório. A relevância do tema abordado, por sua vez, reside na necessidade de fortalecer as capacidades de atuação dos atores envolvidos na implementação da Gestão do Desempenho, bem como contribuir para a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. Além disso, a experiência descrita pode servir como referência para organizações públicas que enfrentam desafios semelhantes no que tange à efetividade do subsistema de desempenho.

Palavras-chave: Cultura do Encontro, Diário de Bordo, Efetividade, Gestão do Desempenho, Inovação.

30. INSTITUCIONALIZAÇÃO E ESCALONAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS: O CASO DO PROGRAMA LIDERA AMAZONAS

Jackeline Daniele Alves Ribeiro

Instituto Motriz

Vanderson Patric Araujo Souza

Instituto Motriz

Andréa Barros Bandeira de Melo

Secretaria de Estado de Administração e Gestão do Amazonas

Resumo

A eficácia da gestão pública contemporânea está intrinsecamente ligada à prontidão das lideranças em converter diretrizes políticas em resultados tangíveis. No estado do Amazonas, a identificação de lacunas na execução estratégica motivou a criação do Lidera Amazonas, um programa de desenvolvimento de lideranças concebido não como um evento isolado, mas como uma política de Estado. Institucionalizado via portaria da Secretaria de Administração (Sead), o programa estabelece um marco normativo para o fortalecimento das competências gerenciais, assegurando que o desenvolvimento humano seja um pilar central da governança pública estadual. Metodologicamente, o trabalho configura-se como um estudo de caso descritivo de natureza qualitativa, sustentado pela análise documental do planejamento e dos resultados da edição piloto de 2025. O programa promoveu a formação de 22 lideranças de escalão estratégico (2º ao 4º) em quatro eixos centrais: articulação institucional, gestão de projetos, rotinas de desempenho e inteligência emocional com foco em diversidade. Com uma pedagogia centrada na prática presencial, a iniciativa fomentou fóruns de debate e o acompanhamento de indicadores reais das áreas de atuação dos participantes. O sucesso da estratégia foi consolidado por um NPS superior a 80, atestando a excelência e a forte aceitação da metodologia entre os gestores. Em 2026, o programa alcançou um novo patamar de maturidade ao ser transferido para a Escola de Gestão e Aperfeiçoamento do Servidor Público (Esasp). Esta fase de escalonamento expandiu o público-alvo, engajando também o 1º escalão, e integrando outras pastas convidadas, o que fortalece a transversalidade e a coesão da gestão estadual. A experiência do Lidera Amazonas demonstra que a robustez administrativa depende da qualificação contínua da tomada de decisão. Ao converter uma ação setorial em uma estrutura permanente de formação, o Es-

tado assegura a profissionalização da burocracia e a perenidade de boas práticas. O modelo traz para a discussão como o respaldo normativo, somado ao foco em competências aplicadas, é fundamental para consolidar lideranças preparadas para os desafios complexos da gestão pública e para o aprimoramento do serviço na ponta.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Lideranças; Capacidades Estatais; Gestão por Competências; Setor Público.

31. BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: EVIDÊNCIAS DE MATURIDADE INSTITUCIONAL A PARTIR DO PANORAMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Mariana Lopes de Araújo

Paula Frias dos Santos

Isadora de Souza Modesto Pereira

Ana Luiza da Costa Pessanha de Mendonça

Instituto República

Resumo

A gestão de pessoas ocupa posição central na capacidade do Estado de formular, implementar e sustentar políticas públicas de qualidade. No entanto, ainda existe pouca visibilidade sobre essas políticas e seus resultados com base em dados e evidências. Nesse cenário, a identificação e a disseminação de boas práticas constituem estratégia central para o aprimoramento das políticas de pessoal. Este artigo tem como objetivo sistematizar boas práticas em gestão de pessoas identificadas a partir da aplicação do Panorama de Gestão de Pessoas (PGP), instrumento diagnóstico que avalia o nível de maturidade institucional de políticas, práticas, instrumentos e mecanismos voltados a servidores estatutários efetivos. O PGP está estruturado em cinco dimensões: carreiras, seleção e ingresso, gestão de desempenho, gestão de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho. O PGP foi aplicado em doze entes federativos, incluindo municípios, estados e governo federal, com base em análise documental, entrevistas e validação junto aos entes avaliados. Os resultados do artigo evidenciam boas práticas relacionadas à estruturação de cargos e carreiras, à regulamentação da mobilidade de carreiras transversais, ao planejamento da força de trabalho, à vinculação da gestão de desempenho ao planejamento e ao desenvolvimento, à institucionalização de trilhas de capacitação e à adoção de ações sistemáticas de qualidade de vida no trabalho, saúde e bem-estar. A análise dos resultados do PGP permitiu identificar padrões de maior maturidade e práticas com elevado potencial de transferência para outras realidades governamentais permitindo ampliar o nível de maturidade das unidades de gestão de pessoas. Como contribuição, o artigo oferece subsídios práticos para gestores públicos interessados em fortalecer a capacidade institucional de suas políticas de gestão de pessoas, orientando processos de diagnóstico, priorização de ações e aprendizado entre entes federativos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Boas Práticas; Carreiras; Concurso; Qualidade de Vida; Desempenho; Desenvolvimento.

32. QUEM LIDERA O ESTADO? BUROCRACIA REPRESENTATIVA, CULTURA ORGANIZACIONAL E DECISÕES DE LIDERANÇAS BASEADAS EM DADOS

Amanda Naessa Gonçalves Miranda

Luiza Lott Araújo

Luciana Silva Custódio

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O estudo analisa quem ocupa os cargos de liderança no Executivo a partir de uma base censitária ampla de servidores, consolidada por meio de levantamento previdenciário e tratada para subsidiar decisões estratégicas de gestão de pessoas. O foco é compreender como gênero, raça, escolaridade e trajetória profissional se distribuem nos diferentes níveis de chefia e quais padrões estruturais influenciam o acesso, a permanência e a progressão em posições de maior poder decisório. Os dados indicam avanços relevantes na composição das lideranças, com presença expressiva de mulheres e pessoas negras em cargos de chefia, quando comparados ao cenário nacional. Ao mesmo tempo, revelam desafios de estrutura: concentração desses grupos em áreas sociais, menor presença em pastas econômicas e centrais, diferenças remuneratórias e um efeito de funil nas posições mais estratégicas. Também se observa que a qualificação formal é elevada entre as lideranças, mas nem sempre se traduz em acesso proporcional aos cargos de maior remuneração e influência. O principal ganho do estudo é permitir usar dados como instrumento de gestão. O mapeamento permite orientar seleções por competências, programas de desenvolvimento, políticas de sucessão e estratégias de engajamento com base em evidências. Também amplia a capacidade de monitorar a distribuição de perfis nas estruturas decisórias e de alinhar diversidade, desempenho e resultados institucionais. A análise reforça que lideranças mais diversas ampliam a qualidade das decisões, reduzem vieses e fortalecem a legitimidade do Estado. O uso contínuo de dados sobre o perfil das lideranças permite integrar representatividade à cultura organizacional e qualificar decisões estratégicas sobre formação, promoção e composição das equipes dirigentes.

Palavras-chave: Liderança pública; Gestão estratégica de pessoas; Burocracia representativa; Diversidade nas lideranças; Gênero e raça na gestão; Cargos de chefia.

33. VIOLÊNCIA DE GÊNERO E ASSÉDIO NO SERVIÇO PÚBLICO: ACOLHIMENTO ESPECIALIZADO EM UMA ABORDAGEM EM REDE ORIENTADA POR DADOS

Luciene Ribeiro Soares

Maurício Fernando Oliveira de Miranda

Thais Mara Alexandrino

Ouvidoria-Geral do Estado de Minas Gerais

Resumo

A violência de gênero e o assédio no ambiente de trabalho representam desafios estruturais para a gestão estratégica de pessoas, com impactos diretos sobre a dignidade, a saúde e o desenvolvimento profissional dos servidores. Evidências recentes indicam que essas práticas atingem de forma desproporcional o público feminino, comprometendo a construção de ambientes organizacionais seguros e equitativos. Dados da pesquisa *Visível e Invisível: a Vitimização de Mulheres no Brasil* (5ª edição, 2025) aponta que 20,5% das mulheres sofreram cantadas e comentários desrespeitosos no ambiente laboral e que 49,6% relataram ter sido vítimas de assédio no último ano, reforçando a necessidade de respostas institucionais estruturadas. Este trabalho apresenta uma iniciativa de enfrentamento à violência de gênero no serviço público estadual, orientada por uma abordagem preventiva, educativa e colaborativa. Entre as principais ações destacam-se a elaboração de uma cartilha educativa sobre violência e assédio à mulher no ambiente de trabalho, ampliando o acesso à informação e visibilidade ao tema, bem como a criação de um canal especializado para o acolhimento e o recebimento de relatos sobre igualdade de gênero e, especialmente, violência à mulher no ambiente de trabalho, contribuindo para o fortalecimento da presença e o protagonismo feminino. A iniciativa estrutura-se em um modelo de trabalho em rede, que permite a atuação coordenada entre diferentes instituições e o encaminhamento qualificado das manifestações. Os dados provenientes do canal são monitorados por meio de painéis em *Power BI*, possibilitando análises sistemáticas, identificação de padrões e utilização das informações como ferramenta de gestão para subsidiar decisões e fomentar debates no âmbito da política pública de enfrentamento à violência contra a mulher. Como resultados, observa-se o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à equidade de gênero, à proteção das servidoras e ao uso estratégico da informação, consolidando práticas institucionais alinhadas à Agenda 2030, demonstrando que políticas de prevenção à violência de gênero podem atuar como instrumento estratégico de

transformação da cultura organizacional e de promoção de ambientes de trabalho mais seguros, inclusivos e respeitosos no setor público.

Palavras-chave: Violência De Gênero; Assédio No Ambiente De Trabalho; Acolhimento; Governança; Ouvidoria.

34. DIMENSÕES PSICOSSOCIAIS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO À LUZ DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA, PREVENÇÃO E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Silvana Maria Fernandes

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O presente trabalho analisa a implementação de ações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sob a ótica da NR1, Segurança Psicológica, Prevenção e Valorização do Servidor, desenvolvidas no âmbito do Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT/Seplag-MG). Iniciado em 2021, em resposta às demandas acentuadas pela pandemia, o PQVT adotou como principal estratégia a promoção de conteúdos educativos e preventivos por meio de webinários no canal institucional do YouTube, abordando temas voltados à prevenção do adoecimento tais como: estresse crônico, *burnout*, assédio moral, Programa de Preparação para Aposentadoria, segurança psicológica entre outros. O objetivo central consiste em incorporar ferramentas que fortaleçam a prevenção, a saúde e o bem-estar no trabalho (BET), ampliando a satisfação, o engajamento e o capital psicológico positivo (PsyCap) dos servidores, a partir de uma abordagem preventiva, educativa e de valorização do servidor, visualizando a QVT como responsabilidade compartilhada entre gestores e trabalhadores. Como método, o PQVT se estrutura na oferta contínua de ações formativas, estímulo à participação ativa dos servidores na definição dos temas e na articulação interinstitucional, respaldado pelos Decretos 48.636/2023 e nº 48.872/2024. Entre os principais resultados, destacam-se a ampliação e continuidade das ações iniciadas na pandemia, a exemplo do Afastamento para Estudos, do Programa de Preparação para a Aposentadoria e das iniciativas de saúde mental, como a parceria com a Faculdade de Medicina/UFMG em 2024. Em 2025, houve expansão das ações presenciais, criação da página do PQVT no Moodle EAD e lançamento da cartilha de orientação aos DRHs. Os dados de monitoramento indicam forte adesão e percepção positiva: entre 2021 e 2025 foram realizados 46 eventos, com 64.787 visualizações pós-webinário, emissão de 8.683 certificados e mais de 80% de avaliação “boa” ou “excelente” pelos participantes. Para 2026, prevê-se a mobilização de novos parceiros, como a Faculdade de Educação/UFMG, criação do Grupo de Estudos em Qualidade de Vida no Trabalho (GEQVT); concebido

como um espaço interdisciplinar destinado à reflexão, investigação e proposição de ações. Conclui-se que o PQVT tem contribuído para fortalecer a cultura institucional de cuidado, da prevenção e valorização do servidor, direcionando para ambientes organizacionais mais saudáveis, cooperativos e produtivos, alinhados às boas práticas da gestão pública, além de fomentar maior engajamento e qualidade na entrega de serviços públicos prestados à sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Dimensões Psicossociais; Valorização do Servidor; Bem-estar no Trabalho (BET); Cuidado; Segurança Psicológica; Norma Regulamentadora-1.

35. PLATAFORMA DE COMUNICAÇÃO DE ACIDENTES DE TRABALHO: CAT DIGITAL NO PORTAL DO SERVIDOR COM CONFORMIDADE ESOCIAL

Flávio Jabra Peixoto

Karinda de Carvalho Castrilon Mendes

Hed Carlos Borges Leopoldino

Sandra Aparecida Donati Silverio

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso

Resumo

A CATWeb é a solução digital integrada ao Portal do Servidor para registrar, instruir, validar e monitorar Comunicações de Acidente de Trabalho (CAT) e agravos relacionados ao trabalho, inclusive sem afastamento, com rastreabilidade e padronização das informações para fins legais e preventivos. A metodologia contemplou: (i) parametrização de perfis de entrada (servidor, chefia, testemunha, SST setorial e gestão central), com trilha de auditoria e controle de *status*; (ii) construção de formulário estruturado com campos obrigatórios, regras de consistência e anexação de evidências; (iii) validação em duas camadas (setorial e central) com checagens automáticas e possibilidade de devolução orientada; (iv) integração sistêmica para registro no Seap, geração automática de documento em PDF para transparência ao servidor e transmissão ao eSocial para vínculos RGPS, com captura e armazenamento do número de recibo; e (v) consolidação analítica em painel gerencial com filtros por órgão, ano e desfecho, permitindo leitura epidemiológica e priorização de ações de prevenção. O servidor abre a solicitação no Portal do Servidor, com pré-preenchimento cadastral, formulário padronizado e validações automáticas de obrigatoriedade e consistência. Em seguida, a demanda passa por triagem e validação setorial, e posterior registro no Seap e geração automática do PDF. Nos últimos dois anos, foram registrados 1.018 eventos de CAT envolvendo 877 servidores, com evidências claras para intervenção: predomínio de lesões em dedo (22,2%) e mão (6,7%), distribuição de lateralidade semelhante entre esquerda (35,5%) e direita (35,1%), além de agente infeccioso/parasitário (22,36%) como principal causador, o que subsidia protocolos, treinamentos e adequações de EPI/rotinas. Como contribuição à gestão pública, a iniciativa fortalece a governança de SST, reduz variabilidade de preenchimento, amplia a tempestividade e a conformidade do envio ao eSocial, assegura transparência ao servidor (acesso ao PDF e rastreamento) e

transforma registros obrigatórios em inteligência de gestão para orientar medidas preventivas baseadas em evidências.

Palavras-chave: Acidente de Trabalho; ESocial; Segurança no Trabalho.

36. RESIDÊNCIA TÉCNICA COMO POLÍTICA PÚBLICA INOVADORA PARA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Emelly Silva Motta

Marcos de Moraes Gomes Junior

Lidiane Patrícia Ferreira e Silva Leite

Tatiana Laura Guedes Libardi

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Mato Grosso

Resumo

A Residência Técnica configura-se como política pública inovadora voltada à modernização da gestão de pessoas na administração pública, com o objetivo de enfrentar a escassez estrutural de pessoal qualificado, qualificar continuamente recém-formados e ampliar a capacidade operacional dos órgãos sem expansão permanente de quadros. O contexto que motivou a iniciativa envolvia sobrecarga das equipes, demandas reprimidas, uso ineficiente de recursos públicos e fragilidades na gestão do conhecimento, decorrentes do distanciamento entre formação acadêmica e prática institucional, com impactos diretos na eficiência administrativa e no atendimento ao cidadão. A metodologia adotada baseia-se em processo seletivo público centralizado, formação prática supervisionada, alocação estratégica dos residentes conforme necessidades institucionais e acompanhamento contínuo por gestores, assegurando integração às rotinas organizacionais, transferência sistemática de conhecimento e fortalecimento da cultura organizacional. O modelo promove recrutamento ágil, ganho de escala, racionalização de custos administrativos e maior flexibilidade gerencial, superando arranjos tradicionais lentos e onerosos. Como resultados, o programa conta com mais de 1.300 residentes em atuação, distribuídos em mais de 30 órgãos e 20 municípios, abrangendo mais de 50 perfis profissionais distintos, com redução de demandas represadas, otimização de processos, fortalecimento de políticas públicas estratégicas e liberação de servidores efetivos para atividades finalísticas. A iniciativa apresenta caráter institucionalizado, escalável e replicável, já adotada como referência por outros entes e instituições, consolidando-se como instrumento efetivo de modernização da gestão pública, fortalecimento da gestão estratégica de pessoas e geração de valor público sustentável.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; Residência técnica; Inovação na administração pública; Modernização da gestão pública; Gestão do conhecimento.

37. APRENDER PARA TRANSFORMAR: A FORMAÇÃO CONTINUADA COMO EIXO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Ivanira Pontes Duarte

Secretaria de Administração do Estado da Paraíba

Ilka Maria Soares Campos

Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba

Maria das Graças Aquino Teixeira da Rocha

Secretaria de Administração do Estado da Paraíba

Ivanilda Matias Gentle

Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba

Resumo

As Escolas de Governo no Brasil têm alcançado maior visibilidade e presença nas agendas dos agentes políticos, com a finalidade de formar e capacitar servidores. Elas vêm evoluindo no contexto das reformas gerenciais, enfrentando desafios contemporâneos para capacitar os quadros já existentes e os novos profissionais, buscando acompanhar novas tendências e melhores práticas. Visando conferir maior relevância e aprimoramento à gestão das diversas atividades desenvolvidas, de modo que a tomada de decisão possa gerar melhores resultados e contribuir para uma gestão pública estratégica e orientada à excelência. Contudo, esse processo de “aprender para transformar” impõe desafios relacionados à gestão dos cursos em áreas específicas, especialmente aqueles voltados aos gestores, à inclusão social, ao respeito as diversidades, à educação antirracista e à transformação digital. Além disso, exige atenção ao indivíduo nos aspectos relacionados à saúde mental, física e emocional, bem como à articulação entre objetivos institucionais e à efetividade da aprendizagem organizacional. Diante deste cenário, o presente estudo tem o objetivo de analisar o papel estratégico da escola de governo do Estado da Paraíba - ESPEP às necessidades institucionais e as competências existentes no caminho da excelência dos serviços à sociedade. A metodologia possui natureza descritiva e aplicada, com abordagem quanti/quali e análise documental. Os instrumentos de coleta de dados incluem a análise documental das solicitações específicas, bem como a aplicação de questionário enviado a gestores e servidores egressos. Espera-se, com o estudo, demonstrar que a formação continuada, contribui para transformar a gestão estratégica de pessoas, possibilitando às escolas de governo exercerem o papel de gerir o

conhecimento, melhorar as práticas pedagógicas e aplicá-las à realidade do setor público. Busca-se desenvolver ações que alinhem a formação continuada aos objetivos estratégicos das instituições, ampliando e diversificando as metodologias de ensino-aprendizagem, de modo a promover avanços significativos na qualidade dos serviços prestados à sociedade e fortalecer a excelência na gestão pública.

Palavras-chave: Formação Continuada; Gestão Pública; Inovação; Boas Práticas.

38. DO MÉRITO AO DESEMPENHO: EFEITOS DA SELEÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO

Ana Paula Ferreira Gonçalves

Luciana Silva Custódio

Leticia Napoles Villela

Thais Cardoso de Souza

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

Este artigo analisa os resultados do Programa Transforma Minas, iniciativa de seleção meritocrática e desenvolvimento de lideranças públicas do Governo de Minas Gerais, reinterpretando seus achados sob a ótica da gestão por resultados e da melhoria contínua. A partir de questionários aplicados a 181 lideranças e 162 chefias imediatas — totalizando 343 respondentes em um universo estimado de 440 participantes — foram examinadas seis dimensões: aderência às necessidades do cargo, legitimidade e engajamento, percepção do processo seletivo, qualidade das entregas, sistema de liderança e aderência às diretrizes. A abordagem ora adotada desloca o foco da avaliação restrita ao perfil dos selecionados para os efeitos organizacionais observáveis, propondo uma teoria de mudança que conecta práticas meritocráticas à geração de valor público. Os resultados apontam altíssimos níveis de legitimidade e integração (média 4,71 nas chefias), mas revelam que a qualidade das entregas apresenta o maior gap entre auto-percepção das lideranças e avaliação externa das chefias (−0,27 pontos), com especial atenção à tomada de decisão (gap de −0,30). A análise sinaliza a necessidade de fortalecimento de capacidades técnico-gerenciais, rotinas estruturadas de *feedback* e aprimoramento da governança de indicadores. Propõe-se um conjunto articulado de instrumentos — OKRs, rotinas de aprendizagem, *coaching* entre pares e painéis de desempenho — para converter potencial em impacto mensurável.

Palavras-chave: Liderança Pública; Gestão por Resultados; Programa Transforma Minas; Valor Público; Avaliação de Desempenho.

39. VITRINE DE OPORTUNIDADES FORMATIVAS: UMA ESTRATÉGIA PARA A QUALIFICAÇÃO, PROTAGONISMO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS NO ESTADO

Helayne Brito de Jesus

Secretaria de Estado da Administração do Amapá

Andréia Pinheiro de Carvalho

Secretaria de Estado da Administração do Amapá

Helizângela Carmo de Lima

Secretaria de Estado da Administração do Amapá

Helena Lúcia Portugal Correa

Secretaria de Estado da Educação do Amapá

Resumo

Este estudo analisa a consolidação da Cultura de Qualificação no âmbito da administração pública estadual, com ênfase na iniciativa “Vitrine de Oportunidades Formativas”. Parte-se do problema da fragmentação das ações de capacitação e da dificuldade de alinhamento entre a oferta formativa e as reais necessidades institucionais. Essa estratégia viabilizou a identificação formal das áreas prioritárias, permitindo um planejamento pautado pela transparência e as ações formativas alinhadas às necessidades institucionais. Como resultado, observa-se impacto direto na qualidade dos serviços públicos, na previsibilidade da qualificação e na consolidação da gestão como vetor de valor público e eficiência administrativa. O objetivo é avaliar a Vitrine de Oportunidades Formativas, como ferramenta de Gestão Estratégica de pessoas, alinhada à cultura organizacional de eficiência do Estado evidenciando os impactos e resultados obtidos através do aumento na produtividade e melhoria dos serviços entregues à sociedade pós qualificação profissional. Quanto à hipótese, parte-se da proposição de que um aumento no engajamento dos servidores, mensurado pela adesão e conclusão das ações formativas preditivas, evidencia uma otimização da gestão por competências e o consequente aprimoramento da eficiência administrativa. A metodologia abordará o estudo de caso fundamentado no levantamento de necessidades formativas realizado, utilizando análise estatística dos resultados alcançados e revisão bibliográfica para embasar a relação entre capacitação, gestão estratégica de pessoas e resultados institucionais.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Engajamento; Valor Público; Eficiência Administrativa; Protagonismo; Formação Preditiva; Escola de Governo.

40. FORMAR PARA APRIMORAR: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA SOBRE O APRENDIZADO APÓS CURSOS DE APRIMORAMENTO ORGANIZADOS PELA CCI

Luiz Exedito Machado Rodrigues

Marília de Jesus Silva

Álica dos Santos Cruz

Coordenação de Controle Interno da Secretaria da Educação do Estado da Bahia

Resumo

A formação dos servidores públicos constitui um instrumento estratégico para o fortalecimento da gestão pública, contribuindo para a eficiência administrativa, a conformidade legal e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em um cenário marcado por constantes mudanças normativas e crescentes exigências de controle, transparência e governança, o desenvolvimento de competências profissionais torna-se essencial para o aprimoramento institucional. Este artigo analisa a percepção dos servidores públicos sobre os ganhos obtidos após participação em cursos promovidos pela Coordenação de Controle Interno da Secretaria da Educação do Estado da Bahia. Trata-se de pesquisa exploratória, qualitativa, com dados coletados por questionário aplicado aos participantes. Os resultados indicam percepção positiva quanto à melhoria das rotinas administrativas, segurança na tomada de decisão e compreensão normativa. Conclui-se que as ações formativas contribuem significativamente para uma gestão pública eficiente.

Palavras-chave: Capacitação de Servidores; Gestão Pública; Eficiência Administrativa; Controle Interno.

41. O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DE UMA UNIDADE SETORIAL DE RECURSOS HUMANOS

Edna Maria da Cruz Barros

Giovanna Nogueira Machado Schffer

Isabella Soares Mayrink

Hugo Leonardo Souza Maciel

Secretaria de Estado de Planejamento de Minas Gerais

Resumo

A Gestão de Pessoas ocupa papel central nas organizações contemporâneas, tanto no setor público quanto no privado, deixando progressivamente de se restringir ao controle administrativo da vida funcional para assumir uma função estratégica, diretamente relacionada ao alcance dos objetivos organizacionais e à entrega de bens e serviços à sociedade. Esse movimento é impulsionado por transformações na concepção do trabalho, pelo reconhecimento da contribuição dos trabalhadores para o desempenho institucional e pelo amadurecimento de estudos e práticas voltadas à gestão estratégica de pessoas. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de reposicionamento estratégico de uma unidade setorial de Recursos Humanos da administração pública estadual, estruturada no âmbito da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), considerando a coexistência entre funções operacionais indispensáveis e a incorporação de frentes de atuação estratégica. Destacam-se, nesse processo, as ações voltadas à capacitação e ao desenvolvimento de servidores, à promoção da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho, ao dimensionamento e à alocação da força de trabalho, bem como à avaliação de desempenho. Trata-se de um estudo de natureza analítico-descritiva, fundamentado na análise da trajetória institucional da unidade, em documentos normativos e gerenciais e na observação sistematizada da prática administrativa. O objeto de estudo insere-se em um modelo descentralizado de gestão de pessoas, composto por uma unidade central responsável pela formulação de diretrizes e políticas e por unidades setoriais incumbidas do atendimento direto aos servidores e da implementação das políticas institucionais, respeitadas as especificidades e a cultura organizacional de cada órgão. A metodologia adotada dialoga com a abordagem de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), compreendida como estratégia de gestão de pessoas orientada à valorização do capital humano, ao fortalecimento da cultura

organizacional, ao desenvolvimento de competências, à gestão do desempenho e à tomada de decisão baseada em dados. Ao compartilhar uma experiência concreta, o artigo busca contribuir para o debate contemporâneo sobre a transformação das unidades de Recursos Humanos e o fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Desenvolvimento Humano e Organizacional; Capacidade Institucional; Gestão Pública; Unidade Setorial de Recursos Humanos.

42. CONDECORAÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO: PADRONIZAÇÃO E GOVERNANÇA DO RECONHECIMENTO DE SERVIDORES COM 25 ANOS NO PODER EXECUTIVO DE MATO GROSSO

Meris Clara Berto de SantAna

Janice Maria Silva Braga

Sonia dos Santos Moura Castro

Lidiane Patricia Ferreira e S. Leite

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso

Resumo

A Condecoração por Tempo de Serviço, instituída pelo Decreto Estadual nº 6.688, consiste em ação anual de valorização que homenageia servidores que completam 25 anos de efetivo serviço, mediante entrega de bôton institucional e certificado em solenidade oficial com participação do Chefe do Poder Executivo, fortalecendo a cultura de reconhecimento no setor público. O objetivo foi estruturar um fluxo padronizado, auditável e escalável para identificar elegíveis, validar informações com os órgãos e executar a logística das homenagens na administração direta, indireta e, excepcionalmente, em empresas públicas. A metodologia iniciou-se com levantamento no sistema de gestão de pessoas (Seap), aplicando parâmetros objetivos: situação funcional ativa, tipo de vínculo (efetivo, temporário e exclusivamente comissionado) e soma de vínculos estaduais quando a interrupção entre vínculos não ultrapassa 90 dias; em seguida, procedeu-se à consolidação do relatório com campos obrigatórios (matrícula, gênero, tipo de vínculo, tempos por vínculo e total somado, órgão de lotação), validação pelas unidades setoriais de gestão de pessoas e definição final da lista de homenageados e convidados, culminando na produção/organização de insígnias e na realização de dois eventos. Em 2025, foram identificados 3.912 servidores elegíveis, com execução presencial em duas etapas que somaram 255 homenageados no dia do evento, envolvendo 27 órgãos/entidades e 3 empresas públicas, com mobilização de equipe organizadora e apoio para recepção, cerimonial e registro institucional. Como resultados, a padronização dos critérios de busca e a validação intersetorial aumentaram a confiabilidade da elegibilidade, reduziram inconsistências cadastrais e retrabalho na montagem de listas e fortaleceram a percepção de reconhecimento institucional, contribuindo para a gestão estratégica de pessoas ao integrar dados, governança e rito público de valorização.

Palavras-chave: Condecoração; Valorização; Servidor.

43. A CIÊNCIA COMPORTAMENTAL APLICADA AO COMPLIANCE PÚBLICO: REFLEXÕES PARA UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO.

Paulo Henrique Vanthier Ferreira

Controladoria-Geral do Estado de Goiás

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o uso da Ciência Comportamental como ferramenta no desenvolvimento do *Compliance* Público. O trabalho se desenvolveu entre pesquisas bibliográficas, análise de entrevistas com profissionais ligados às ciências comportamentais e aos programas de *Compliance* e revisões de artigos científicos e artigos de páginas de internet especializadas. O estudo indicou que o uso de temas transversais como a Ciência Comportamental e de todo seu ferramental pode gerar engajamento e efetividade nos programas de *Compliance*. Estas ações criam um ambiente propício à transformação cultural de modo a impactar positivamente as pessoas. O levantamento indicou também que esta trajetória não é simples e rápida. Deve-se considerar as próprias limitações do setor público além de que mudanças comportamentais podem ser influenciadas por diversos elementos que podem não estar explícitos nas relações de trabalho e nas tomadas de decisão.

Palavras-chave: Ciências Comportamentais; Efetividade; Integridade; Programa de Integridade.

44. COCRIAÇÃO DE TRILHA DE CAPACITAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS PARA AGENTES DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES DO ESTADO

Geisiane Magalhães

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Ernatan Barbosa

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Gilberto Porto

Instituto Publix

Raphael Salviano

Instituto Publix

Resumo

A qualificação contínua dos agentes públicos que atuam em compras e contratações é condição crítica para a efetividade das políticas públicas, a conformidade normativa e a qualidade do gasto. No contexto de implantação de um novo modelo de gestão de logística de suprimentos em nível estadual, este trabalho apresenta a experiência de cocriação de uma trilha de capacitação baseada em competências, voltada aos agentes de compras e contratações públicas. O objetivo do estudo é descrever a metodologia adotada para concepção da trilha formativa e analisar suas contribuições para o fortalecimento da cultura organizacional, da aprendizagem institucional e da gestão estratégica de pessoas. Metodologicamente, trata-se de um estudo aplicado, de natureza qualitativa, estruturado a partir de análise documental, oficinas colaborativas, entrevistas com atores-chave e validações sucessivas com instâncias técnicas e gerenciais. A trilha foi concebida com base em referenciais de gestão por competências, aprendizagem de adultos e capacitação orientada por processos. O desenho considerou diferentes perfis de atuação, níveis de maturidade e modalidades formativas (autoformação, capacitação síncrona, fóruns temáticos e ações de disseminação de boas práticas). Como principais resultados, destacam-se: (i) a definição de um conjunto estruturado de competências essenciais aos agentes de compras; (ii) a organização de percursos formativos progressivos e integrados ao modelo de gestão de suprimentos; e (iii) o fortalecimento do engajamento dos participantes, decorrente do caráter colaborativo do processo de construção. A experiência evidencia que abordagens de cocriação em capacitação contribuem para maior aderência às necessidades reais de trabalho, promovem aprendizagem signifi-

cativa e reforçam uma cultura organizacional orientada à melhoria contínua e à profissionalização da função compras no setor público.

Palavras-chave: Trilha de Capacitação; Competências; Desenvolvimento; Co-criação.

45. ACOMPANHAMENTO EM SAÚDE VOCAL DOS SERVIDORES MUNICIPAIS - UM PROGRAMA DE SAÚDE VOCAL ESTRUTURADO

Edna Cristiane de Melo

Juliana Cury Borges Neves

Mariana Lima do Valle

Simone Patrocínio

Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão de Belo Horizonte

Resumo

Entre os trabalhadores que dependem da voz como instrumento de trabalho, os professores são referidos na literatura como a categoria mais acometida por problemas de voz. Este adoecimento, entre outros fatores, está diretamente relacionado à demanda e ao modo de uso da voz no dia a dia. Assim, ações como projetos pontuais, limitados em um período de tempo, não são totalmente eficazes, sendo necessário, para uma prevenção efetiva, o cuidado continuado ao longo dos anos de exercício profissional. No Brasil, as políticas públicas em favor da saúde vocal desses profissionais ainda são incipientes. Este relato de experiência tem como objetivo apresentar o Programa de Saúde Vocal deste Município, iniciado em 1995, quando ainda não havia programa similar na administração pública, e que, apesar dos anos de implantação, permanece atual e necessário, em consonância com políticas recentes voltadas para a qualidade de vida no trabalho como a Lei federal nº 14681 de 18/09/23. Coordenado e desenvolvido pela Equipe de Fonoaudiologia da Gerência de Saúde do Servidor deste Município, o Programa aprimorou-se através de suas ações no decorrer dos anos, tendo como objetivo principal a promoção e a prevenção em saúde vocal. Atualmente encontra-se consolidado na Instituição, com uma estrutura robusta e eficaz, que se divide em duas linhas principais de ação: o acompanhamento longitudinal periódico e as ações de educação em saúde. Como resultados, destacam-se: 56.821 avaliações fonoaudiológicas periódicas realizadas entre 2005 e 2025; 14.006 servidores participantes do curso introdutório sobre saúde vocal (2009 a 2025); 712 servidores participantes de oficinas teórico-práticas (2016 a 2025); 477 professores com indicação para aquisição de microfone individual custeado pela Instituição (2012 a 2025). Em recorte amostral dos periódicos realizados entre 2024 e 2025, evidenciou-se: de 6.381 avaliações realizadas, 92,3% apresentaram evolução classificada como estável ou melhor em relação ao exame de referência e apenas 5,7% apresentaram situação de agravamento ou desencadeamento do adoecimento vocal. O Programa de Saúde Vocal deste Município destaca-se,

portanto, como importante estratégia de cuidado e valorização dos professores, constituindo-se em experiência bem-sucedida na gestão pública.

Palavras-chave: Saúde Vocal do Professor; Promoção de Saúde; Saúde do Servidor; Políticas Públicas de Saúde; Valorização do Servidor.

46. AMPLITUDE DE COMANDO NA GESTÃO PÚBLICA: METODOLOGIA PARA O DIMENSIONAMENTO DO QUADRO GERENCIAL EM ORGANIZAÇÃO DE ECONOMIA MISTA

Michele Ruzon Kassem

José Antonio Monteiro Hipólito

Fundação Instituto Administração

Resumo

O dimensionamento do quadro de pessoal constitui desafio estratégico para organizações públicas, especialmente diante da necessidade de ampliar eficiência administrativa, otimizar custos e alinhar a estrutura a resultados. Nesse contexto, a definição da amplitude de comando das posições de liderança, entendida como o número de subordinados diretos que um gestor pode supervisionar com efetividade, assume papel central. Este estudo apresenta uma metodologia desenvolvida e aplicada em organização de economia mista do setor de energia, com objetivo de qualificar o processo decisório relacionado à estrutura gerencial e fortalecer práticas de governança. A partir de análises documentais, entrevistas, questionários e dados, foi desenvolvida ferramenta capaz de classificar a complexidade das unidades e estabelecer parâmetros adequados de amplitude de comando para elas. O modelo inicial foi refinado de nove para sete fatores após testes estatísticos. Os fatores “Volume de demanda de aprovações e autorizações” e “Execução do orçamento” não apresentaram correlação significativa com os demais e foram excluídos do índice, enquanto “Intensidade das mudanças” foi mantido por sua relevância conceitual. O instrumento final apresentou elevado índice de consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,857), indicando robustez na mensuração da complexidade organizacional. Aplicou-se o método de *cluster* de dois passos para agrupar as unidades conforme similaridade estrutural, independentemente da nomenclatura hierárquica. Os resultados apontaram maior relevância da “Origem da demanda” e da “Padronização dos processos” na explicação da complexidade. O índice final, definido pela média simples dos fatores, permitiu distinguir estatisticamente os níveis gerenciais e estabelecer referências para o número ideal de subordinados. A aplicação do modelo evidenciou desalinhamentos entre complexidade das unidades e amplitude de comando, revelando tanto situações de sobrecarga gerencial quanto oportunidades de racionalização, que foram tratadas em seguida. Conclui-se que a metodologia aplicada possibilita estruturas mais equilibradas e maior eficiência na gestão da

força de trabalho, contribuindo para o avanço das práticas de dimensionamento gerencial no setor público.

Palavras-chave: Amplitude de Comando; Complexidade; Função Gerencial.

47. ATUAÇÃO EM REDE COMO FATOR DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: O CASO DA REDE-PESSOAS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Ana Carolina Alencastro Dal Ben
Cristina Conceição Carvalho da Silva
Paula Roberta Moraes Dias Caffarate
Renata Quinteros Borba

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

Impulsionada pela conectividade tecnológica, a atuação em rede tem se destacado na administração pública por ampliar coordenação, aprendizagem e capacidade de resposta a demandas complexas. Ao interligar pessoas, equipes e instituições, a circulação de informações, a inovação e a tomada de decisões mais ágeis são favorecidas. O artigo analisa a Célula de Multiplicadores como núcleo de governança e coordenação da Rede-Pessoas. Instituída em 2022, a Rede reúne o órgão central de gestão de pessoas e 53 instituições estaduais (órgãos setoriais) para alinhar e padronizar processos, promover a gestão do conhecimento e compartilhar boas práticas, apoiando a entrega coordenada de políticas de gestão de pessoas. Trata-se de estudo de caso descritivo, analisado a partir de documentos institucionais e normativos; registros da Central de Atendimento ao Setorial (CAS); e materiais e rotinas de gestão, como encontros periódicos, fóruns, reuniões orientativas e visitas técnicas. No recorte 2022–2025, os dados foram categorizados por tipo de demanda, assunto, encaminhamento, tempo de resposta e produto gerado, com análise de frequência e recorrência para orientar prioridades. Os resultados mostram a Célula como elo integrador entre áreas técnicas do órgão central e setoriais, reduzindo assimetrias de informação, fortalecendo a padronização e acelerando a orientação formal. Em 2025, o CAS registrou mais de 2.400 demandas atendidas, indicando capilaridade e capacidade de resposta. Os procedimentos sustentaram a disseminação contínua do conhecimento e a construção de soluções compartilhadas, materializadas, por exemplo, nas cartas de serviços disponibilizadas no site institucional, que sistematizam informações sobre os processos de gestão de pessoas e atendem às principais dúvidas das se-

toriais, fortalecendo a transparência e a orientação técnica. A experiência aponta fatores de replicabilidade, como governança clara, articulação entre áreas, canal único de gestão de demandas (CAS), ritos periódicos de alinhamento, repositório de orientações e indicadores simples de evolução. Por fim, discutem-se desafios e oportunidades para sustentar a Rede ao longo do tempo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Rede-gestão-de-pessoas; Governança Colaborativa; Gestão do Conhecimento; Valor Público.

48. DA OFICINA PARA LIDERANÇAS AO FLOW: FORTALECENDO CAPACIDADES ESTATAIS POR MEIO DO MAPA DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES NO EXECUTIVO DO ESTADO DO RS

Ana Carolina Alencastro Dal Ben

Anelize D'Avila Ferreira

Jessica Tamiris Gertz

Paula Roberta Moraes Dias Caffarate

*Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do
Rio Grande do Sul*

Resumo

Este artigo apresenta pesquisa aplicada, estruturada como estudo de caso, que analisa o planejamento, a implantação e os resultados de uma metodologia para definição da oferta de ações de capacitação pela Escola de Governo (Egov) do Estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de ampliar o retorno do investimento em treinamento e desenvolvimento por meio do engajamento de servidores e lideranças. O projeto incluiu estudo com cinco órgãos públicos brasileiros e grandes empresas privadas, sem identificação de solução estruturada para subsidiar a definição das ofertas educacionais a partir das necessidades institucionais. Diante desse diagnóstico, foi desenvolvida a metodologia denominada Mapa de Desenvolvimento de Equipes, em substituição ao tradicional Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC). A abordagem combina oficina estruturada com lideranças e formulário padronizado, permitindo a sistematização das informações e a identificação de lacunas de desenvolvimento relacionadas às entregas institucionais. Na oficina, os gestores refletem sobre as entregas de suas áreas e preenchem matriz baseada na metodologia *Flow*, identificando conhecimentos necessários ainda insuficientes nas equipes. As respostas são consolidadas no Mapa de Desenvolvimento de Equipes, que subsidia a definição das soluções educacionais a serem ofertadas pela Egov. Destacam-se as ações de comunicação: divulgação prévia das turmas aos líderes solicitantes e redesenho do Egov Comunica, informativo digital mensal encaminhado a cerca de 70 mil servidores. Os resultados indicam elevada adesão institucional, com participação de 31 secretarias e 640 lideranças, além da redução da evasão nos cursos, de 33,13% para 8,33%. A metodologia demonstra potencial de replicabilidade e escalabilidade, ao empregar instrumentos simples, padronizados e orientados às entregas organizacionais, contribuindo para o fortalecimento das capacidades

estatais e a melhoria dos serviços públicos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Servidores Públicos; Necessidades de Capacitação; Liderança Pública; Estudo de Caso; Escola de Governo.

49. CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DE UM MODELO INTEGRADO DE DESEMPENHO, CARREIRAS, REMUNERAÇÃO E MOBILIDADE FUNCIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ney Nakazato Miyahira

Fundação Instituto Administração

José Antonio Monteiro Hipólito

Fundação Instituto Administração

Andrea Ramos Ferreira

Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo

Anete Clélia Cremasco

Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo

Resumo

A implantação de modelos integrados de gestão de pessoas no setor público enfrenta desafios que extrapolam o desenho técnico, envolvendo aspectos institucionais, normativos, culturais e de legitimidade organizacional. Este artigo apresenta os principais resultados da construção de um modelo integrado de gestão de pessoas na administração pública, com ênfase no processo participativo adotado. A participação de diversos atores no processo de construção do Modelo foi adotada como estratégia para mitigação de resistências, alinhamento de expectativas e sustentação da mudança organizacional. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada, configurando-se como um estudo de caso orientado à análise do processo de construção participativa do modelo, fundamentado em observação participante e pesquisa-intervenção. O modelo de gestão de pessoas construído estrutura-se a partir de eixos de carreira, competências e níveis de complexidade além de incorporar o conceito de cargo amplo. A adoção de cargos amplos visa possibilitar mobilidade interna e maior aproveitamento das capacidades, qualificações e interesses dos empregados em convergência com os desafios, objetivos e necessidades organizacionais. O diferencial do processo reside na governança participativa, envolvendo a atuação articulada da área de gestão de pessoas, gestores representativos das diversas áreas organizacionais, instâncias diretivas e representação sindical, além de um plano estruturado de comunicação e escuta ativa junto aos empregados. O apoio consultivo e o suporte da área jurídica também foram importantes, de modo a assegurar adequação técnica e respeito ao arcabouço legal. As interações ocorreram

de forma contínua, com uso de palestras, canais formais de esclarecimento de dúvidas e devolutivas sistematizadas, promovendo transparência, engajamento e construção coletiva. Conclui-se que a adoção de estratégias participativas e comunicacionais desde a fase de concepção do modelo constitui fator crítico para a viabilidade, legitimidade e sustentabilidade das soluções, contribuindo para a redução de resistências e para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Modelo Integrado de Gestão; Gestão do Desempenho; Cultura Organizacional; Participação Organizacional; Administração Pública.

50. SAÚDE MENTAL NA SEGURANÇA PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA SAUDAVELMENTE

Cássia Aparecida dos Santos Lima Mendes

Ana Clara Pereira do Nascimento

Maria Luisa de Carvalho Martins

Juliana Cury Borges Neves

Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão

Resumo

O trabalho, além de constituir um meio de sustento vital, exerce um papel indispensável na constituição da identidade e da existência humana, tendo em vista seu caráter social e ontológico. Nesse sentido, por ser intrínseco à condição humana, o trabalho possui o potencial de impactar a saúde mental, especialmente em contextos de elevadas demandas. Dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam elevada prevalência de transtornos mentais entre trabalhadores de países industrializados. O cenário da convivência com situações que impactam o bem-estar fica evidente nos profissionais de segurança pública, os quais lidam com exigências extremas. Esses trabalhadores estão sujeitos constantemente a diversos estressores em sua atividade laboral, comprometendo o equilíbrio psíquico e a gestão das pressões do próprio cargo. Este trabalho tem como objetivo apresentar o Programa SaudavelMENTE, desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH) para os Guardas Civis Municipais, o qual corrobora as recomendações da OMS no sentido de instrumentalizar os profissionais para a utilização de recursos e desenvolvimento de habilidades que favoreçam a saúde mental. De forma inovadora, a PBH implantou o programa SaudavelMENTE em 2021, com uma estrutura que consiste na realização de encontros periódicos e sistematizados com grupos de GCM. Nesses encontros, através de rodas de conversa, são abordados temas propostos a partir da observação das características do trabalho, potencialmente adoecedoras, e temas definidos em conjunto com os participantes, priorizando suas necessidades. Durante as rodas de conversa, que são conduzidas por um profissional de psicologia para uma escuta qualificada, identificou-se a necessidade da criação de um espaço acolhedor para o público feminino deste segmento levando a PBH a implantar o “SaudavelMENTE para Elas”. Em uma pesquisa de satisfação junto aos participantes, ao serem demandados para definirem o programa em uma palavra, a mais frequente foi: “Necessário”. O programa

SaudavelMENTE consolidou sua relevância ao vencer o Prêmio Municipal ‘+ Integridade 2025’, na categoria ‘Fortalecimento da Governança e da Integridade Pública’, subcategoria Inovação e Boas Práticas de Ética, demonstrando sua validação na medida em que viabiliza a melhoria nas relações pessoais e de trabalho.

Palavras-chave: Saúde Mental; Promoção da Saúde; Saúde do Servidor; Guarda Civil Municipal.

51. IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: OS DESAFIOS DE UMA MUDANÇA DE PARADIGMA

Adriana Cantarino

Cristiano Moreira Lima

Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão de Belo Horizonte

Resumo

O presente trabalho busca resgatar todo o processo de implantação de um novo modelo de avaliação de desempenho na Prefeitura: a avaliação de desempenho por competências. Essa implantação ocorreu sob o pano de fundo de uma reestruturação completa na estrutura organizacional da Prefeitura, que representou um avanço significativo na gestão de pessoas ao criar uma diretoria específica para a definição de políticas de gestão estratégica de pessoas. Inserida nesse contexto, a unidade responsável pela avaliação de desempenho teve como missão, à época, propor um novo modelo de avaliação de desempenho, em substituição aos vários modelos existentes que estivesse alinhado à estratégia de atuação da Prefeitura. O objetivo foi conferir ao instrumento uma finalidade que transcendesse o mero requisito para as progressões por mérito, bem como informatizar todo o processo, até então realizado em papel. Todas as etapas da implantação – que compreenderam a criação do marco legal, a homologação do sistema informatizado, as negociações com sindicatos e associações de classe, a divulgação do novo modelo e o mapeamento de competências – duraram cerca de dois anos. Desde o início, o projeto contou com o patrocínio da alta administração e a participação efetiva dos sindicatos e associações representativas dos servidores da Prefeitura garantindo transparência e legitimidade em todas as suas etapas. A escolha do modelo de avaliação de desempenho por competências representou uma grande conquista para a gestão de pessoas, já que as competências mapeadas para cada cargo ou função sinalizam com clareza para servidores e gestores o que se espera de sua atuação para alcançar os resultados governamentais. Ademais, o modelo garante e pressupõe revisões constantes, sempre que há mudanças nos objetivos e estratégias governamentais, garantindo a execução de uma efetiva gestão estratégica de pessoas. Como principais resultados, pode-se destacar, dentre outros: o alinhamento da gestão de pessoas à gestão estratégica da Prefeitura; o fortalecimento da cultura do *feedback*; a criação de um banco de dados que oferece subsídios à proposição da política de desenvolvimento do servidor e a transparência e segurança das informações que o sistema informatizado da avaliação proporciona aos servidores.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Desenvolvimento do Servidor; Gestão Estratégica de Pessoas; Sistema Informatizado de Avaliação de Desempenho; Cultura de *Feedback*.

52. PRÊMIO FAPEMA COMO INSTRUMENTO DE VALORIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA QUALIFICADA E FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO MARANHÃO

Adenilze Dias dos Santos

Nordman Wall Barbosa de Carvalho Filho

Geovane Henrique Farias Reis

Elizete de Lima Silva

Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão

Universidade Federal do Maranhão

Resumo

Instituído em 2005, o Prêmio FAPEMA, da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão - FAPEMA, vinculada ao Governo do Estado do Maranhão, consolidou-se como uma das mais longevas e estratégicas políticas públicas de valorização da mão de obra qualificada no Estado do Maranhão, atuando diretamente no fortalecimento da cultura organizacional e da gestão estratégica de pessoas no campo da ciência, tecnologia e inovação. Ao longo de duas décadas, a premiação tem reconhecido trajetórias, iniciativas e resultados que contribuem para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do estado. O objetivo deste estudo é analisar o Prêmio FAPEMA como instrumento estruturante de valorização dos profissionais pesquisadores maranhenses, evidenciando sua contribuição para a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao mérito, à excelência e à inovação. A metodologia adotada consiste em pesquisa qualitativa, fundamentada em levantamento documental dos históricos da premiação, análise normativa e revisão de literatura sobre gestão estratégica de pessoas, reconhecimento profissional e políticas de incentivo no setor público. O recorte empírico concentra-se na análise das diretrizes, categorias e critérios do Prêmio FAPEMA, destacando sua evolução institucional e sua articulação com os objetivos estratégicos do Estado do Maranhão. Os resultados demonstram que o Prêmio FAPEMA opera como mecanismo efetivo de valorização da mão de obra qualificada ao contemplar diferentes perfis e estágios da carreira científica, por meio de categorias como Pesquisador Sênior, Inovação Tecnológica, Empreendedorismo, Comunicação Científica, entre outras. Essa diversidade amplia o alcance da política, promove inclusão, estimula a permanência de talentos no território maranhense e fortalece

vínculos institucionais. Evidencia-se, ainda, que a premiação contribui para o engajamento, o reconhecimento social da ciência e a disseminação de boas práticas organizacionais. Conclui-se que o Prêmio FAPEMA configura-se como uma política pública madura e contínua de gestão estratégica de pessoas, ao integrar reconhecimento, liderança institucional e valorização do capital humano.

Palavras-chave: Prêmio FAPEMA; Valorização de Recursos Humanos; Cultura Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas.

53. DIVERSIDADE FUNCIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: O QUE OS DADOS REVELAM SOBRE ACESSO, PERMANÊNCIA E LIDERANÇA

Luiza Lott de Araújo

Letícia Napoles Villela

Amanda Naessa Gonçalves Miranda

Luciana Silva Custódio

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

A promoção da diversidade funcional na administração pública é assegurada por dispositivos legais, mas sua efetivação ainda enfrenta desafios relevantes, especialmente no acesso e no desenvolvimento profissional. Este estudo analisa a representatividade de pessoas com deficiência no serviço público de Minas Gerais, com base em dados administrativos do Censo Previdenciário de 2024, que reuniu mais de 135 mil respondentes. O objetivo é examinar padrões de acesso, escolaridade, faixa salarial e ocupação de cargos de chefia, contribuindo para o aprimoramento das políticas de gestão estratégica de pessoas no governo estadual. A metodologia adotada é quantitativa e descritiva, com análise de dados secundários e cruzamento de variáveis relacionadas à condição de deficiência, grau de instrução, remuneração e exercício de funções de liderança. Os resultados indicam uma sub-representação absoluta de pessoas com deficiência no funcionalismo, sugerindo barreiras estruturais no acesso inicial ao serviço público. Por outro lado, os dados revelam que, entre os servidores com deficiência que ingressam, há elevada escolaridade, concentração em faixas salariais intermediárias e participação ligeiramente superior em cargos de chefia, quando comparados aos demais servidores. Esses achados evidenciam que os principais desafios da inclusão funcional estão menos associados à capacidade individual e mais às condições institucionais de acesso, permanência e desenvolvimento. O estudo contribui para a gestão pública ao demonstrar o potencial do uso de dados administrativos como ferramenta estratégica para formulação, monitoramento e aprimoramento de políticas de gestão de pessoas orientadas à equidade, à diversidade e ao fortalecimento da liderança no setor público.

Palavras-chave: Inclusão Funcional; Pessoa com Deficiência; Serviço Público; Acesso; Liderança; Diversidade; Equidade.

54. ENGAJAR PARA TRANSFORMAR! QUANDO O RH LIDERA O ENGAJAMENTO NO SETOR PÚBLICO: LIÇÕES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS

Luciana Silva Custódio

Luiza Lott Araújo

Amanda Naessa Gonçalves Miranda

Ana Paula Ferreira Gonçalves

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O engajamento de servidores públicos tem se consolidado como um fator crítico para a melhoria do desempenho organizacional, da qualidade dos serviços prestados à sociedade e da sustentabilidade das políticas públicas. No contexto do setor público, marcado por restrições institucionais, estabilidade funcional e múltiplas racionalidades, o desafio de promover engajamento exige abordagens específicas, integradas à cultura organizacional e à gestão estratégica de pessoas. Este artigo tem como objetivo analisar conceitualmente o engajamento no trabalho — seus fundamentos, fatores determinantes e estratégias de promoção — e discutir o papel da área de Recursos Humanos como agente estratégico no fortalecimento do engajamento institucional. Como base empírica, utiliza-se a experiência do Governo de Minas Gerais que, ao longo de três ciclos sucessivos de ações de engajamento conduzidos sob distintas abordagens metodológicas, acumulou aprendizados que subsidiaram o desenho e a implementação, em 2025, de uma nova ação no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Lideranças — Recursos Humanos (PDL RH), com foco no Projeto de Engajamento. A pesquisa adota abordagem qualitativa com inspiração na pesquisa-ação, apoiada em oficinas formativas, grupos focais e aplicação de *survey* com lideranças e servidores de órgãos e entidades estaduais. Os resultados indicam que ações orientadas à motivação intrínseca — como *feedback* estruturado, fortalecimento do propósito público, reconhecimento simbólico e melhoria da percepção de resultados — apresentaram impacto positivo tanto no engajamento quanto no desempenho das equipes. Conclui-se que o reposicionamento da área de Recursos Humanos como promotora de práticas de engajamento, articuladas à estratégia organizacional, contribui para uma gestão pública mais orientada a resultados, pessoas e valor público.

Palavras-chave: Engajamento no Setor Público; Lideranças Públicas; Gestão de Pessoas no Setor Público.

55. ECOSSISTEMAS DE APRENDIZAGEM NA GESTÃO 4.0: CURADORIA ESTRATÉGICA E PÍLULAS DE CONHECIMENTO EM UM INSTITUTO DE GOVERNO

Rebeca Rêgo Pedrosa Costa

Herlane Suele Alves Martins

Thais Bezerra Patú Cruz

Newton Rocha Cerezini

*Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento
Regional de Pernambuco*

Resumo

Este estudo investiga o papel de um ecossistema multimodal de aprendizagem como estratégia de Gestão da Informação (GI) para a superação de silos informacionais e o fortalecimento da Gestão 4.0 no setor público. O objeto de análise é um dispositivo de curadoria editorial e produção de conteúdo de um instituto de gestão estadual, que atua como suporte ao Programa de Formação Continuada de gestores. O projeto estrutura-se de forma inovadora: inicia-se com “pílulas de conhecimento” (*microlearning* para leitura rápida) e expande-se para conteúdos densos via *podcasts* com os autores, permitindo trilhas flexíveis de aprofundamento. O objetivo é examinar a evolução temática desta ferramenta entre 2023 e 2025, identificando como a integração entre curadoria especializada e mídias sonoras contribui para o desenvolvimento de competências críticas. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem mista e exploratória, com análise documental de 26 edições do informativo. A técnica de análise de conteúdo categorizou eixos temáticos e a natureza das contribuições. Os resultados evidenciam uma transição paradigmática: a concentração inicial em fundamentos da gestão (2023) cedeu espaço à ascensão de temas disruptivos em 2024 e 2025, como Inteligência Artificial generativa, ciência de dados e liderança em ambientes complexos. Um achado central refere-se à estratégia de integração de saberes (60% de autoria externa), conectando gestores de múltiplos órgãos e academia à prática da Gestão 4.0. Conclui-se que o modelo fomenta o aprendizado organizacional contínuo e a agilidade pública. A contribuição original reside na proposição de um modelo replicável que vincula a GI ao fortalecimento das Escolas de Governo como hubs de inovação.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Escolas de Governo; Gestão 4.0; *Microlearning*; Curadoria de Conteúdo.

56. CONCURSOS PÚBLICOS COMO VETOR DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL

Onildo Oliveira Canuto

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Jéssica Mayara André Antunes

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Júlia Carolina Barros Casado Beltrão,

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Nathália de Faria Barbosa

Instituto Motriz

Resumo

Fortalecer a capacidade do Estado exige decisões que ultrapassem os ciclos de governo e garantam a continuidade das políticas públicas no longo prazo. Nesse contexto, o Governo adotou uma estratégia inovadora e, em certa medida, contraintuitiva ao promover, no último ciclo de gestão, o maior conjunto de vagas de sua história, posicionando o provimento de cargos efetivos como uma política estratégica voltada à sustentabilidade institucional. Com mais de 11 mil vagas distribuídas entre mais de 20 órgãos e autarquias, e investimentos superiores a 700 milhões, a iniciativa foi estruturada para enfrentar um dos principais desafios da administração pública contemporânea: a recomposição qualificada da força de trabalho. A estratégia priorizou áreas essenciais e promoveu avanços institucionais relevantes, o que permitiu que estruturas responsáveis por funções críticas — como planejamento governamental, regulação, controle, previdência, proteção ao consumidor e gestão ambiental — passassem a contar, pela primeira vez, com quadros efetivos próprios. Esse movimento fortalece a segurança institucional, a continuidade administrativa e a qualidade técnica na formulação e execução das políticas públicas. Diante da diversidade e da complexidade das carreiras envolvidas, optou-se por não aderir ao modelo nacional unificado, adotando editais mais alinhados às especificidades de cada cargo. Essa escolha possibilitou a utilização de diferentes metodologias avaliativas, como provas práticas, avaliações físicas, análise de títulos e cursos de formação, para maior aderência entre o perfil dos candidatos selecionados e as necessidades das instituições. Além disso, a estratégia incorporou soluções complementares para a recomposição da força de trabalho, combinando concursos públicos, convocação de remanescentes de certames anteriores e mecanismos específicos para o reforço de áreas críticas. Com isso, ampliou-se a capacidade operacional do Estado de forma responsável, alinhando expansão institucional com equilíbrio fiscal e

racionalidade na gestão de pessoas. Mais do que uma política de recomposição de pessoal, a experiência demonstra como o planejamento estratégico da força de trabalho pode se consolidar como política de Estado, impulsionando a modernização administrativa, fortalecimento da governança e geração sustentável de valor público. Nesse sentido, apresenta-se como uma referência relevante para outros entes federativos que buscam qualificar sua capacidade estatal e enfrentar, de forma estruturada, os desafios contemporâneos da gestão pública.

Palavras-chaves: Capacidade Estatal; Gestão Estratégica de Pessoas; Governança Pública; Inovação em Políticas de Provimento; Sustentabilidade Institucional.

57. DA FORMAÇÃO À AUTONOMIA: APLICAÇÃO DA PIRÂMIDE DE APRENDIZAGEM DE WILLIAM GLASSER PARA A GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO EM ESCOLAS PÚBLICAS

Josiane Franquine Tatagiba

Matheus Donna Volponi

Mirella Carla Mendes Christ

Diana Fernandes de Souza Bastos

Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo

Resumo

A gestão documental no setor público educacional apresenta desafios estruturais que impactam diretamente a eficiência administrativa, a transparência institucional e a preservação da memória organizacional. Em redes amplas e descentralizadas, como a da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (Sedu), a ausência de padronização e a baixa efetividade dos modelos tradicionais de capacitação contribuem para a manutenção de práticas ineficientes e para a subutilização da informação como ativo estratégico. Este estudo tem como objetivo investigar a aplicação de um modelo formativo fundamentado na Pirâmide de Aprendizagem de William Glasser como estratégia para promover a governança da informação em escolas públicas. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada, estruturada a partir de estudo de caso múltiplo em unidades escolares e superintendências regionais. A metodologia foi organizada em três fases: pré-implantação, capacitação presencial intensiva e acompanhamento contínuo. Os resultados evidenciam elevados níveis de assimilação do conhecimento de aproximadamente 95%, fortalecimento da autonomia das equipes, melhoria significativa na organização documental e otimização de fluxos administrativos. Conclui-se que a aprendizagem ativa, quando aplicada a processos administrativos, promove não apenas capacitação técnica, mas transformação organizacional, contribuindo para a consolidação da governança da informação no setor público.

Palavras-chave: Governança da Informação; Gestão Documental; Aprendizagem Ativa; Inovação no Setor Público; Sustentabilidade.

58. ESTRATÉGIA INTEGRADA DE INTERIORIZAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Francis Karol Gonçalves de Almeida

Elianna Almeida Rebouças

Escola de Governo - UCS SAEB -BA

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo principal relatar a efetividade de uma estratégia integrada adotada pela Escola de Governo da Secretaria de Administração do Estado da Bahia, para profissionalizar servidores em todo o território de sua atuação, mesmo diante de restrições orçamentárias. A estratégia está inspirada nas diretrizes de avaliação de políticas públicas do Tribunal de Contas da União (2014) e nos princípios de monitoramento e avaliação (KUSEK E RIST, 2004). Foi estruturada em quatro eixos: a) ampliação do portfólio de Educação a Distância (EaD), diversificando as opções de cursos por área e superando barreiras geográficas; b) diversificação de canais de divulgação e inscrição mediante integração ao sistema de recursos humanos e uso de redes sociais; c) qualificação dos cursos e acompanhamento de cursistas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) para elevar o engajamento; e d) racionalização dos gastos, de acordo com o chamado da Unesco (2020) por uma educação digital inclusiva e resiliente. Metodologicamente, o trabalho envolve a análise quantitativa de dados de matrícula e de certificação com o monitoramento qualitativo no AVA. Os resultados apontam crescimento de 244% nas certificações em EaD, com 43% dos participantes originários do interior. O índice de profissionalização nessas regiões aumentou 292%, ao custo total de R\$28.368,85 e custo per capita de R\$2,30. Esses números evidenciam que a iniciativa foi original e eficiente, ampliando o acesso à capacitação sem comprometer a sustentabilidade financeira. Desafios identificados incluem resistência a mudanças, necessidade de aprimorar infraestrutura tecnológica e garantir a segurança dos dados; porém, o modelo mostrou-se replicável e traz contribuição concreta à melhoria da gestão pública, pois alia eficiência, inclusão e sustentabilidade. Conclui-se que a integração de EaD, gestão estratégica e ampliação de portfólio e diversificação de canais de divulgação pode servir de referência para outras instituições governamentais empenhadas em democratizar a formação e elevar a qualidade do serviço público.

Palavras-chave: Gestão Pública; Educação à Distância; Escola de Governo; Profissionalização do Servidor; Interiorização da Capacitação; Engajamento.

59. GOVERNANÇA COLABORATIVA NA AUTOMATIZAÇÃO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ESTADO DO RS

Ana Carolina Alencastro Dal Ben

Fernanda Santamaria de Godoy

Paula Lima Vanacor

Paula Roberta Moraes Dias Caffarate

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

O artigo apresenta um relato técnico da experiência de governança colaborativa (intragovernamental) na automatização de lançamentos no Sistema de Gestão de Pessoas do Estado do Rio Grande do Sul, a partir das publicações do Diário Eletrônico Oficial do Estado (DOE-e). O objetivo é garantir que os atos de pessoal publicados no DOE-e tenham reflexo no registro da vida funcional no sistema de forma rápida e assertiva, eliminando erros humanos. Estima-se que haja erro em cerca de 10% dos lançamentos manuais. O projeto já automatizou o lançamento do abono de permanência, gratificação de permanência e adicional de penosidade, com reflexos em cadastro e folha de pagamento, e da estabilidade, que é informação cadastral. Encontra-se em expansão para outros assuntos, em ordem crescente de complexidade de lançamento. Para viabilizar o fluxo automatizado entre os sistemas, é necessária a colaboração em rede entre diversos órgãos. A governança do projeto é compartilhada entre a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, a Casa Civil e o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do RS. Como as publicações de atos de pessoal são descentralizadas pelas Secretarias de Estado, o projeto também demanda articulação ampliada para atender especificidades. O fluxo da automatização ocorre em 3 etapas. Na primeira, são parametrizados no sistema os códigos identificadores das matérias do DOE-e. Na segunda, a cada edição do diário oficial, o sistema recupera automaticamente as matérias com esses códigos, vinculadas aos dados dos servidores, e atualiza a estrutura correspondente no sistema. Na terceira etapa, são gerados arquivos para conferência e análise dos resultados, transmitidos via EDI (*Electronic Data Interchange*). Entre 10/09/2025 e 25/01/2026, foram realizados automaticamente 1.277 lançamentos no sistema. Em média, cada um economizou 5,75 minutos de trabalho por servidor. Para medir o ganho de produtividade, utilizou-se metodologia adaptada do cálculo do Tempo Padrão. Considerando que em 2024 ocorreram 2.173 lançamentos de abono de permanência,

na atual etapa do projeto a automatização, haveria economia anual média de 1 mês de trabalho por servidor.

Palavras-chave: Governança Colaborativa; Inovação; Eficiência Operacional; Automatização; Processos Administrativos.

60. REESTRUTURAÇÃO DE CARREIRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: INOVAÇÕES PARA POTENCIALIZAÇÃO DAS CAPACIDADES ESTATAIS

Ana Carolina dal Ben

Claudia Amoedo Saldivia

Danielle de Souza Calazans

Paula Roberta Moraes Dias Caffarate

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

Nos últimos anos, o Estado do Rio Grande do Sul enfrentou um cenário fiscal desafiador, parcialmente revertido por reforma administrativa que extinguiu vantagens por tempo de serviço e promoções automáticas. A medida conteve o crescimento vegetativo da folha, mas gerou distorções entre servidores antigos e novos e aprofundou a estagnação funcional, reduzindo a atratividade das carreiras e estimulando a evasão de talentos. Este trabalho apresenta um estudo do processo de re-estruturação das carreiras da Administração Pública Direta e Indireta do Estado do Rio Grande do Sul, com foco na modernização dos critérios de progressão, promoção e remuneração. A metodologia da re-estruturação compreendeu quatro etapas: planejamento; diagnóstico com análise da legislação, dados de pessoal e distorções remuneratórias; desenvolvimento das propostas considerando *benchmarking* com outros entes federativos e oficinas técnicas intersetoriais; e consolidação do novo modelo de carreira, estruturado com regras claras, critérios objetivos e alinhamento às práticas de mercado. O desenho adotou três premissas: modelo único e equânime, com amplitude remuneratória padronizada para reduzir competição e rotatividade de servidores entre as carreiras do Estado; remuneração diferenciada para áreas de difícil atração e retenção, como engenharia, fiscalização, pesquisa, medicina e TI; e remuneração por subsídio, ampliando transparência e previsibilidade do gasto, além de maior flexibilidade na gestão de vagas e mobilidade entre secretarias. Os resultados indicam elevada aderência institucional, evidenciada pela aprovação legislativa com 99% dos votos e pela expressiva procura em processo seletivo simplificado, que registrou 56 mil candidatos para 2 mil vagas. A re-estruturação alcançou 18 carreiras, impactou aproximadamente 40 mil servidores e possibilitou a extinção

de mais de 22 mil vagas, além da revogação de 13 leis e da alteração de outras 16. Esses resultados consolidam a iniciativa como uma experiência inovadora, com contribuição significativa para a qualificação da força de trabalho do Estado do Rio Grande do Sul e potencial de replicabilidade em outros contextos nacionais.

Palavras-chave: Gestão de carreiras; Re-estruturação de carreiras; Gestão de pessoal; Retenção de talentos.

61. QUANDO COMPETÊNCIA VIRA EXECUÇÃO: A MATRIZ DE LIDERANÇA COMO INFRAESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Raphaela Ramos Maciel

Bianca Selma Braga

Karine Nogueira de Santana

Rafael Lima Santos

Secretaria de Estado de Administração do Estado de Sergipe

Resumo

A crescente complexidade das políticas públicas, associada às demandas por eficiência, inovação e geração de valor público, tem exigido da Administração Pública o fortalecimento de mecanismos capazes de aproximar planejamento estratégico, gestão de pessoas e capacidade de execução institucional. Nesse contexto, a gestão por competências consolida-se como abordagem estratégica voltada ao alinhamento entre competências individuais, capacidades organizacionais e objetivos governamentais. As matrizes de competências, por sua vez, assumem papel relevante ao traduzirem conhecimentos, habilidades e atitudes em comportamentos observáveis e níveis de proficiência, permitindo orientar processos de desenvolvimento, seleção, sucessão e acompanhamento gerencial. No setor público, entretanto, persistem desafios relacionados à fragmentação das ações de capacitação, ausência de referenciais claros de liderança, baixa integração entre práticas gerenciais e prioridades estratégicas, além da descontinuidade administrativa que frequentemente compromete a consolidação de políticas de desenvolvimento institucional. Diante desse cenário, o presente estudo analisa o processo de construção e institucionalização de uma matriz de competências de liderança no âmbito da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe (Sead), concebida como instrumento de apoio à execução do planejamento estratégico estadual. O objetivo da iniciativa foi estruturar um referencial de competências críticas capaz de fortalecer a coerência entre liderança pública, gestão estratégica de pessoas e diretrizes governamentais, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades estatais relacionadas à coordenação, implementação e monitoramento de políticas públicas. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando o estudo de caso como estratégia metodológica. A produção dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com atores-chave envolvidos na formulação e validação da

matriz incluindo equipe técnica, gestores e patrocinadores institucionais, bem como análise documental de minutas, registros de reuniões, materiais técnicos e instrumentos correlatos produzidos ao longo do processo. A análise buscou compreender as motivações institucionais que impulsionaram a construção da matriz, os critérios utilizados para definição das competências estratégicas, os mecanismos de validação interna e os desafios relacionados à institucionalização do instrumento. Os resultados evidenciam que a construção da matriz ultrapassou a elaboração de um documento técnico, consolidando-se como mecanismo de aproximação entre cultura organizacional, planejamento estratégico e desenvolvimento gerencial. O processo foi estruturado a partir de oficinas de alinhamento conceitual e priorização de competências, nas quais foram identificados desafios institucionais relacionados ao planejamento e priorização, comunicação e alinhamento institucional, resistência à mudança, avaliação de resultados, gestão de pessoas, limitação de recursos e fortalecimento das lideranças públicas. A partir desse diagnóstico, foram definidos pilares estratégicos relacionados ao crescimento, realização e colaboração, que orientaram a estruturação de nove competências centrais para atuação das lideranças: inteligência emocional, adaptabilidade, aprendizado contínuo, proatividade, resolutividade, domínio tecnológico, comunicação, articulação e respeito à diversidade. Cada competência passou a contar com descrições conceituais e comportamentos observáveis associados ao desempenho esperado, permitindo transformar conceitos abstratos em referenciais objetivos de atuação profissional. Entre os principais desdobramentos do processo, destaca-se a utilização da matriz no mapeamento de aproximadamente cinquenta cargos estratégicos da organização, abrangendo posições do primeiro ao quinto escalão. Gestores avaliaram o grau de necessidade de cada competência para o exercício das funções, permitindo identificar diferentes níveis de exigência e construir panorama das competências críticas por cargo. Esse procedimento deslocou a matriz de uma função meramente declaratória para uma função diagnóstica e gerencial, oferecendo subsídios concretos para decisões relacionadas à alocação de lideranças, planejamento sucessório, definição de prioridades formativas e elaboração de planos de desenvolvimento individuais. Os achados também demonstram que a matriz contribuiu para fortalecer o alinhamento entre práticas de gestão de pessoas e planejamento estratégico institucional, favorecendo maior integração entre desenvolvimento gerencial, acompanhamento de desempenho, planejamento da força de trabalho e sucessão. A construção colaborativa do instrumento mostrou-se elemento fundamental para ampliar sua legitimidade e aderência institucional, enquanto a definição de comportamentos observáveis fortaleceu a objetividade dos processos de desenvolvimento e monitoramento gerencial. Entretanto, o estudo também identificou desafios relevantes para consolidação da política de gestão por competências, especialmente no que se refere à necessidade de atualização contínua da matriz,

fortalecimento dos mecanismos de monitoramento, integração do instrumento às rotinas organizacionais e manutenção do apoio institucional diante de mudanças administrativas e redefinições de prioridades governamentais. Conclui-se que matrizes de competências de liderança geram maior valor quando institucionalizadas e articuladas ao planejamento estratégico, operando como infraestrutura organizacional voltada ao fortalecimento da capacidade estatal e à melhoria das entregas públicas. A experiência analisada demonstra que a gestão por competências, quando integrada às práticas permanentes de gestão de pessoas, pode contribuir para reduzir o distanciamento entre formulação estratégica e execução administrativa, fortalecendo lideranças públicas mais preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos da Administração Pública.

Palavras-chave: Matriz de Competências; Gestão Estratégica de Pessoas; Liderança Pública; Desenvolvimento Gerencial; Políticas Públicas; Administração Pública.

62. ESCUTA QUALIFICADA COMO MÉTODO DE DIAGNÓSTICO E DESENHO DE POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ellen Regina de Souza

Instituto Motriz

Yasmin de Sousa Pinheiro

Instituto Motriz

Ana Carolina Alencastro Dal Ben

*Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do
Estado do Rio Grande do Sul*

Paula Roberta Moraes Dias Caffarate

*Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do
Estado do Rio Grande do Sul*

Resumo

O desenvolvimento de capacidades institucionais no setor público tem demandado abordagens mais aderentes às condições concretas de trabalho, aos desafios contemporâneos da gestão e à diversidade de perfis das lideranças e dos profissionais de gestão de pessoas. Este trabalho analisa a escuta qualificada, conduzida em parceria com organização da sociedade civil, como método de diagnóstico institucional e de subsídio ao desenho de políticas e programas de desenvolvimento de pessoas na administração pública. O estudo sistematiza duas experiências realizadas no Governo do Estado do Rio Grande do Sul: uma voltada para lideranças de alto escalão, no âmbito da concepção de uma Formação Executiva para Altas Lideranças, e outra direcionada a uma rede de gestão de pessoas das secretarias estaduais. A abordagem metodológica foi baseada em entrevistas individuais semiestruturadas, conduzidas por agentes externos à administração pública, em ambiente de confidencialidade, com organização das evidências qualitativas a partir de eixos analíticos comuns, permitindo comparabilidade e aprofundamento qualitativo. As evidências indicam que a escuta qualificada aprimorou os diagnósticos institucionais, ao revelar avanços — como maior articulação interorganizacional — e limitações relevantes, incluindo sobrecarga de trabalho, falhas na comunicação bidirecional, centralização decisória e indefinições de papéis, frequentemente não captadas por instrumentos formais. No caso das altas lideranças, evidenciou-se demandas ligadas à gestão de pessoas, relações intergeracionais, diversidade, comunicação, bem-estar no tra-

balho e engajamento, com necessidade de formatos flexíveis e aplicados à prática. Transversalmente, a atuação da organização da sociedade civil mostrou-se decisiva para reduzir vieses institucionais, fortalecer a legitimidade do processo e assegurar rigor metodológico. Concluiu-se que a escuta qualificada, quando institucionalizada como prática de gestão de pessoas e realizada em arranjos colaborativos com atores externos, constitui instrumento replicável para qualificar diagnósticos, fortalecer a governança e alinhar políticas de desenvolvimento de pessoas às necessidades concretas da administração pública.

Palavras-chave: Escuta Qualificada; Diagnóstico Institucional; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de Lideranças Públicas; Governança Colaborativa; Organizações da Sociedade Civil.

63. O DESIGN CENTRADO NO SERVIDOR E A LINGUAGEM SIMPLES COMO ESTRATÉGIAS DE EXCELÊNCIA: A REFORMULAÇÃO DO MENU DE NAVEGAÇÃO “ESPAÇO RH”

Cristine Silva Aoni

Mikaelli Orlande Gabriel

Sabrina Keilla Marcondes Azevedo

*Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos
do Espírito Santo*

Resumo

O presente artigo relata a experiência do Governo do Estado do Espírito Santo na reformulação do portal “Espaço RH”. O projeto surgiu do desafio de mitigar o excesso de demandas nos canais de atendimento: presencial, telefônico, e-mail e encaminhamentos de documentos, causados pela complexidade de navegação, dificuldade em encontrar respostas de forma autônoma e pelo uso de termos técnicos jurídicos no antigo site. Fundamentada na Lei Estadual nº 12.619/2025, que instituiu a Política de Linguagem Simples no estado, a metodologia adotou princípios de UX - *User Experience* (Experiência do Usuário) e Comunicação Cidadã. Foram realizadas pesquisas de campo com os setores de atendimento ao servidor e de recursos humanos com objetivo de identificar os principais desafios, além de reuniões com o Instituto de Tecnologia para conhecer as funcionalidades disponíveis no site, cujas alterações pudessem ser realizadas pela própria equipe, oficinas de redação simplificada realizadas no curso Comunicação Cidadã da escola de Governo e busca de sites governamentais mais intuitivos como inspiração de *layout*. O processo de design centrado no servidor buscou tornar a página visualmente mais atrativa, com inclusão de ícones, cores e estrutura padrão em tópicos (Informações, Legislações, Orientações RH), reduzindo esforço cognitivo e o número de cliques para facilitar o acesso a informações funcionais essenciais. Os resultados, monitorados via *Google Analytics*, evidenciam o impacto da reformulação: a página do Espaço RH (antiga Processos de RH) passou da nona posição em setembro de 2024 para terceira mais visitada do domínio Portal do Servidor. Registrando em dezembro de 2025 um crescimento exponencial de 2207 acessos (set/2024) para mais de 5.000 acessos mensais. A mudança beneficiou os diversos setores com redução considerável de demandas nos canais de atendimento, principalmente presencial e telefônico. Conclui-se que a aplicação da Linguagem Simples e do *design* intuitivo atua como vetor de excelência na gestão estratégica de pessoas, promovendo o autoatendimento, a

transparência administrativa e o fortalecimento da autonomia do servidor público capixaba.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Linguagem Simples; *UX Design*; Comunicação Cidadã.

64. RACISMO AMBIENTAL E ENGAJAMENTO: O IMPACTO DAS DESIGUALDADES SOCIOAMBIENTAIS NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO

Rosinadja Batista dos Santos Morato

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Marcelo Ivo Silva de Lima

Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos

Resumo

O presente trabalho analisa a intersecção entre o engajamento no setor público e o racismo ambiental estrutural, investigando como a exposição desigual aos riscos ecológicos e à precariedade territorial comprometem a capacidade laboral do servidor público brasileiro. Com base no modelo multidimensional de engajamento — composto por vigor, dedicação e absorção —, o estudo propõe uma reflexão sobre as limitações das políticas de gestão de pessoas que descon sideram variáveis externas, como raça e localização geográfica, como condicionantes do desempenho. A metodologia ancora-se em uma revisão bibliográfica sobre a formação do território brasileiro, examinando marcos normativos e históricos que consolidaram a segregação urbana e ambiental, bem como em dados sociodemográficos. Demonstra-se que a carência de saneamento básico, a mobilidade ineficiente e a insegurança habitacional atuam como fatores limitadores da energia vital (vigor) e da concentração (absorção) do trabalhador. Adicionalmente, discute-se o conflito de identidade institucional que surge quando o servidor reside em áreas negligenciadas pelo Estado, o que pode comprometer o senso de propósito e o orgulho funcional (dedicação). Os resultados indicam que o “déficit de engajamento” frequentemente observado não decorre apenas de falhas individuais, mas de condicionantes materiais e psicossociais exógenos ao ambiente de trabalho. Conclui-se que a modernização da gestão pública exige a incorporação de lentes de equidade e justiça territorial. Entre as recomendações, destacam-se o mapeamento de vulnerabilidades da força de trabalho, a adoção de protocolos de contingência climática, a capacitação/letramento das lideranças e a valorização das competências territoriais dos servidores. A estabilidade socioambiental é apresentada, portanto, como pré-condição para a eficiência administrativa e para a promoção da saúde ocupacional no serviço público.

Palavras-chave: Engajamento no Trabalho; Racismo Ambiental; Serviço Público; Justiça Climática; Gestão de Pessoas.

65. MENTORIA COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS PÚBLICAS

Bárbara do Nascimento

Alessandra Teixeira Marques Pinto

Rafaela Maria Bastos Barreto

Amanda Oliveira da Conceição

Instituto Fundação João Goulart

Resumo

A mentoria tem se consolidado como uma das estratégias mais potentes para o desenvolvimento de lideranças em contextos complexos. Mais do que transferência de conhecimento, ela cria espaços de escuta qualificada, reflexão sobre práticas e troca entre experiências distintas, permitindo que as lideranças participantes ampliem repertórios, qualifiquem decisões e construam trajetórias mais conscientes. Foi a partir dessa compreensão, e do reconhecimento do valor da mentoria como um instrumento capaz de articular desenvolvimento individual e fortalecimento institucional, que se estruturou o projeto de mentoria para Lideranças Públicas. Concebido a partir de uma avaliação de perfil de liderança e nível de senioridade realizada em 2021, que revelou que 45,3% das lideranças avaliadas apresentavam lacunas relevantes em competências sociocomportamentais e em gestão de equipes, o projeto propõe um modelo de mentoria individualizada, intencional e orientada por objetivos claros de desenvolvimento, alinhados às demandas concretas da gestão pública. A operacionalização do projeto envolveu regulamentação própria, definição de critérios de participação, formações específicas e a elaboração de guias metodológicos. O processo de pareamento das duplas considerou critérios como experiência profissional, perfil de liderança, nível de senioridade e a preferência dos mentorados quanto ao perfil do mentor, garantindo aderência, confiança e efetividade na relação. Foram realizados dois ciclos de mentoria, cada um organizado em seis fases sequenciais, respeitando o propósito de cada etapa do processo. Ao todo, o projeto mobilizou mais de 50 lideranças e 1.500 horas dedicadas a planejamento, formação e acompanhamento. A avaliação geral da iniciativa alcançou média 9,3 (em escala de 0 a 10) e os impactos percebidos reforçam a efetividade da mentoria como ferramenta de desenvolvimento. No primeiro ciclo, os mentores apontaram o desenvolvimento dos mentorados como principal resultado, enquanto os mentorados destacaram ganhos em autoconhecimento e competências. No segundo ciclo, esses percentuais se mantiveram relevantes, com mentores e mentorados reiterando esses

avanços. Ao final dos dois ciclos, 100% dos participantes reconheceram que a mentoria agregou valor às suas trajetórias profissionais.

Palavras-chave: Mentoria; Liderança; Desenvolvimento; Competências; Gestão de Pessoas.

66. A JUSTIÇA RESTAURATIVA NA GESTÃO DE PESSOAS: A EXPERIÊNCIA DA COMISSÃO DE MEDIAÇÃO E PRÁTICAS RESTAURATIVAS NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Joseane Batista de Azevedo Ramalho

Pollyanna Maria Loreto Meira

Thúlio Phillipe Arruda Ramalho de Oliveira

Raíssa Maria Vasconcelos Aranha

Secretaria de Educação do Estado da Paraíba

Resumo

Este trabalho teve como objetivo analisar a experiência de implementação das práticas de Justiça Restaurativa na gestão de conflitos institucionais no âmbito de uma Secretaria de Educação. A pesquisa, de tipo documental, insere-se no contexto dos desafios contemporâneos enfrentados pela Administração Pública, especialmente no que se refere à intensificação de conflitos interpessoais, ao adocimento institucional e à necessidade de fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à cooperação, ao diálogo e à eficiência (DENHARDT, 2015; MOTTA, 2013). A Secretaria de Educação apresenta elevada complexidade organizacional, em razão da capilaridade de sua rede. Nesse cenário, as práticas de Justiça Restaurativa emergem como uma abordagem inovadora na gestão de pessoas, ao compreender o conflito como oportunidade de aprendizado organizacional e fortalecimento de vínculos, fundamentando-se em práticas dialógicas, participativas e corresponsáveis (ZEHR, 2015; PRANIS, 2010). A metodologia adotada compreendeu a análise documental e a análise de dados quantitativos e qualitativos referentes à atuação desta comissão nos círculos de fortalecimento de vínculos com as equipes de trabalho, em diálogo com a literatura especializada sobre Justiça Restaurativa e com o marco normativo estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça, que reconheceu o ano de 2025 como o Ano da Justiça Restaurativa nas Instituições (CNJ, 2024). Os resultados evidenciam impactos positivos decorrentes da atuação da Comissão, destacando-se a melhoria do clima organizacional, a redução de processos disciplinares e o fortalecimento de uma cultura institucional orientada à escuta, à corresponsabilização e à promoção da cultura de paz no serviço público (ZEHR, 2015). Conclui-se que a experiência da Copac apresenta elevado potencial de replicabilidade e ampliação em outros órgãos da Administração Pública, configurando-se como uma prática inovadora e estratégia de excelência na gestão de pessoas e no fortalecimento da governança democrática no setor público brasileiro.

Palavras-chave: Administração Pública; Cultura de Paz; Educação; Gestão de pessoas; Justiça Restaurativa.

67. CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO VETORES DE VALOR PÚBLICO: UMA EXPERIÊNCIA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

Jordana Cristina Santos da Silva

Erico Sangiorgio

Instituto Capixaba de Ensino Pesquisa e Inovação em Saúde

Resumo

A Administração Pública contemporânea enfrenta o desafio de ampliar sua capacidade de entrega de resultados socialmente relevantes em um contexto marcado por restrições institucionais, complexidade organizacional e crescentes demandas por legitimidade, efetividade e responsividade estatal. Nesse cenário, a excelência organizacional passa a ser compreendida não apenas como eficiência interna ou conformidade normativa, mas como meio para a geração de valor público, exigindo o alinhamento entre cultura organizacional, pessoas e estratégia. O objetivo deste trabalho é analisar de que forma a cultura organizacional, quando intencionalmente alinhada à gestão estratégica de pessoas, pode contribuir para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado e para a geração de valor público no setor público. A reflexão toma como referência a experiência de um programa institucional voltado à inovação e à aplicabilidade das práticas de gestão concebido como estratégia de desenvolvimento organizacional e indução de melhoria contínua na administração pública. Do ponto de vista metodológico, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza teórico-reflexiva, caracterizada como ensaio aplicado, fundamentado em literatura consolidada da Administração Pública e da gestão organizacional, articulada à análise da experiência institucional do programa, com foco na aplicabilidade gerencial e no apoio à tomada de decisão por gestores públicos. Como principais resultados, a análise indica que iniciativas estruturadas de gestão, quando sustentadas por uma cultura organizacional orientada a pessoas, aprendizagem e resultados, favorecem maior coerência institucional, ampliam o engajamento dos servidores e fortalecem a capacidade das organizações públicas de direcionar esforços para resultados socialmente relevantes. Conclui-se que a integração entre cultura organizacional, gestão estratégica de pessoas e programas institucionais de inovação constitui instrumento relevante para o avanço da gestão pública e para a geração consistente de valor público.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Valor Público; Capacidade Institucional; Excelência Organizacional.

68. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL E DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO VETOR DE PERFORMANCE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Diana Fernandes de Souza Bastos

Matheus Donna Volponi

Mirella Carla Mendes Christ

Lariza Tavares Casale Barbosa

Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo

Resumo

Historicamente, o macroprocesso de contratações públicas era percebido como burocrático e pouco responsivo, marcado pela ausência de dados sistematizados sobre clima organizacional e competências técnicas. Essa lacuna dificultava a gestão baseada em evidências, fragilizava a segurança jurídica e comprometia a efetividade das decisões. Para enfrentar esse cenário, foi implementado um Diagnóstico Situacional e de Clima aplicado a 323 servidores responsáveis pela gestão anual de aproximadamente R\$1,4 bilhão. A iniciativa identificou lacunas técnicas e padrões de comportamento frente à cultura organizacional, estruturando um plano de ação orientado por indicadores para reduzir gaps de conhecimento e fortalecer a governança. A estratégia se apoiou em três pilares: escuta ativa e engajamento, que resultaram em 287 respostas (88,8% de adesão), atestando credibilidade e prontidão do corpo técnico; gestão sistêmica, com a instituição da Comissão de Governança da Formação Continuada, responsável por transformar dados em planos monitorados por indicadores; e sinergia acadêmico-governamental, que integrou rigor científico e visão atualizada de gestão de pessoas à complexidade da rotina estatal. Complementarmente, foi consolidado um repositório digital de conhecimento, democratizando acesso a materiais e manuais e sustentando o processo de capacitação com ferramentas que promovem autonomia e segurança jurídica. Assim, o diagnóstico transforma o cotidiano administrativo em laboratório vivo de inovação social e técnica, consolidando uma política de gestão baseada em evidências. Mais que uma pesquisa, configura-se como vetor estratégico de performance nas contratações públicas e modelo replicável de governança para outros órgãos.

Palavras-chave: Diagnóstico Situacional; Clima Organizacional; Gestão por Evidências; Inovação Acadêmico-Governamental e Governança.

69. PLANO INTEGRADO DE FORMAÇÃO CONTINUADA: GOVERNANÇA, EFICIÊNCIA E CICLO DE VALOR NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Diana Fernandes de Souza Bastos

Matheus Donna Volponi

Zacarias Souza da Silva

André Luiz Batista da Silva

Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo

Resumo

Antes da institucionalização do Plano Integrado de Formação Continuada, a capacitação dos servidores ocorria de forma fragmentada, sem alinhamento estratégico e sem mecanismos de mensuração. As iniciativas eram pontuais e reativas, o que gerava fragilidade técnica. A ausência de acompanhamento limitava a avaliação dos impactos sobre o desempenho institucional. Nesse cenário, surgiu a necessidade de estruturar um plano abrangente, capaz de transformar a formação em instrumento estratégico de gestão. Destinado a 384 servidores envolvidos no macrop processo de contratações e áreas transversais que administram cerca de R\$ 1,7 bilhão/ano, o plano garante competência técnica, segurança jurídica e *accountability*. Sua legitimidade foi assegurada por portaria específica e pela criação da Comissão de Governança da Formação Continuada, responsável por monitorar resultados. O plano organiza oito áreas de conhecimento — Institucional e Organizacional; Contratações Públicas; Orçamento e Finanças; Inovação e Transformação Digital; Estratégia e Planejamento; Gestão de Pessoas; Controle Interno e Transparência; Sustentabilidade, Acessibilidade e Inclusão, cada uma estruturada em três níveis de proficiência (Básico, Intermediário e Avançado). Essa trilha permite ao servidor planejar sua trajetória de desenvolvimento, otimizando recursos e direcionando esforços para competências essenciais. Cinco indicadores, distribuídos em quatro dimensões, mensuram o desenvolvimento técnico e institucional, as competências comportamentais e organizacionais, além da satisfação e impacto dos eventos internos. Relatórios de impacto complementam o monitoramento, assegurando que os resultados sejam avaliados tanto no nível individual quanto institucional. Assim, o plano consolida um ecossistema de formação que integra trilhas de proficiência, mecanismos de *accountability*, instrumentos de avaliação além de instrumentalizar os objetivos estratégicos estabelecidos. Mais que uma política de capacitação, apresenta-se como modelo replicável de governança, capaz de transformar o

desenvolvimento humano em ferramenta estratégica de gestão e de fortalecer a eficiência das contratações públicas em benefício da sociedade.

Palavras-chave: Governança; Capacitação Estratégica; *Accountability*; Sustentabilidade e Contratações Públicas.

70. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA IMPLANTAÇÃO DO ESOCIAL NO ESTADO DE RORAIMA: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL E TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA ADMINISTRATIVA POR MEIO DA CAPACITAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Rozinara Barreto Alves

Karen Ruana Mota de Souza

Amanda Caroline Richil Diniz

Jonathas Silva Araújo

Secretaria de Estado da Gestão Estratégica e Administração de Roraima

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a Gestão Estratégica de Pessoas na implantação do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) no Estado de Roraima, com enfoque no diagnóstico institucional e na transformação da cultura administrativa por meio da capacitação e da padronização de procedimentos administrativos. O estudo parte do seguinte problema de pesquisa: de que forma a gestão estratégica de pessoas, aliada ao diagnóstico institucional, à capacitação dos servidores e à padronização de procedimentos, pode contribuir para a efetiva implantação do eSocial na administração pública estadual, considerando os desafios relacionados à resistência cultural, à fragmentação de processos e à necessidade de integração entre setores. Para responder a essa problemática, adotou-se como metodologia uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, fundamentada em análise documental, levantamento normativo, observação dos processos administrativos e análise das ações institucionais desenvolvidas durante a implantação do sistema. O estudo descreve as principais etapas do processo de implementação, destacando o diagnóstico institucional como instrumento para identificação da realidade organizacional dos órgãos e entidades estaduais, o mapeamento dos fluxos de trabalho, o reconhecimento de fragilidades operacionais e a verificação do nível de aderência às exigências legais do eSocial. As ações de capacitação foram analisadas como estratégia para disseminação do conhecimento técnico e normativo, alinhamento das equipes envolvidas e fortalecimento da integração entre as áreas de recursos humanos, folha de pagamento, contabilidade, tecnologia da informação e gestão. Além disso, a elaboração e implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) foram examinadas como mecanismos

essenciais para a uniformização das rotinas administrativas, mitigação de falhas operacionais, melhoria da qualidade das informações e fortalecimento dos controles internos. Os resultados demonstram que a adoção de práticas estruturadas e integradas favoreceu a consolidação do eSocial no âmbito da administração pública estadual, promovendo não apenas a adequação às exigências legais, mas também a modernização da gestão pública e o aprimoramento dos instrumentos de governança. Conclui-se que a transformação da cultura administrativa, associada à gestão estratégica de pessoas, constitui fator determinante para o sucesso da implantação do sistema e para o fortalecimento da conformidade legal, da eficiência administrativa e da gestão das informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais no Estado de Roraima

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Implantação do eSocial; Transformação da Cultura Administrativa.

71. INCLUIES – PADRONIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE EQUIDADE: CONSTRUÇÃO DE UM PROCEDIMENTO DE POSSE INCLUSIVO NO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Karolline Miranda Lyra Matos

Ana Claudia Passos Santos Silva

Marcela Guimarães Neves

Sabrina Keilla Marcondes Azevedo

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

A ausência de procedimentos institucionais estruturados para uma posse inclusiva no serviço público estadual revelou um desafio relevante para a promoção da equidade, da acessibilidade e da eficiência administrativa. Pessoas com deficiência e pessoas neurodivergentes ingressavam no serviço público por meio de fluxos homogêneos, sem identificação prévia de necessidades específicas, o que gerava barreiras funcionais, comunicacionais e organizacionais, além de insegurança jurídica e retrabalho para as equipes de Recursos Humanos. Nesse contexto, o projeto IncluirES foi desenvolvido no âmbito de uma Jornada Formativa de Solução de Desafios do Governo, com o objetivo de construir um procedimento de posse inclusivo, padronizado e alinhado à legislação vigente e à agenda ESG, reconhecendo o ingresso como etapa estratégica para a permanência qualificada no serviço público. A metodologia adotada combinou diagnósticos participativos, escutas qualificadas com servidores, análise normativa e aplicação de *frameworks* de inovação pública, como Matriz FOFA, 5 Porquês e rota de engajamento. Ao longo do ciclo, o problema foi ressignificado: deixou de ser compreendido como falha pontual de atendimento e passou a ser tratado como uma lacuna estrutural de governança de processos. O principal resultado foi a elaboração de um Procedimento de Posse Inclusivo, composto por diretrizes institucionais, fluxos padronizados, instrumentos formais para identificação prévia de necessidades de acessibilidade, proposta de capacitação das equipes de RH e estratégia de disseminação institucional. A experiência demonstrou que a padronização, quando orientada por ajustes razoáveis, pode ser aliada da equidade, reduzindo riscos institucionais, improvisações e judicialização. O artigo apresenta o percurso de construção da solução, seus aprendizados, limites e condições críticas para continuidade, contribuindo para o debate sobre práticas inclusivas, inovação pública e governança no setor público.

Palavras-chave: Inclusão; Acessibilidade; Gestão de Pessoas; Serviço Público; Inovação Pública.

72. A REGULAMENTAÇÃO DA READAPTAÇÃO E A PRESERVAÇÃO DO VÍNCULO FUNCIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL

Bruno Ferreira Bomfim

Emily Alvarenga Dias

Karolline Miranda Lyra Matos

Maria Betânia Silva Baul

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

A regulamentação do instituto da readaptação de servidores no Poder Executivo do Estado do Espírito Santo constituiu, no período de 2023 a 2026, um processo expressivo de aprendizado organizacional. A primeira normatização, instituída pelo Decreto nº 5418-R/2023, estruturou o processo a partir da premissa de mudança definitiva de cargo, modelo que se revelou inviável diante da escassez crônica de vagas compatíveis e da insegurança jurídica decorrente, gerando passivo administrativo e distanciamento da realidade funcional cotidiana. A inviabilidade do modelo exigiu uma revisão conceitual, deslocando o foco da “gestão de cargos” para a “gestão das capacidades residuais”. Fundamentada em análises jurídicas, em estudo comparado com outras legislações e em métricas de ineficiência do modelo anterior, a administração estadual realizou ajuste de rota estratégico. O novo Decreto nº 6266-R/2025 redefiniu a readaptação como ajuste funcional, ou seja, sem alteração de cargo, priorizando a saúde do servidor, a preservação do vínculo funcional e a ampliação da capacidade de implementação da política pública. A solução foi consolidada pela Norma de Procedimento SRH nº 058/2026, que padronizou fluxos e integrou perícia médica e gestão de pessoas. O presente artigo, construído a partir de estudo de caso de natureza qualitativa, com análise documental e estudo comparado, examina essa trajetória e os primeiros atos de readaptação efetivados sob o novo modelo, sistematizando aprendizados institucionais com potencial de replicabilidade para outros entes federados. A experiência comprova que soluções normativas em gestão de pessoas devem alinhar cultura organizacional e capacidade administrativa, transformando a readaptação de entrave burocrático em instrumento de inclusão, sustentabilidade institucional e eficiência administrativa.

Palavras-chave: Readaptação Funcional; Gestão de Pessoas; Saúde do Servidor; Inovação Normativa; Eficiência Administrativa.

73. A ESTRATIFICAÇÃO DOS VÍNCULOS E A HIERARQUIA INVISÍVEL: DESAFIOS PARA A INTEGRAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Daniel Marques Trindade

Diana Fernandes de Souza Bastos

Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo

Resumo

A coexistência de múltiplos regimes jurídicos e formas de ingresso no setor público brasileiro, englobando servidores efetivos, comissionados, designados temporários e terceirizados, configura um cenário de complexidade institucional que transcende a estrutura formal. Este trabalho analisa como a percepção de diferentes *status* contratuais fomenta uma hierarquia invisível, capaz de obstruir a fluidez das políticas públicas e comprometer a cultura organizacional. O objetivo é discutir a necessidade de uma atuação integrada que supere a estratificação de classes laborais em prol da missão institucional. Metodologicamente, a investigação sustenta-se em uma abordagem qualitativa de natureza exploratória-descritiva, operacionalizada por meio de uma análise fenomenológica das interações burocráticas e dos processos de subjetivação do vínculo laboral. A fundamentação do estudo percorre o mapeamento das assimetrias informacionais e simbólicas entre os diversos atores, o exame das barreiras comunicacionais intrínsecas à fragmentação dos regimes de contratação e a avaliação dos impactos dessa segmentação na continuidade e eficácia das entregas governamentais. Os resultados apontam que a segmentação interna gera silos de conhecimento e resistências interpessoais, nos quais a legitimidade da autoridade e do saber é frequentemente mediada pelo regime de vinculação em detrimento da competência técnica. A contribuição para a gestão pública reside na proposição de uma cultura de “gestão por propósito”, orientada pela equidade de tratamento e pelo engajamento sistêmico. Conclui-se que a excelência administrativa requer a desconstrução de hierarquias informais nocivas, consolidando um ambiente em que a diversidade de vínculos seja coordenada por uma visão unificada de serviço ao cidadão, garantindo que a convergência estratégica prevaleça sobre distinções corporativistas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Vínculos de Trabalho; Hierarquia Invisível; Gestão Estratégica; Unidade Institucional.

74. DA AVERSÃO AO ERRO À CULTURA DE APRENDIZADO: DESAFIOS DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

Daniel Marques Trindade

Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo

Resumo

A cultura organizacional no setor público é frequentemente marcada por uma herança burocrática centrada no controle e no formalismo, o que gera uma persistente aversão ao erro entre os servidores. Este fenômeno cria um ambiente de introspecção funcional, no qual o foco na execução estrita de tarefas isoladas prevalece sobre a visão sistêmica dos resultados institucionais. O presente trabalho analisa como o medo de sanções e a insegurança psicológica comprometem a sintonia entre missão, visão e prática cotidiana da administração pública. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma análise crítica de caráter descritivo, fundamentada na revisão bibliográfica sobre comportamento organizacional e em observações de processos de gestão de pessoas. A investigação estrutura-se em: 1) identificação das barreiras culturais que fomentam a aversão ao risco; 2) exame dos impactos da fragmentação de processos na entrega de valor público; e 3) proposição de estratégias para o fortalecimento da cultura de aprendizado e colaboração. Os resultados indicam que a desconexão entre as partes envolvidas gera redundâncias e ineficiências, uma vez que o servidor, ao priorizar a autoproteção contra falhas, desliga-se do objetivo final da política pública. A contribuição deste estudo reside na defesa de uma transição cultural que substitua o foco punitivo pelo foco na inovação e na responsabilidade (*accountability*) compartilhada. Conclui-se que o alcance da excelência na gestão pública exige um alinhamento estratégico que transforme a cultura organizacional em um ativo de integração, no qual o erro seja compreendido como etapa do processo de melhoria contínua e a missão institucional seja o norteador da ação coletiva.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Aversão ao Erro; Gestão de Pessoas; Alinhamento Estratégico; Eficiência Pública.

75. BUROCRACIA REPRESENTATIVA E PRODUÇÃO DE EVIDÊNCIAS: DIVERSIDADE, LEGITIMIDADE E DECISÃO PÚBLICA NO NÍVEL SUBNACIONAL

Ellen Regina de Souza

Instituto Motriz

Lucas Alves Emanuel Efisio

Instituto Motriz

Luciana Silva Custódio

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O debate contemporâneo sobre burocracia representativa tem destacado a importância da diversidade nas estruturas de liderança como elemento central para a legitimidade, a responsividade e a capacidade estatal. No entanto, persistem lacunas entre a incorporação discursiva dessa agenda e a produção sistemática de evidências capazes de subsidiar políticas públicas orientadas por dados. Este artigo analisa uma experiência desenvolvida no âmbito de um governo estadual brasileiro, entre julho de 2023 e dezembro de 2025, que teve início com uma ação de letramento institucional em diversidade voltada a gestores estratégicos e resultou na elaboração de um diagnóstico sistemático sobre a composição das lideranças públicas a partir dos recortes de gênero e raça. A partir de uma abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso, o artigo reconstrói o percurso institucional que conectou formação, formulação de propostas e produção de dados administrativos em larga escala. A experiência envolveu a articulação entre órgãos governamentais responsáveis pela política de gestão de pessoas e uma organização da sociedade civil, que atuou como parceira técnica no apoio metodológico, analítico e processual ao longo de todas as etapas do trabalho. Os resultados evidenciam que o letramento em diversidade, quando inserido em uma estratégia institucional mais ampla, pode funcionar como catalisador para a formulação de políticas públicas baseadas em evidências. O diagnóstico produzido revelou avanços na representatividade de gênero e raça nas lideranças, mas também identificou desigualdades persistentes, especialmente relacionadas à segmentação institucional e às disparidades remuneratórias decorrentes de barreiras invisíveis. O artigo discute, ainda, o papel das parcerias entre Estado

e organizações da sociedade civil na ampliação da capacidade estatal, especialmente no que se refere à produção de conhecimento aplicado para a formulação de políticas públicas, à sustentação de agendas transversais e à transformação de processos de sensibilização em decisão pública estruturada.

Palavras-chave: Burocracia Representativa; Capacidade Estatal; Diversidade na Liderança Pública; Políticas Públicas Baseadas em Evidências; Governança Colaborativa.

76. DO DESAFIO À ESTRATÉGIA: CAMINHOS PARA AMPLIAR A ADESÃO DE SERVIDORES ÀS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO EM UMA ESCOLA DE GOVERNO

Juliana da Silva Souza

Thamires Mayara Morais de Farias

Juliana Tertuliano Imbuzeiro

Emmanuelle Nogueira de Medeiros Trindade

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

Este artigo analisa os desafios enfrentados por uma Escola de Governo na promoção da adesão de servidores públicos às ações de capacitação ofertadas, com o objetivo de compreender os fatores que influenciam o engajamento e identificar estratégias eficazes para sua ampliação. O estudo parte da constatação de que elementos como sobrecarga de trabalho, resistência à mudança, fragilidades na comunicação institucional e baixa percepção sobre a relevância das capacitações comprometem a participação dos servidores nas iniciativas formativas. Trata-se de um relato de experiência, de natureza qualitativa e descritiva, desenvolvido a partir da análise de dados institucionais de participação, registros administrativos e observação das práticas adotadas no âmbito da Escola de Governo. Com base nesse diagnóstico, foram implementadas estratégias orientadas à flexibilização do acesso, à descentralização das ações formativas e ao alinhamento das capacitações às demandas institucionais. Destacam-se, nesse contexto, a estruturação de trilhas formativas, o fortalecimento de parcerias institucionais por meio da oferta de cursos diretamente nos órgãos do Poder Executivo por meio da iniciativa Escola Itinerante, bem como a ampliação do uso de plataformas digitais de aprendizagem, visando maior flexibilidade e alcance. Os resultados indicam que a adoção dessas estratégias contribuiu para o aumento da participação dos servidores, a redução de barreiras de acesso, a diversificação dos formatos formativos e o fortalecimento do vínculo com as ações de capacitação. Conclui-se que a atuação estratégica da Escola de Governo é fundamental para o enfrentamento dos desafios relacionados à adesão dos servidores, favorecendo a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências profissionais e a melhoria do desempenho institucional na administração pública.

Palavras-chave: Escola de Governo; Capacitação de Servidores Públicos; Engajamento.

77. GESTÃO INTEGRADA 4.0 NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UNIFICAÇÃO DE SISTEMAS COMO ESTRATÉGIA PARA O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DE PESSOAS

Sara Rodrigues Gouvêa

Tomas Thiago Caill

Valeria Pereira Mota

Juliano Bomtempo Bitaraes

Secretaria da Administração do Estado do Tocantins

Resumo

A reestruturação da governança pública impõe uma mudança de paradigma na gestão dos recursos estatais, em que a eficiência operacional se encontra diretamente associada à convergência tecnológica. Nesse cenário, a adoção de uma Gestão Integrada 4.0 apresenta-se como resposta à fragmentação de sistemas e à persistência de processos analógicos na gestão de pessoas, por meio da implementação de arquiteturas inteligentes de dados. Tal iniciativa não se limita à modernização administrativa, mas visa à constituição de um ecossistema digital capaz de fortalecer a integridade fiscal, a transparência e o desempenho institucional, apoiado em mecanismos efetivos de controle e auditoria. Este artigo analisa a proposta de uma ferramenta tecnológica destinada à modernização da gestão de pessoas, no âmbito da Secretaria da Administração e do Instituto de Gestão Previdenciária do Estado. O objetivo é demonstrar de que forma a transição para a Gestão 4.0, fundamentada na interoperabilidade nativa entre sistemas e na automação de fluxos administrativos, contribui para a excelência da gestão pública e para o fortalecimento da segurança jurídica dos atos administrativos. A metodologia consiste em um estudo de caso, baseado na análise técnica das especificações e requisitos do sistema proposto, com foco na interoperabilidade entre os módulos de admissão digital, avaliação de desempenho, evolução funcional, junta médica, gestão previdenciária e folha de pagamento, assegurando a conformidade com as exigências do e-Social e do SPED. Os resultados indicam que a unificação sistêmica promove a integridade da gestão de pessoas e da administração previdenciária, aprimora os mecanismos de controle interno e auditoria, fortalece a cultura organizacional orientada a dados e contribui para a transparência e a eficiência fiscal do Poder Executivo estadual.

Palavras-chave: Modernização Administrativa; Governança 4.0; Integração de Sistemas.

78. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE TÉCNICO-ANALÍTICA DA TRILHA FORMATIVA VÉRTICE

Emmanuelle Nogueira de Medeiros Trindade

Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas

Thamires Mayara Morais de Farias

Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas

Jose Ronildo da Silva

Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas

Nathália de Faria Barbosa

Instituto Motriz

Resumo

Diante dos desafios contemporâneos da administração pública, o desenvolvimento de lideranças estratégicas, colaborativas e orientadas a resultados constitui fator central para o fortalecimento institucional e a geração de valor público. Nesse contexto, este artigo analisa a experiência do Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Governo do Estado de Alagoas - Programa Vértice, iniciativa pioneira ao abranger lideranças de todos os níveis hierárquicos da Administração Direta e Indireta. Conduzido pela Escola de Governo, em parceria com a Motriz, o programa encontra-se em seu terceiro ano de implementação (2026) e foi concebido como estratégia estruturante de qualificação do gestor público, ancorada na matriz de competências das lideranças estaduais. A formação foi organizada em módulos de inteligência emocional e autoliderança, gestão para resultados com foco em inovação e liderança diversa e inclusiva, com turmas estruturadas por nível hierárquico, ampliando a aderência dos conteúdos e qualificando o debate institucional. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como relato técnico-analítico, fundamentado em análise documental e dados administrativos das edições de 2024 e 2025. Em 2024, participaram 778 lideranças, com 140 concluintes; em 2025, houve expansão do engajamento, com 1.185 participantes e 563 concluintes, além de 859 lideranças reunidas na aula inaugural. A opção por uma formação em larga escala implicou escolhas metodológicas voltadas à escuta, ao diálogo e à reflexão coletiva, suprimindo lacunas históricas de desenvolvimento em liderança no setor público. O artigo discute resultados, desafios e aprendizados do Programa Vértice, bem como perspectivas de evolução, incluindo sua institucionalização, a incorporação de temas estratégicos e o papel

da Escola de Governo na sustentabilidade da política. A experiência evidencia o potencial dos programas de liderança como alavancas para a excelência da gestão pública e a transformação da cultura organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Lideranças; Cultura Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Escola de Governo; Administração Pública; Competências Gerenciais; Formação de Gestores Públicos; Inovação na Gestão Pública.

79. CLIMA ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS PARA A TOMADA DE DECISÃO NO SETOR PÚBLICO

Eliéser da Silva Rodrigues

Leandro Loose Guimarães

Fabiana de Araújo Falcomer dos Santos

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

A falta de dados estruturados sobre fatores humanos e organizacionais é um obstáculo recorrente à qualificação da gestão pública. No órgão analisado, a gestão de pessoas era guiada por percepções difusas, sem instrumentos sistemáticos que relacionassem ambiente organizacional, alocação da força de trabalho e desempenho institucional. O problema de pesquisa concentrou-se na produção de evidências para subsidiar decisões sobre melhoria do clima organizacional como componente interdependente da eficiência administrativa. A abordagem integrou dois eixos metodológicos: o diagnóstico situacional, via Pesquisa de Clima Organizacional (abrangendo liderança, comunicação e relações interpessoais), e a intervenção estratégica, focada na aplicação e monitoramento de ações para elevar a satisfação laboral. A utilização da metodologia e-NPS complementada por questões abertas permitiu a correlação sistemática entre condições organizacionais, distribuição do trabalho e percepções dos servidores. Os resultados mostraram que fragilidades no clima organizacional estavam associadas a problemas de comunicação, assimetria na distribuição de tarefas e baixa previsibilidade das metas. Com base nas evidências, foram implementadas ações como pactuação de metas, revisão de fluxos, fortalecimento da liderança e melhoria da comunicação. O monitoramento indicou evolução de 15 pontos percentuais no índice de clima organizacional e maior alinhamento entre capacidade instalada, entregas institucionais e percepção de justiça organizacional. Como desdobramento, a metodologia e os resultados passaram a integrar relatório estruturado de governança pública, consolidando a experiência como instrumento permanente de gestão e política de Estado, com potencial de replicação. A integração entre mensuração do clima e ações focalizadas demonstrou que decisões baseadas em dados fortalecem a governança de pessoas, reduzem distorções alocativas e contribuem para a melhoria sustentável do desempenho no setor público.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Governança de Pessoas; Cultura Organizacional; Desempenho Institucional.

80. PROGRAMA SAÚDE E BEM-ESTAR: MODELO INTEGRADO DE TELEATENDIMENTO

Flávio Jabra Peixoto

Tatiana Laura Guedes Libardi

Lidiane Patricia Ferreira e S. Leite

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso

Resumo

Este trabalho apresenta a experiência de implementação do Programa Saúde e Bem-Estar – Modelo Integrado de Teleatendimento, estratégia institucional para reduzir afastamentos por motivos de saúde no Poder Executivo Estadual, especialmente, por transtornos mentais e comportamentais (CID F) e doenças do sistema osteomuscular e tecido conjuntivo (CID M). Antes da prática, observava-se crescimento dessas licenças e absenteísmo geral superior a 1,1 milhão de dias em 2023, com impacto direto na capacidade operacional. A metodologia estruturou um modelo contínuo de atenção ao servidor, integrando promoção, prevenção e cuidado assistencial, com protocolos padronizados e teleatendimento via Portal do Servidor. No eixo de saúde mental, foram implantados protocolos para prevenção ao risco de suicídio, assédio moral e sexual, ansiedade, depressão e *burnout*, com triagem, estratificação de risco, acompanhamento psicossocial e encaminhamento à telepsiquiatria. No eixo de saúde física, o Protocolo Saúde e Bem-Estar (trabalho apresentado no Consad 2025) oferta teleatendimentos em nutrição, endocrinologia e ortopedia, além de orientações e treinos prescritos por educadores físicos. Resultados de 2025: 22.821 agendamentos on-line em 40 órgãos, com predominância de Psicologia (16.670), Psiquiatria (1.973), Orientação Nutricional (1.698) e Endocrinologia (1.479). A Ação Vida Saudável realizou 13.799 aferições, beneficiando 7.144 servidores em 28 órgãos. O Protocolo Saúde e Bem-Estar atendeu 915 servidores em 37 órgãos e registrou 3.535 treinos. Conclui-se que o programa avança a gestão pública ao institucionalizar um modelo digital, orientado por evidências e centrado na prevenção, ampliando acesso, reduzindo barreiras geográficas, qualificando a governança do cuidado e fortalecendo a sustentabilidade das políticas de saúde do servidor, com elevado potencial de replicabilidade.

Palavras-chave: Teleatendimento em Saúde; Saúde do Servidor Público; Saúde Mental no Trabalho.

81. DA NORMA À PRÁTICA: GERENCIAMENTO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS NO SERVIÇO PÚBLICO

Flávio Jabra Peixoto

Sandra Aparecida Donati Silvério

Wilma Novaes Teixeira De Oliveiral

Tatiana Laura Guedes Libardi

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Mato Grosso

Resumo

O artigo apresenta a experiência de implementação de um modelo integrado de gerenciamento de riscos psicossociais relacionados ao trabalho no Poder Executivo do Estado de Mato Grosso. A iniciativa surgiu diante do desafio de transformar exigências normativas em procedimentos operacionais capazes de identificar, avaliar, registrar e monitorar riscos psicossociais no âmbito do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR). A partir da Instrução Normativa nº 004/2025/Seplag, que estabeleceu procedimentos obrigatórios para elaboração, implementação e monitoramento do PGR e do LTCAT, foi desenvolvido no SIG-SST um módulo de pesquisas vinculado ao módulo PGR, permitindo a aplicação sistematizada de instrumentos diagnósticos, a consolidação dos dados e a sua utilização na matriz de riscos e nos Planos de Ação. A metodologia caracteriza-se como pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa e estudo de caso, utilizando instrumento próprio de avaliação dos fatores psicossociais e o SQR-20 como instrumento obrigatório de rastreio em saúde mental. Como resultados iniciais, a experiência alcançou sete órgãos estaduais, 1.719 servidores participantes e 28 ações incorporadas aos Planos de Ação do PGR. Conclui-se que o modelo contribui para o avanço da gestão pública ao integrar norma, tecnologia, diagnóstico e intervenção, fortalecendo a governança em saúde e segurança no trabalho e criando bases para monitoramento longitudinal e tomada de decisão orientada por evidências.

Palavras-chave: Riscos Psicossociais; Saúde Mental no Trabalho; Programa de Gerenciamento de Riscos; SIG-SST; Gestão Pública.

82. GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO: PESSOAS, DADOS E EVIDÊNCIAS NA TOMADA DE DECISÃO PÚBLICA

Eliéser da Silva Rodrigues

Fabiana de Araújo Falcomer dos Santos

Leandro Loose Guimarães

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

A definição da quantidade adequada de servidores públicos constitui um dos desafios centrais da gestão pública contemporânea, especialmente em cenários de severa restrição fiscal e crescente complexidade das demandas sociais. Este trabalho analisa a aplicação da Gestão da Força de Trabalho (GFT) como um instrumento estratégico de apoio à tomada de decisão em um órgão central da administração pública estadual. O problema central da pesquisa reside em compreender como o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) se consolida enquanto ferramenta técnica para subsidiar decisões de alocação de pessoal e gestão do desempenho, assegurando princípios de coerência institucional, transparência e sustentabilidade fiscal. A metodologia adotada seguiu uma abordagem mista, integrando técnicas qualitativas e quantitativas de forma complementar. Na fase qualitativa, realizaram-se grupos focais e reuniões estruturadas com gestores para a identificação e validação das entregas e dos fluxos de atividades, resultando em documentos robustos de descrição de área. Na etapa quantitativa, servidores e gestores efetuaram o registro sistemático de entregas e esforços individuais em uma plataforma tecnológica desenvolvida especificamente para o projeto. O tratamento dos dados ocorreu por meio de um modelo matemático de dimensionamento, que incorporou variáveis críticas como carga horária, tempo produtivo, complexidade e indicadores de pessoal. Os resultados alcançados abrangem 94 unidades organizacionais e revelam uma disparidade relevante entre o quantitativo efetivo (921 servidores) e o quantitativo ideal estimado pelo modelo (1.083 servidores), apontando uma necessidade de recomposição de 162 postos de trabalho. Para além da métrica numérica, a GFT gerou indicadores de produtividade, identificou demandas reprimidas e mapeou a capacidade produtiva instalada, o que fortaleceu a pactuação de metas e a comunicação interna. O uso de dados favorece a equidade e alinha o capital humano às entregas. A GFT profissionaliza o setor público ao unir evidências e planejamento estratégico, sendo replicável em diversas esferas governamentais.

Palavras-chave: Gestão da Força de Trabalho; Gestão Estratégica de Pessoas; Cultura Organizacional; Tomada de Decisão Baseada em Dados.

83. TRILHAS FORMATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA DE UMA ESCOLA DE GOVERNO

Thamires Mayara Morais de Farias

Juliana da Silva Souza

Rose Cristine da Silva Leite Damas

Emmanuelle Nogueira de Medeiros Trindade

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

A formação continuada de servidores públicos é reconhecida como fator estratégico para a melhoria da gestão pública, embora ainda enfrente desafios relacionados à efetividade das ações de capacitação. Nesse contexto, o presente artigo analisa como a adoção de trilhas formativas orientadas por competências contribui para o desenvolvimento profissional dos servidores e para o fortalecimento institucional de uma Escola de Governo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e analítico, baseada na análise documental da experiência da Escola de Governo de Alagoas. Foram examinados normativos institucionais, registros administrativos e dados de participação e certificação referentes às trilhas de liderança, gestão de pessoas, gestão financeira e transformação digital, com foco no ano de 2025. Os resultados indicam que a implementação das trilhas promove maior alinhamento entre as ações formativas e as necessidades institucionais, além de ampliar o engajamento dos servidores. Observa-se que a organização do aprendizado a partir de competências estratégicas favorece maior coerência entre teoria e prática, contribuindo para a superação da lógica fragmentada de capacitações. Conclui-se que as trilhas formativas constituem uma estratégia relevante para o desenvolvimento de competências no setor público e para o fortalecimento da capacidade institucional do Estado.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Trilhas Formativas; Administração Pública; Escolas de Governo.

84. MAPEANDO, MENSURANDO E DANDO VISIBILIDADE ÀS CONEXÕES GERADAS PELA REDE DOS INTEGRANTES DO PROGRAMA LÍDERES CARIOCAS

Pedro Arias Martins

Rafaela Maria Bastos Barreto

Barbara do Nascimento

Daniela Lopes Segadilha

Instituto Fundação João Goulart

Resumo

Apresenta-se a concepção e implementação do site interativo da Rede de Líderes Cariocas, desenvolvido pelo Instituto Fundação João Goulart, da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, para tornar visível e gerenciável o capital relacional gerado pelo Programa Líderes Cariocas (PLC). A partir de métodos de *Social Network Analysis* (SNA), foram modeladas conexões entre lideranças com base em co-participação em atividades do programa com regras de ponderação, calculadas através da metodologia Processo de Hierarquia Analítica (AHP), além de métricas de centralidade e intermediação. A iniciativa engloba tanto um estudo analítico de apoio à gestão do PLC quanto uma interface web voltada ao uso pelos próprios líderes. O acesso é restrito, mediante *login*, reforçando finalidade de desenvolvimento e integração interna e mitigando riscos de exposição indevida. O texto apresenta metodologia, usos gerenciais e lições para replicação e sustentabilidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Liderança; *Social Network Analysis*; *People Analytics*; Redes.

85. MAPEAMENTO DE FUNÇÕES ESTRATÉGICAS DA PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO - UMA METODOLOGIA REPLICÁVEL, SUSTENTÁVEL E DE BAIXO CUSTO

Pedro Arias Martins
Rafaela Maria Bastos Barreto
Marcela Lima da Silva
Matheus dos Anjos de Oliveira
Instituto Fundação João Goulart

Resumo

Apresenta-se o caso do Mapeamento de Funções Estratégicas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro como uma iniciativa de *People Analytics* voltada à gestão estratégica de pessoas no executivo municipal. O projeto, realizado em 2024-25 pelo Instituto Fundação João Goulart da Secretaria Municipal da Casa Civil, desenvolveu um modelo objetivo, impessoal e replicável para classificar a relevância estratégica das funções comissionadas da Administração Direta e Autarquias segundo variáveis como: nível hierárquico, áreas de negócios, áreas macro temáticas e perfis de habilidades e necessidades para a ocupação das funções. A metodologia englobou coleta de dados, arquitetura de classificação, avaliação multicritério e painel interativo para apoiar decisões de alta gestão. Os resultados identificaram 912 funções estratégicas, das 172 funções de alto nível, e evidenciaram usos gerenciais ligados à sucessão, ao desenvolvimento e à governança de pessoas. O caso oferece lições práticas para replicação e sustentabilidade em outras administrações públicas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; *People Analytics*; Funções Estratégicas; Capacidade Estatal; Setor Público.

86. PLANEJAR ANTES DE SELECIONAR? DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E O CONCURSO PÚBLICO NACIONAL UNIFICADO NA ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DE CARGOS DE SUPORTE ADMINISTRATIVO

Maria Aparecida Chagas Ferreira

Queila Candida Ferreira Morais

Lorena Fonseca de Medeiros Ferreira

Ministério da Gestão e da Inovação e Serviços Públicos

Resumo

A tradicional distinção entre áreas finalísticas e áreas de suporte sempre orientou a organização da força de trabalho na administração pública federal. No entanto, essa segregação nem sempre reflete, de forma coerente, a dinâmica real dos processos institucionais e das políticas públicas. Este artigo analisa os resultados de diagnósticos de dimensionamento da força de trabalho realizados em 25 instituições federais de diferentes áreas de governo, no qual foram mapeados 72 macroprocessos, 362 processos de trabalho, 3.863 serviços e 29.000 entregas. A análise evidenciou que a separação entre funções finalísticas e de suporte é, em muitos casos, difusa, revelando a necessidade de fortalecimento de cargos tradicionalmente classificados como administrativos, mas que atuam diretamente na estruturação e execução de políticas públicas. A partir desse diagnóstico, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos desenhou um novo modelo de recrutamento e seleção para o cargo de Analista Técnico Administrativo, com a formação de um cadastro reserva com 3.000 vagas na segunda edição do Concurso Público Nacional Unificado (CPNU), para atendimento das demandas desse perfil nos órgãos e entidades da administração pública federal. O artigo discute como a inovação no desenho do cargo de Analista Técnico Administrativo, o recrutamento e a seleção de candidatos para esse cargo por meio do CPNU, aliado ao dimensionamento da força de trabalho, pode contribuir para uma alocação mais estratégica e flexível de servidores, favorecendo a mobilidade, o desenvolvimento de competências sistêmicas, a integração entre áreas finalísticas e de suporte, com um grande potencial de fortalecer a gestão de conhecimento tácita e explícita nas organizações públicas federais. Conclui-se que a adoção de planejamento da força de trabalho, modelos de ingresso e atuação descentralizada mais integrados representa um avanço relevante para a gestão estratégica de pessoas no Poder Executivo Federal, o que pode ser replicada

em outras organizações públicas de todos os poderes e da União, dos Estados e Municípios.

Palavras-chave: Carreira transversal; Dimensionamento; Concurso; CPNU; Inovação.

87. MAPAS DO SILÊNCIO: CARTOGRAFIA DO ADOECIMENTO MENTAL DE PROFESSORES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Edilson José da Conceição

Secretaria da Educação do Estado da Bahia

Resumo

O estudo analisa o adoecimento mental de professores da rede estadual da Bahia, a partir de dados administrativos, destacando que o principal problema não é a ausência de informações, mas sua baixa utilização na gestão. Embora haja crescimento nos registros de afastamentos por transtornos mentais, esses dados permanecem fragmentados e pouco articulados aos processos decisórios, contribuindo para a invisibilização do problema. O trabalho propõe os “Mapas do Silêncio”, como abordagem analítica que transforma dados dispersos em evidências territorializadas, permitindo identificar padrões, desigualdades e áreas críticas. Com base em referencial interdisciplinar, o estudo compreende o adoecimento como fenômeno coletivo, relacionado às condições de trabalho, à organização institucional e às desigualdades territoriais. A metodologia combina análise quantitativa e qualitativa, utilizando dados de 2018 a 2024, além da construção de um Índice Sintético de Gravidade, que integra frequência, duração e tipo de afastamento. A espacialização por cartografia temática evidencia que o adoecimento não se distribui de forma homogênea, concentrando-se em determinados territórios e seguindo padrões persistentes. Os resultados indicam que há dissociação entre volume de casos e gravidade, além de um caráter cumulativo do adoecimento ao longo da carreira docente. Também revelam desigualdades no acesso a serviços periciais e lacunas importantes nos registros, especialmente quanto à variável raça/cor, apontando processos de invisibilização institucional. Como implicação, o estudo defende a incorporação do adoecimento docente como variável estratégica na gestão pública, com monitoramento contínuo, políticas territorializadas e integração entre dados e ações. Conclui que a cartografia temática amplia a capacidade de análise e intervenção, transformando dados em instrumento efetivo de decisão.

Palavras-chave: Adoecimento Docente; Saúde Mental; Gestão Educacional; Mapas do Silêncio; Análise territorial.

88. PROGRAMA MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: VALORIZAÇÃO DE TRAJETÓRIAS E SABERES COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Nilza de Jesus Pereira

Yuri Pacheco Ávila

Empresa Baiana de Águas e Saneamento - Embasa

Resumo

Em contextos organizacionais marcados por aposentadorias, rotatividade e transições geracionais, a perda de conhecimentos estratégicos configura-se como um desafio crítico para instituições públicas. Nesse cenário, a Empresa Baiana de Águas e Saneamento (Embasa) implementou o Programa Memória Embasa, uma iniciativa estruturada de gestão do conhecimento voltada à preservação da memória organizacional e à valorização de pessoas. A ação baseia-se na realização de entrevistas biográficas com empregados, com o objetivo de registrar saberes tácitos, trajetórias profissionais e contribuições institucionais, transformando experiências individuais em patrimônio coletivo. Entre 2022 e 2025, foram realizadas aproximadamente 40 entrevistas, com mais de 9.000 acessos nas plataformas internas e ampla participação voluntária dos colaboradores. Os resultados evidenciam não apenas a consolidação de um acervo institucional dinâmico, mas também o fortalecimento da cultura organizacional e a valorização simbólica dos trabalhadores. A iniciativa apresenta elevado potencial de replicação em diferentes contextos organizacionais, especialmente naqueles sujeitos à perda de memória institucional.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Memória Organizacional; Conhecimento Tácito; Setor Público; Valorização de Pessoas; Aprendizagem Organizacional.

EIXO III

**GOVERNO DIGITAL E
TRANSPARÊNCIA:
CONSTRUINDO UM
FUTURO MAIS
ABERTO**

1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA: EXPERIÊNCIA DA FAPERN NA SISTEMATIZAÇÃO DO PONTO ELETRÔNICO VIA SUAP

Juliana Rayssa Silva Costa
Romário Oliveira de Andrade
Edvaldo Menezes
Luzinete Cesário

Fundação de Amparo e Promoção da Ciência, Tecnologia e Inovação do RN

Resumo

A transformação digital na administração pública exige não apenas a adoção de sistemas eletrônicos, mas também instrumentos que garantam sua adequada utilização. Este artigo analisa a experiência da FAPERN na elaboração do Manual Ilustrado do SUAP como estratégia de simplificação administrativa e inovação incremental. A pesquisa é qualitativa, baseada em estudo de caso, análise documental e observação institucional. Os resultados evidenciam redução de erros, padronização de procedimentos, aumento da autonomia dos usuários e melhoria da conformidade administrativa. Conclui-se que soluções simples, centradas no usuário, apresentam alto impacto e replicabilidade no setor público, contribuindo para o fortalecimento da governança digital.

Palavras-chave: Governo Digital; Simplificação Administrativa; Experiência do Usuário; Inovação Incremental; Gestão Pública.

2. PARADIGMAS DO FUTURO DA REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS: ESTRATÉGIA DIGITAL, PARCERIAS INSTITUCIONAIS, ANÁLISES PREDITIVAS E TRANSPARÊNCIA

Lara Pinheiro de Macedo Montarroyos

Agência de Regulação de Pernambuco

Luiz de Freitas Lima Neto

Agência de Regulação de Pernambuco

Cícero Henrique Macêdo Soares

Agência de Regulação de Pernambuco

Ícaro Lins Leitão da Cunha

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco

Resumo

Um bom governo se materializa na implementação de políticas públicas efetivas. No Brasil, consolida-se o avanço do modelo descentralizado de execução dos serviços públicos por meio de contratos de concessão e parcerias público-privadas (PPPs) voltados à expansão da infraestrutura e à prestação de serviços essenciais à dignidade humana. Nesse contexto, a governança e o governo digital tornam-se estratégias indispensáveis para a modernização da atividade regulatória exercida pelas Agências Reguladoras sobre os serviços públicos. Diante desse cenário, a governança e a gestão de dados assumem papel estratégico como diferenciais para um monitoramento orientado para resultados. Para isso, faz-se necessária a implantação de uma infraestrutura digital unificada, capaz de integrar dados provenientes dos setores atualmente regulados em Pernambuco, tais como abastecimento de água, esgotamento sanitário, resíduos sólidos, energia elétrica, gás canalizado, terminais rodoviários, rodovias pedagiadas, contratos de gestão e, futuramente, o sistema metroviário. Surge então um desafio central: como promover uma transformação digital célere, de baixo custo e estruturada em consonância com as especificidades da regulação dos serviços públicos? A metodologia proposta, de caráter replicável, apoia-se em pesquisa aplicada voltada à solução de desafios regulatórios concretos e em parcerias institucionais com Secretarias de Governo e Instituições Científicas e Tecnológicas, como Universidades Estaduais, de modo a inserir a Agência de Regulação em uma rede de inovação pública. A construção colaborativa da solução assegura a transferência de conhecimento, fortalecimento da capacidade institucional, redução de dependência tecnológica e sustentabilidade de longo prazo. O modelo

proposto fundamenta-se em uma governança orientada por dados, com o uso de Inteligência Artificial e Processamento de Linguagem Natural (PLN), para permitir a transição de uma regulação predominantemente reativa para uma atuação preditiva e preventiva, promovendo a evolução do paradigma regulatório contemporâneo. Entre as principais inovações, destacam-se a gestão digital de inventário de bens; a leitura automatizada de documentos, por meio de PLN, para a identificação ágil de não conformidades; a utilização de aprendizado de máquina para prever descumprimentos contratuais e analisar os indicadores de desempenho; e a implementação de IA Explicável, que assegura transparência, auditabilidade e confiança nos algoritmos decisórios, especialmente em processos sancionatórios. No âmbito da transparência e controle social, a plataforma deverá integrar sistemas já existentes, como Gov.br, Ouve e SEI, além de disponibilizar aplicativo móvel, com funcionamento off-line, informações georreferenciadas e recursos de acessibilidade digital, como VLibras e conformidade com os padrões WCAG 2.2, como instrumento de ampliação da interação entre a Agência Reguladora e o cidadão. Os resultados esperados incluem ganhos em eficiência operacional, maior foco em decisões estratégicas, interoperabilidade entre órgãos públicos, fortalecimento da segurança jurídica e ampliação da transparência ativa na Administração Pública, mediante a disponibilização automatizada de painéis gerenciais, relatórios operacionais e indicadores de desempenho voltados à tomada de decisões ao monitoramento da performance contratual.

Palavras-chave: Regulação de Serviços Públicos. Agências Reguladoras. Governança de dados. Inovação. Governo Digital. Parcerias Institucionais. Transparência ativa.

3. CAPACIDADES ESTATAIS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: O LABGOV COMO INSTRUMENTO DE FORTALECIMENTO NO GOVERNO DA PARAÍBA

Katarina Leal Chaves Lacerda

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

Ironaldo Leal de Oliveira Júnior

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Glenda Dantas Ferreira

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Sabrina de Melo Cabral

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Resumo

A transformação digital no setor público brasileiro depende das capacidades estatais para implementar, coordenar e legitimar inovações. Pires e Gomide (2016) destacam as dimensões técnico-administrativa e político-relacional como essenciais para que o Estado supere rotinas burocráticas e incorpore soluções digitais. Nesse contexto, laboratórios de inovação, como o Laboratório de Inovação em Contratos Públicos e Governo da UFPB (LabGov), têm atuado como instrumentos complementares de fortalecimento dessas capacidades junto a órgãos estaduais, como a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (Cagepa). O objetivo deste estudo é investigar como o LabGov contribui para o fortalecimento das capacidades técnico-administrativas e político-relacionais do Estado, viabilizando a implementação de inovações por meio da transformação digital no âmbito estadual paraibano. A pesquisa apresenta método qualitativo, por meio de estudo de estudo de caso qualitativo com análise documental e uso de dados secundários. Foram examinados portfólios, guias e relatórios do LabGov, documentos institucionais da Cagepa e indicadores da Estratégia de Governo Digital da Paraíba. Adotou-se análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). À luz de Pires e Gomide (2016), verificou-se que a o LabGov fortalece a capacidade administrativa ao produzir guias, metodologias e instrumentos que padronizam fluxos e processos e reduzem incertezas na implementação de soluções digitais, como o Guia de Compras Públicas para Inovação direcionado à Cagepa. A dimensão política-relacional é reforçada pela tradução aplicada de marcos normativos, como a Lei de Inovação e a Nova Lei de Licitações, ampliando a segurança jurídica na contratação de soluções inovadoras. Conclui-se que laboratórios de

inovação, especialmente o LabGov, atua como indutor de capacidades estatais, contribuindo para o fortalecimento incremental de suporte à transformação digital, ampliando a viabilidade e sustentabilidade de práticas inovadoras no setor público estadual.

Palavras-chave: Capacidades Estatais; Transformação Digital; Laboratórios de Inovação Públicas.

4. RIPD NA PRÁTICA: PADRONIZAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE RISCOS EM PROJETOS DE GOVERNO DIGITAL

Carlos Roberto Gonçalves Viana Filho

Secretaria de Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro

Larissa Tagarro Fernandes

Secretaria de Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro

Resumo

A Administração Pública intensificou o uso de dados pessoais em serviços públicos digitais, o que exige mecanismos de governança compatíveis com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e com as diretrizes estaduais de privacidade. Em projetos de maior complexidade, especialmente aqueles que envolvem tratamento de dados pessoais, compartilhamento entre órgãos e uso de novas tecnologias, tornam-se mais relevantes os desafios relacionados à avaliação prévia de riscos, à definição de responsabilidades e à adoção de salvaguardas adequadas desde a fase de planejamento. Este trabalho descreve a implementação de um fluxo padronizado para triagem de risco e elaboração de Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD), aplicável a projetos, serviços digitais, processos de contratação e instrumentos de cooperação no âmbito estadual. A metodologia compreendeu etapas sucessivas de identificação do tratamento de dados pelo responsável pela iniciativa, triagem inicial de conformidade, verificação pelo Encarregado quanto à necessidade de manifestação específica, encaminhamento à assessoria jurídica nos pontos relacionados à conformidade com a LGPD e definição das medidas de tratamento e mitigação de riscos cabíveis. O fluxo foi aplicado a iniciativas de transformação digital e a acordos institucionais, promovendo padronização analítica, redução de retrabalho e maior previsibilidade decisória. Entre os resultados observados, destacam-se o aumento da consistência documental, a identificação precoce de riscos de compartilhamento indevido e a melhoria na delimitação de responsabilidades entre os partícipes. Conclui-se que a institucionalização do RIPD como artefato de governança, associada a critérios objetivos de priorização, contribui para qualificar projetos de governo digital, acelerar entregas com maior segurança jurídica e fortalecer a proteção dos direitos dos titulares.

Palavras-chave: Governo Digital; Proteção de Dados pessoais; RIPD; Gestão de Riscos; LGPD; Governança de Dados; Administração Pública; Transformação Digital.

5. UMA PROPOSTA DE PLATAFORMA PARA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO ATRAVÉS DA INTEGRAÇÃO DE DADOS DE OBRAS PÚBLICAS

João Charllys Brauwol Araújo Cavalcante

Gabriel Antoine Louis Paillard

Leonardo Oliveira Moreira

Universidade Federal do Ceará

Resumo

O crescimento do volume de dados públicos sobre obras governamentais, disponibilizados em diferentes plataformas, evidencia desafios na comunicabilidade e confiabilidade dessas informações. A falta de um sistema unificado pode dificultar a fiscalização e a transparência, comprometendo assim uma gestão eficiente dos recursos alocados. Diante desse cenário, torna-se essencial aprimorar a integração e a organização dessas informações para fortalecer o controle social sobre informações de obras públicas e a tomada de decisões por gestores. O objetivo principal no desenvolvimento deste trabalho é disponibilizar ao usuário uma solução que vise à transparência de dados sobre obras públicas federais, além de desenvolver um site, como prova de conceito, dedicado a melhorar a produção de conhecimento e aumentar a transparência nesse campo. Os resultados incluem a realização de uma revisão sistemática da literatura, que identificou diversos fatores que podem prejudicar o processo de integração de dados de obras públicas, como a heterogeneidade, inconsistência e duplicidade dos dados. Também foram desenvolvidos os scripts para extração, padronização, integração, monitoramento de erros e uma interface web como teste de conceito. Os resultados destacam a viabilidade da abordagem proposta para integrar e estruturar dados sobre obras públicas, reduzindo a fragmentação das informações e melhorando o acesso às informações. Além disso, a revisão sistemática evidenciou a necessidade de padronização e automação no processamento desses dados. A implementação da plataforma demonstrou ter capacidade de executar as operações necessárias nesse primeiro momento, sendo uma arquitetura baseada em módulos e computação em nuvem que consegue facilitar o processo de integração.

Palavras-chave: Integração de Dados; *Web Scraping*; Obras Públicas.

6. EXPERIÊNCIA DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA DE UM PROGRAMA DIGITAL DE GRANDE ESCALA NO PODER JUDICIÁRIO: PROTOCOLO REPLICÁVEL E MODELO ANALÍTICO

Rafaela Antoniazzi

UNDP

Vanessa Akiko Maeji Ishikawa

UNDP

João Paulo Mota

Instituto Publix

Lukas Zottmann

Instituto Publix

Resumo

Este artigo descreve e sistematiza um protocolo de avaliação intermediária aplicado a um programa nacional de transformação digital do Poder Judiciário brasileiro, com o objetivo de demonstrar sua replicabilidade e potencial como modelo analítico para outros contextos institucionais. A partir de um desenho de métodos mistos sequencial explanatório, compreendendo questionário online com 1.899 respondentes válidos do segmento interno de servidores de órgãos do Judiciário e de segmentos externos como jurisdicionados e advogados, 14 entrevistas semiestruturadas em profundidade e dois painéis de especialistas, o estudo propõe um *framework* estruturado em cinco eixos, sendo três eixos temáticos (Conexão, Dados e Serviços) articulados por outros dois eixos, sendo um de análise transversal e outro de gestão. Os resultados evidenciam acentuada heterogeneidade no desempenho do programa entre regiões, portes de órgãos e perfis de usuários, com assimetrias expressas, entre outros indicadores, no *Net Promoter Score*, que varia, na perspectiva externa, de +24 (cidadãos) a -22 (advogados). A contribuição original reside na integração de experiência do usuário, desempenho percebido e fatores de adoção em um único instrumento avaliativo com orientação explicitamente formativa (de meio-termo), diferenciando-se da literatura por sua capacidade de informar ajustes de implementação em tempo hábil.

Palavras-chave: Avaliação Intermediária; Transformação Digital; Poder Judiciário; Governo Digital; Maturidade Digital Institucional.

7. GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE DO CONSELHO ESTADUAL DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA DO ESTADO DE ALAGOAS

Rafaella Louyse Sant’Ana dos Santos

Adalio Sampaio de Souza Neto

Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

A transformação digital no setor público tem impulsionado a reconfiguração dos arranjos institucionais responsáveis pela formulação, coordenação e monitoramento de políticas de tecnologia da informação e comunicação (TIC). Nesse contexto, a governança pública evolui para um modelo orientado por resultados, dados e foco no cidadão. O presente estudo analisa o papel do Conselho Estadual de Governança Eletrônica do Estado de Alagoas como instância estratégica de coordenação da política de governo digital e TIC, à luz da literatura contemporânea sobre governança pública e transformação digital. A pesquisa fundamenta-se em referenciais teóricos que discutem a transição do governo eletrônico para a governança digital, destacando princípios como transparência, interoperabilidade, eficiência administrativa e participação social. Estudos recentes apontam que a governança digital eficaz depende de mecanismos institucionais capazes de integrar órgãos setoriais, estabelecer padrões tecnológicos, garantir segurança da informação e promover gestão orientada por dados. Nesse cenário, conselhos de governança assumem papel central na definição de diretrizes estratégicas e na harmonização de iniciativas dispersas de tecnologia. A partir da análise institucional e normativa (Lei Estadual nº 9.272/2024), observa-se que a sua estrutura está alinhada às diretrizes nacionais de transformação digital, especialmente no que se refere à coordenação de políticas de TIC, à avaliação de projetos estratégicos e ganha destaque na promoção de sistemas governamentais. O Conselho configura-se como espaço deliberativo que fortalece a capacidade estatal, ao promover integração interinstitucional e racionalização de investimentos em tecnologia. Conclui-se que o Conselho representa instrumento relevante de modernização administrativa no âmbito estadual, contribuindo para a consolidação de uma governança pública orientada por evidências. Contudo, a efetividade de sua atuação depende da institucionalização de mecanismos de monitoramento, consolidando a transformação digital como política de Estado e não apenas como agenda tecnológica.

Palavras-chave: Governança Pública; Governança Digital; Transformação Digital; Governo Eletrônico; Administração Pública.

8. GOVERNO DIGITAL, GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO E *PRIVACY BY DESIGN* NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Clara Dayse Bezerra Alves

Maria da Paz Bezerra da Costa

Iara Morais da Silva

Francisco Maxwell Carvalho da Silva

Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte

Resumo

A digitalização da administração pública demanda estruturar sistemas orientados por governança da informação, integridade institucional e proteção de dados pessoais desde a concepção. Na avaliação de desempenho, modelos tradicionais ainda operam com elevada subjetividade, baixa rastreabilidade decisória e fragilidades no controle de dados funcionais, comprometendo transparência, *accountability* e segurança jurídica. O presente trabalho tem por objetivo descrever o desenvolvimento e a implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competências em secretaria estadual de saúde pública, concebido sob arquitetura de governança da informação orientada por *Privacy by Design* (privacidade desde a concepção) e mitigação estruturada de riscos. O sistema abrange mais de 15 mil servidores efetivos e encontra-se em fase de testes e ajustes institucionais. Trata-se de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso institucional com perspectiva de pesquisa-ação. A metodologia envolveu diagnóstico organizacional, mapeamento e redesenho de fluxos avaliativos, padronização de competências e indicadores, definição de matriz de responsabilidades e modelagem tecnológica com incorporação de mecanismos formais de controle. O sistema contempla designação formal de avaliadores, trilha de auditoria com registro de alterações e validações, gestão escalonada de acessos por perfil e relatórios estratégicos não nominais destinados à alta gestão. Os resultados preliminares indicam maior padronização procedimental, fortalecimento dos controles internos e redução de vulnerabilidades no tratamento de dados funcionais, especialmente frente ao modelo utilizado, que não dispunha de trilha de auditoria nem de controle granular de acessos. A experiência demonstra que a adoção de *Privacy by Design* como diretriz estruturante de sistemas de gestão de pessoas no setor público é viável em larga escala e produz ganhos concretos de transparência, rastreabilidade e

segurança. O modelo oferece parâmetros replicáveis para órgãos que busquem alinhar avaliação de desempenho, governança da informação e conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados.

Palavras-chave: *Privacy by Design*; Governança da Informação; Avaliação de Desempenho; Governo Digital; Proteção de Dados Pessoais.

9. AVALIAÇÃO EXPERIMENTAL DE USABILIDADE EM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE APRIMORAMENTO DE SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS

Cecília Souza da Fonseca

Bárbara Bianca Romão

Lucirene de Almeida Carneiro

Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal

Resumo

A consolidação da transformação digital no setor público exige não apenas a disponibilização de serviços eletrônicos, mas a avaliação sistemática de sua usabilidade. Este estudo apresenta os resultados de um teste de Experiência do Usuário (UX) conduzido em Laboratório de Inovação, com o objetivo de avaliar barreiras operacionais e cognitivas no primeiro acesso a um aplicativo governamental direcionado a servidores públicos. Adotou-se delineamento comparativo entre dois grupos: usuários com acesso a um guia rápido e usuários sem acesso ao material. A pesquisa, de natureza aplicada e caráter descritivo, seguiu estratégia metodológica que integrou análise qualitativa por categorização temática e análise quantitativa com estatística descritiva e comparação entre grupos. As dimensões avaliadas foram compatibilizadas às Heurísticas de Usabilidade de Nielsen, como fundamentos de UX Design. Os resultados indicam que as principais dificuldades estiveram associadas às heurísticas de (i) “Consistência e Padrões”, especialmente diante de entraves no login e na validação biométrica; (ii) “Reconhecimento em vez de memorização”, evidenciada na dificuldade de localizar a funcionalidade de identidade funcional digital; e (iii) “Design estético e minimalista”, refletida no excesso de textos e na organização da informação. Observou-se desempenho superior entre os participantes que utilizaram o guia, evidenciando empiricamente que a heurística “Ajuda e Documentação” desempenha papel relevante na redução da carga cognitiva e na mitigação de barreiras de navegação. A experimentação em laboratório de inovação revelou-se estratégica ao possibilitar a análise situada e a observação direta da interação usuário-sistema, onde foi possível identificar barreiras técnicas e fricções cognitivas, bem como aspectos bem estruturados da interface, permitindo o mapeamento de incongruências e aderências entre a jornada do usuário e os princípios de usabilidade. O estudo contribui, ao articular teoria clássica de usabilidade e práticas contemporâneas de inovação, demonstrando o potencial dos laboratórios como

ambientes de experimentação segura e validação de serviços digitais no setor público.

Palavras-chave: Governo Digital; Laboratório de Inovação; Usabilidade; Experiência do Usuário (UX); Inovação no Setor Público

10. RADAR RJ: INTELIGÊNCIA DE DADOS E PROATIVIDADE NO MONITORAMENTO DE ATOS OFICIAIS PARA A EFICIÊNCIA DO ESTADO

José Hudson de Oliveira Guimarães Júnior

Lucas Favilla Ferreira Alves da Silva

Secretaria de Estado de Transformação Digital do Rio de Janeiro

Resumo

Este artigo apresenta o RadarRJ, plataforma de monitoramento automatizado e proativo de atos oficiais desenvolvida pela Secretaria de Transformação Digital do Estado do Rio de Janeiro (SETD-RJ). A solução integra-se de forma nativa às fontes oficiais — base do Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro (DOE-RJ) e webservices do Sistema Eletrônico de Informações (SEI-RJ) — e entrega ao servidor público, em janela diária, um relatório consolidado com as ocorrências de seus termos de interesse e as movimentações dos processos sob acompanhamento. Em sua primeira fase, restrita à rede interna de governo, o RadarRJ consolidou mais de 650 usuários ativos, indexou 576.821 atos do DOE-RJ, registrou 787 buscas sob demanda e disparou 2.823 e-mails contendo ocorrências de interesse. Discutem-se os ganhos qualitativos da entrega ativa de informação, as limitações observadas e os caminhos para a expansão da plataforma à internet aberta, incluindo a incorporação de processamento de linguagem natural e a integração de novas fontes oficiais.

Palavras-chave: Governo digital; Monitoramento de atos oficiais; Diário Oficial; SEI-RJ; Notificação proativa; Transparência ativa; Login Único gov.br; Setor público.

11. UMA DÉCADA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE UM APLICATIVO ESTADUAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Polyana Rodrigues do Carmo Silva

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Guilherme Giuseppe Prado Lavarini

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Daniela Maria Avelar de Carvalho

Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

Hugoderllyarly Carmo Moreira

Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

Resumo

Ao completar dez anos, o aplicativo estadual de serviços públicos consolida-se como uma das principais portas de entrada digital para o relacionamento entre cidadão e administração pública. Criado com o propósito de ampliar o acesso e simplificar a prestação de serviços, o aplicativo acompanhou a transformação digital do setor público brasileiro, a fim de promover comodidade, redução de deslocamentos e maior agilidade nos atendimentos. Ao longo dessa trajetória, deixou de ser apenas um canal informativo para se tornar uma plataforma estratégica e integrar diferentes órgãos, além de organizar, em um único ambiente, demandas diversas da população. Até a presente data, a plataforma já ultrapassa a marca de 8 milhões de pessoas cadastradas, um indicativo de sua relevância e impacto social. O presente artigo utiliza uma metodologia qualitativa, com foco na descrição e análise, organizado como um estudo de caso da progressão da plataforma por dez anos. A análise está baseada em indicadores de uso e na sistematização da experiência prática da equipe responsável pelo desenvolvimento e sustentação do aplicativo, permitindo identificar desafios operacionais e oportunidades estratégicas. Entre os principais desafios, destacam-se a articulação entre equipes técnicas e áreas finalísticas, especialmente quanto à disponibilização e atualização de APIs; a limitação de equipe diante de múltiplas frentes de trabalho; e a necessidade de garantir padronização e sincronização contínua entre as versões web, iOS e Android. A gestão de mudanças e a comunicação eficiente entre áreas são determinantes para evitar descontinuidade ou falhas nos serviços ofertados. Como perspectiva de evolução, por sua vez, a versão 3.0 surge como

uma promessa de modernização, visto que prevê a remodelação do *layout* e a construção de uma página inicial mais interativa, intuitiva e personalizada. A proposta é alinhar a experiência do usuário aos padrões contemporâneos de aplicativos digitais, fortalecendo a usabilidade, a navegabilidade e a centralidade na jornada do cidadão.

Palavras-chave: Aplicativo Governamental; Governo Digital; Experiência do Usuário; Segurança da Informação; Cidadania Digital.

12. MODELAGEM DE PROJETO HIPERMÍDIA PARA O SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO PORTFÓLIO DE PROGRAMAS, PROJETOS, PRODUTOS, SERVIÇOS E TECNOLOGIAS – VERSÃO 2.0

Bárbara Alessandra Gonçalves Pinheiro Yamada

Ane Caroline Maciel de Lima

Viviane F. da Silva de Macedo

Gabrielle Gomes Andrade

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

Resumo

Um sistema hipermídia depende da capacidade do autor de organizar informações de maneira clara e intuitiva. Além disso, necessita ser de fácil utilização pelos usuários. Para isso, o autor de uma aplicação hipermídia deve organizar uma variedade de informações de forma amigável. Deste modo, neste artigo é apresentado um modelo para modelagem de aplicações hipermídia denominado Modelo de Projeto Hipermídia ou *Hypermedia Design Model* (HDM), aplicado à modelagem do Sistema de Gerenciamento do Portfólio de Programas, Projetos, Produtos, Serviços e Tecnologias (3PST 2.0) do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe). A estrutura geral do sistema foi definida por meio de: entidades, componentes, perspectivas, unidades, elos, esquema da aplicação, hiperbase, estruturas de acesso e semânticas de navegação. A modelagem seguiu quatro etapas: definição do esquema da aplicação, subdivisão dos tipos de entidades, instanciação do esquema e elaboração de *storyboards*. Foram identificados os tipos de entidades: Base de Dados(BD), Interação do Usuário e Descrição. A instanciação do esquema ofereceu uma visão geral da estrutura do sistema e os *storyboards* esboçaram as telas e seus comportamentos, permitindo identificar falhas futuras. A utilização do HDM no 3PST 2.0 mostrou-se eficaz como ferramenta de planejamento e documentação, contribuindo para um desenvolvimento rápido e estruturado, navegação facilitada, documentação clara e redução de erros na fase de implementação do sistema. Com essa modelagem, o sistema tornou-se de fácil comunicação, foi desenvolvido mais rapidamente e potenciais percalços na fase de implementação foram evitados. Além disso, a modelagem do sistema com o modelo HDM foi utilizada para documentar a aplicação.

Palavras-chave: Modelagem; Projeto; Hipermídia; HDM.

13. GOVERNO ORIENTADO POR DADOS NA PERÍCIA CRIMINAL: *BUSINESS INTELLIGENCE* COMO FERRAMENTA DE EFICIÊNCIA E GOVERNANÇA

Ravi Veloso Barreira

Perícia Forense do Estado do Ceará

Resumo

A crescente complexidade da administração pública exige instrumentos que transformem grandes volumes de dados em informação estratégica. Este trabalho apresenta a implementação de um modelo de gestão orientado por dados em órgão estadual de perícia criminal que, nos últimos seis anos, produziu mais de 600 mil laudos e recebeu aproximadamente 800 mil solicitações periciais. O objetivo foi estruturar um sistema capaz de integrar bases históricas, qualificar informações operacionais e permitir acompanhamento contínuo do desempenho institucional. A metodologia envolveu mapeamento de processos, modelagem e tratamento de dados, definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e construção de painéis gerenciais em plataforma de *Business Intelligence* de código aberto. A consolidação das bases revelou inconsistências até então invisíveis, como solicitações duplicadas, cobranças reiteradas sem vínculo entre si e falhas de classificação que impactavam o monitoramento de metas. A visualização estruturada dos dados possibilitou identificar gargalos, otimizar a alocação de recursos humanos e laboratoriais e qualificar a gestão das entregas. Como resultado, observou-se maior precisão no acompanhamento das demandas, redução de retrabalhos administrativos e fortalecimento da governança interna. A experiência demonstra que a adoção de ferramentas de BI, aliada a uma cultura de análise baseada em evidências, pode elevar a eficiência, a transparência e a capacidade decisória em instituições técnico-científicas da segurança pública, contribuindo para o avanço da gestão pública orientada por dados.

Palavras-chave: Gestão Pública Orientada por Dados; *Business Intelligence*; Perícia Criminal; Segurança Pública; LGPD; Indicadores de Desempenho; *Apache Superset*.

14. PNCP COMO INFRAESTRUTURA NACIONAL DE TRANSPARÊNCIA: ANÁLISE DE DADOS, GOVERNANÇA DIGITAL E CONTROLE PREVENTIVO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS SOB A LEI Nº 14.133/2021

Luzinete Lima Silva Muniz Barros

Larissa Rocha Pires Ferreira

Secretaria de Estado da Educação do Piauí

Resumo

A Lei nº 14.133/2021 instituiu o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) como plataforma oficial de divulgação dos atos relacionados às contratações públicas, conferindo-lhe papel central no novo regime jurídico administrativo. O presente estudo tem por objetivo analisar o PNCP não apenas como instrumento de publicidade, mas como infraestrutura nacional de dados apta a sustentar a governança digital e o controle preventivo das contratações públicas. Parte-se da hipótese de que a centralização, padronização e estruturação das informações permitem superar o modelo tradicional de transparência, possibilitando a utilização do portal como base para análise de dados e inteligência institucional. A metodologia adotada é qualitativa, de natureza exploratória e analítico-documental, com base na análise normativa da Lei nº 14.133/2021, especialmente de seus dispositivos relativos à publicidade e à eficácia contratual, associada ao exame da estrutura informacional do PNCP e de suas potencialidades analíticas. Complementarmente, emprega-se abordagem exploratória com uso de técnicas de análise de dados, voltadas à construção de indicadores de risco, como concentração de fornecedores, baixa competitividade e variações atípicas de preços. Os resultados indicam que o PNCP opera como instrumento de transparência ativa, infraestrutura de dados estruturados e ferramenta de controle preventivo, ao viabilizar monitoramento contínuo e auditorias baseadas em risco. Conclui-se que o portal representa mudança estrutural no paradigma das contratações públicas, ao integrar transparência, tecnologia e governança orientada por dados, contribuindo para o fortalecimento da eficiência, da integridade e da *accountability* na Administração Pública.

Palavras-chave: PNCP; Transparência Pública; Governança Digital; Análise de Dados; Controle Preventivo; Lei nº 14.133/2021.

15. CIBERSEGURANÇA COMO POLÍTICA PÚBLICA ESTRUTURANTE DO GOVERNO DIGITAL: A CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA ESTADUAL DO CEARÁ

Emanuel Bezerra Rodrigues

Universidade Federal do Ceará

Santiago Paz Gonzalez

Banco Interamericano de Desenvolvimento

Daniel de Carvalho Bentes

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Alexandre Sobreira Cialdini

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

A aceleração da transformação digital ampliou a dependência de serviços públicos digitais e de infraestruturas tecnológicas críticas, impondo novos desafios à gestão pública. No Estado do Ceará, a expansão de serviços essenciais, a interoperabilidade entre sistemas e o uso intensivo de dados elevaram a exposição a riscos cibernéticos, tornando indispensável estruturar a cibersegurança como condição para que o governo digital avance de forma segura, resiliente e sustentável. O artigo busca responder: quais elementos institucionais, metodológicos e operacionais devem orientar a construção de uma estratégia estadual capaz de consolidar a cibersegurança como política pública estruturante e integrada à agenda de governo digital? O estudo analisa a construção da Estratégia Estadual de Cibersegurança do Ceará (2026-2028), por meio de abordagem qualitativa e estudo de caso aplicado, com base em análise documental e na articulação de referenciais nacionais e internacionais. Foram considerados, entre outros, a Estratégia Nacional de Cibersegurança (E-Ciber), o Programa de Privacidade e Segurança da Informação do Governo Federal (PPSI), o *framework* de cibersegurança do NIST e o Modelo de Maturidade da Capacidade de Cibersegurança para Nações (CMM). A estratégia foi organizada a partir de uma arquitetura composta por visão, princípios, eixos estratégicos, áreas focais transversais, objetivos, iniciativas prioritárias e planos de implementação. Argumenta-se que a consolidação da cibersegurança como infraestrutura habilitadora do governo digital exige uma arquitetura estratégica que integre governança formalizada, gestão de riscos orientada por criticidade e modelos de maturidade organizacional. A experiência cearense evidencia a articulação de três dimensões complementa-

res: institucional (liderança clara, coordenação sistêmica e alinhamento federativo), metodológica (adoção de *frameworks* e normas reconhecidos) e operacional (desdobramento em iniciativas com planos, indicadores de desempenho e risco, e monitoramento contínuo). O artigo sistematiza um modelo de estratégia replicável por outras administrações estaduais, oferecendo subsídios práticos para fortalecer a resiliência digital e consolidar a cibersegurança como componente essencial da governança pública digital.

Palavras-chave: Cibersegurança; Governo Digital; Transformação Digital; Política Pública; Estratégia; Governança; Gestão de Riscos; Maturidade Organizacional.

16. INTELIGÊNCIA DE DADOS NA OUVIDORIA PÚBLICA: PAINEL GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA DIGITAL

Alana Gabriela Soares de Lima

Secretaria da Cultura do Estado do Ceará

Resumo

O estudo analisa a implementação de um painel gerencial desenvolvido em ferramenta de *Business Intelligence* (BI) no âmbito de uma Ouvidoria pública estadual, com o objetivo de investigar sua contribuição para o fortalecimento do governo digital e da transparência administrativa. Parte-se do problema da fragmentação e da subutilização dos dados oriundos das manifestações cidadãs, frequentemente tratados de forma operacional e não estratégica. Adota-se abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com método de estudo de caso, examinando o processo de estruturação de indicadores, modelagem de dados e construção de *dashboard* interativo voltado ao monitoramento de prazos, tipologias de demandas, reincidências e níveis de satisfação. A aplicação do modelo em contexto real, com utilização de ferramenta *Power BI* e dados extraídos de sistema oficial de ouvidoria, permitiu a consolidação de informações anteriormente dispersas em relatórios estáticos, possibilitando visualização dinâmica e acompanhamento em tempo quase real. Os resultados observados indicaram ampliação expressiva da capacidade de monitoramento gerencial, redução significativa do tempo médio de resposta, elevação dos índices de resolubilidade e satisfação cidadã, além de melhoria consistente no desempenho institucional em avaliação externa do sistema estadual de ouvidorias. Conclui-se que ferramentas de BI, quando integradas à governança organizacional, podem transformar canais de participação social em instrumentos estruturados de inteligência institucional, ampliando a maturidade digital, a transparência ativa e a capacidade decisória no setor público.

Palavras-chave: Ouvidoria Pública; *Business Intelligence*; Governança Digital; Transparência; Gestão Orientada por Dados.

17. INOVAÇÃO PÚBLICA EM CENÁRIOS DE RESTRIÇÃO: A DEMOCRATIZAÇÃO DA TECNOLOGIA MUNICIPAL ATRAVÉS DO REPOSITÓRIO ÁVILA

Regina Claudia Barbosa Fideles Dutra

Brenda Kelly Rocha Pereira

Francisco Régis Barbosa Capistrano

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

A administração pública municipal brasileira enfrenta persistentes limitações técnico-financeiras, destacando-se a escassez de recursos financeiros para investimentos individuais em Tecnologia da Informação (TI), o que dificulta a modernização da gestão local. Com apenas 12% dos municípios operando com sistemas integrados, ocorre relevante fragmentação informacional gerando ineficiência, pois as cidades acabam gastando tempo e dinheiro reinventando soluções para problemas similares. Diante do exposto, este trabalho sugere a análise e criação de uma ferramenta institucional, denominado Repositório Ávila, uma plataforma que oferece diretrizes concretas para replicação, para um experimento teórico de governança digital para enfrentar o cenário apresentado. Essa proposta baseia-se na criação, por parte do governo estadual, de um espaço digital público colaborativo focado no compartilhamento de ações e experiências. Nessa plataforma, políticas públicas, legislações e práticas administrativas bem-sucedidas podem ser visualizadas e copiadas por outras prefeituras. Fundamentado na teoria dos bens comuns digitais, de Elinor Ostrom, o modelo trata o conhecimento público municipal como um recurso coletivo. O repositório estrutura-se para funcionar como uma rede intermunicipal de aprendizagem, facilitando a padronização e a inovação por meio de módulos como catálogo legislativo, banco de boas práticas e comunidade colaborativa, modelo visa democratizar o acesso à inovação. A proposta de plataforma a qual o Repositório Ávila representa transcende fronteiras estaduais e nacionais, oferecendo-se como referencial para países em desenvolvimento e demonstra que tecnologia pode servir à democracia. Comprova que inovação não é privilégio de nações ricas. Conclui-se que, ao viabilizar um ambiente no qual ideias se encontram e experiências se somam, a ideia do repositório demonstra que a cooperação viabiliza a modernização administrativa, amplia a capacidade de gestão compartilhada e fortalece o municipalismo, mesmo diante de severas restrições orçamentárias tecnológicas.

Palavras-chave: Repositório Digital; Governança Colaborativa; Municipalismo; Compartilhamento de Experiências; Inovação Pública.

18. GOVERNANÇA DIGITAL NA GESTÃO E ENVIO DOS EVENTOS DE SST DO ESOCIAL: INTEGRAÇÃO ENTRE TECNOLOGIA, PROCESSOS E GESTÃO DA MUDANÇA NO SETOR PÚBLICO

Lorena Dias Martins

Fernanda Moreira Dumont

Marcela Mattar de Sá

Gabriella Gomes Pinto

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

A obrigatoriedade de envio dos eventos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) ao eSocial exigiu dos governos estaduais a adequação de rotinas já existentes a um novo padrão nacional de registro e transmissão digital das informações relativas à Comunicação de Acidente de Trabalho (S-2210) e às Condições Ambientais do Trabalho – Agentes Nocivos (S-2240). Embora os fluxos administrativos estivessem consolidados, a necessidade de integração entre o eSocial e os sistemas corporativos do Estado impôs reestruturações processuais e tecnológicas, sob risco de inconformidade legal e inconsistências informacionais. O objetivo é descrever como um Governo Estadual está na vanguarda ao estabelecer estratégia de implementação de um módulo de sistema específico para a gestão e envio dos eventos de SST no eSocial, baseada na implantação progressiva em ondas e combinada com um plano de gestão da mudança, voltado à capacitação dos usuários responsáveis pelo registro das informações. Adotou-se abordagem aplicada, de natureza qualitativa e descritiva, organizada em três frentes: 1- Mapeamento e desenho dos processos de SST; 2- Desenvolvimento do módulo tecnológico para operacionalização dos eventos S-2210 e S-2240; e 3- Elaboração de instrumentos pedagógicos baseados em Linguagem Simples, incluindo guias práticos, vídeos tutoriais e materiais de comunicação institucional, concebidos como suporte permanente e base para treinamentos. A implementação ocorre de forma faseada, o que permite ajustes incrementais, mitigação de riscos e possíveis erros de sistema, bem como a consolidação progressiva das rotinas. Dentre os resultados parciais observados, destacam-se a padronização inicial dos procedimentos, maior clareza quanto às responsabilidades institucionais, estruturação de uma base organizacional para o envio seguro dos eventos ao governo federal e indícios de redução da subnotificação de acidentes de trabalho, em razão da

sistematização do processo e da consolidação dos fluxos de registro. A experiência demonstra que a internalização de obrigações regulatórias em ambiente digital no setor público exige não apenas soluções tecnológicas, mas também mudanças institucionais, aprendizado organizacional e simplificação da comunicação técnica. O modelo de ondas surge como uma estratégia replicável para a implementação de demandas regulatórias complexas em grandes organizações.

Palavras-chave: Governança Digital; eSocial; Segurança e Saúde no Trabalho; Gestão da Mudança; Transformação Digital no Setor Público.

19. O CÓDIGO TAMBÉM É PÚBLICO: SOFTWARE LIVRE E A REPLICABILIDADE DE SOLUÇÕES NA GESTÃO PÚBLICA

Davi Severiano Juvi de Almeida

Kauã Rodrigo de Lima Barbosa

Carlos Gabriel de Oliveira Barboza

Augusto Braga Rodrigues

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

A crescente digitalização dos serviços públicos tem ampliado a dependência do Estado em relação a sistemas de *software* que estruturam decisões administrativas, regulam fluxos de trabalho e materializam regras de políticas públicas. Quando esses sistemas são proprietários e pouco transparentes, o governo torna-se mais vulnerável ao *lock-in* tecnológico, à opacidade das decisões automatizadas e à fragilização da continuidade administrativa. Este artigo sustenta a tese de que “o código também é público”, propondo tratar o *software* como ativo público governado e o *software* livre como estratégia de capacidade estatal, e não apenas como alternativa de licenciamento. O objetivo é demonstrar como a adoção estruturada de *software* livre pode fortalecer governança digital, transparência, auditabilidade, reuso federativo e sustentabilidade tecnológica no setor público. Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa e aplicada, combinando: revisão orientada de literatura e documentos institucionais sobre governo digital e GovTech; análise conceitual-normativa baseada na *Open Source Definition* para definir critérios de “abertura útil” do código; síntese analítica desses elementos em um *framework* pragmático de adoção organizado nas dimensões de governança, arquitetura, engenharia, segurança e pessoas/contratações. Os resultados produzem um modelo acionável que explicita condições mínimas para abertura efetiva do código (licenciamento, governança de contribuições, versionamento, documentação e reutilização), mecanismos para reuso federativo, critérios para redução de *lock-in* tecnológico, controles de segurança da cadeia de suprimentos de *software* e diretrizes para modelos de contratação pública compatíveis com continuidade administrativa. Conclui-se que o *software* livre, quando acompanhado de arranjos institucionais adequados, amplia transparência e aplicabilidade das decisões automatizadas, fortalece o controle público sobre regras implementadas em código, reduz dependências tecnológicas e viabiliza inovação incremental sustentável na transformação digital do Estado.

Palavras-chave: *Software* Livre; Governo Digital; Capacidade Estatal; Reuso Federativo; *Lock-in* Tecnológico; Soberania Digital; Contratações Públicas de Tecnologia.

20. DO PAPEL AO DIGITAL: O ESTADO COMO ACELERADOR DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS MUNICÍPIOS

Vanessa Freitas Cândido

Secretaria de Administração de Pernambuco

Alberto Luís Viegas

Agência Estadual de Tecnologia da Informação

Resumo

A Transformação Digital no setor público brasileiro ainda é um desafio para muitos municípios, sobretudo os de pequeno e médio porte. Restrições orçamentárias, limitações tecnológicas, déficit de capacitação e falta de padronização de processos dificultam a modernização administrativa, mantendo gestões ineficientes e dependentes de processos físicos, com custos altos, pouca transparência e com baixa qualidade do atendimento ao cidadão. Nesse contexto, o Governo de Pernambuco vem implementando uma estratégia de Governo Digital que inclui a expansão do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nos municípios. O SEI é uma plataforma de gestão eletrônica de documentos e processos voltada à modernização administrativa. Em âmbito nacional, o SEI já está implantado em 227 municípios, alcançando cerca de 29,43% da população brasileira, o que evidencia o alinhamento da iniciativa pernambucana às diretrizes do Programa Nacional de Processo Eletrônico (Propen). Este trabalho apresenta o relato de experiência da Jornada de Implantação do SEI nos municípios, destacando fundamentos estratégicos, governança e impactos na gestão municipal, a partir de uma abordagem de apoio integral que envolve planejamento, capacitação, normatização, infraestrutura e suporte técnico. A iniciativa fortalece a governança municipal por meio da padronização de processos, da rastreabilidade das informações, da redução de custos, da melhoria da transparência e do aprimoramento na tomada de decisão. Contribui para o desenvolvimento de competências digitais, no fortalecimento institucional municipal e impacta positivamente no atendimento ao cidadão, viabilizando serviços mais ágeis, eficientes e transparentes. Nos primeiros 10 meses, 15% dos municípios pernambucanos manifestaram interesse na iniciativa, com cinco implantações concluídas. Em 2026, a meta é ampliar esse número para no mínimo mais 15 municípios e escalar o programa via chamamento público para contratação de Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs). Conclui-se que a implantação do SEI nos municípios pernambucanos constitui uma política pública estruturante, com

impacto relevante na consolidação da Transformação Digital no Estado e na geração de valor público.

Palavras-chave: Governança; Gestão Municipal; Transformação Digital.

21. CAPACITAÇÃO EM PROCESSO ELETRÔNICO COMO VETOR DO GOVERNO DIGITAL E DA GOVERNANÇA PÚBLICA INTERFEDERATIVA

Carolina Martins Pinto

Maria Helena Santos Soares

Sahra Karolina Gomes e Silva

Secretaria de Administração do Estado do Piauí

Resumo

O artigo propõe apresentar os resultados de uma ação de um órgão estadual de capacitação voltada ao uso do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) por servidores municipais, compreendida como estratégia de transformação digital e fortalecimento da governança pública interfederativa no setor de saneamento básico, em razão da concessão comum de água e esgoto firmada pelo estado. A iniciativa, alinhada ao Programa Nacional de Processo Eletrônico (Propen), instituído pelo Decreto nº 11.946, de 12 de março de 2024, visando a adoção do processo administrativo eletrônico nos entes subnacionais por meio de ações compartilhadas, viabilizando a implantação do SEI e de soluções integradas do ecossistema do Processo Eletrônico Nacional, com foco em agilidade, transparência e racionalização de recursos, promoveu o fomento ao uso e acesso a serviços públicos digitais, garantindo a interoperabilidade dos dados, eficiência, transparência e conformidade legal. Ao adotar uma metodologia teórico-prática, com simulações de rotinas administrativas e resolução de casos reais, abordando gestão documental, tramitação eletrônica, padronização de comunicações oficiais e conformidade com as normas de acesso à informação e proteção de dados pessoais, a capacitação alcançou setenta por cento dos municípios do estado, promovendo a difusão de práticas padronizadas e o fortalecimento da paridade informacional entre os entes. Como resultado, considerando o acompanhamento posterior pelo órgão estadual, observou-se uma melhoria na qualidade das respostas institucionais, maior segurança no tratamento de dados e aumento da eficiência sobre as tratativas decorrentes da concessão firmada, e, conseqüentemente, da prestação do serviço público de água e esgoto, apenas através desse procedimento de gestão da comunicação entre os municípios e estado. Assim, concluiu-se que o modelo em questão pode ser adotado em outros eixos da administração estadual e como modelo para a formação estruturada para uso de soluções do processo eletrônico constitui instrumento essencial para uma gestão pública integrada entre estado e municípios, orientada a resultados, com maior

impacto nas políticas públicas e aprimoramento da coordenação federativa.

Palavras-chave: Governo Digital; ProPEN; Sistema Eletrônico de Informações (SEI); Capacitação; Governança Pública Interfederativa; Eficiência.

22. PATRONAGE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNO DIGITAL E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DO FOMENTO À CIÊNCIA NO MARANHÃO

Adenilze Dias dos Santos

Nordman Wall Barbosa de Carvalho Filho

Claudia Maria Pinho de Abreu Pecegueiro

Geovane Henrique Farias Reis

Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão

Universidade Federal do Maranhão

Resumo

A consolidação do Governo Digital no setor público brasileiro demanda soluções tecnológicas capazes de promover eficiência administrativa, transparência ativa e uso estratégico de dados. Nesse contexto, este trabalho apresenta a plataforma Patronage, sistema próprio da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (Fapema), vinculada ao Governo do Estado do Maranhão, como uma experiência concreta de inovação digital aplicada à gestão pública do fomento científico. O objetivo do estudo é analisar de que forma o Patronage contribui para o fortalecimento da transparência, da interoperabilidade de processos e da governança orientada por dados na administração de bolsas e auxílios à pesquisa. Metodologicamente, adota-se uma abordagem descritivo-analítica, com base na análise documental, levantamento funcional da plataforma e exame de dados administrativos e gerenciais produzidos pelo sistema no período recente de sua operação. A análise considera aspectos como digitalização integral dos fluxos de trabalho, eliminação de processos físicos, rastreabilidade das decisões administrativas, geração de relatórios gerenciais e ampliação do acesso à informação por pesquisadores, gestores e órgãos de controle. Os resultados indicam que o Patronage promove ganhos significativos em eficiência operacional, redução de burocracia, ampliação da transparência dos processos de concessão e acompanhamento de recursos públicos, além de consolidar uma base de dados estratégica para a tomada de decisão governamental. A plataforma também fortalece princípios de governo orientado por dados ao permitir análises quantitativas sobre investimentos, modalidades de fomento, áreas do conhecimento e alcance territorial das políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação. Conclui-se que o Patronage configura-se como

uma solução replicável no âmbito das Fundações de Amparo à Pesquisa e de outros órgãos públicos, contribuindo de forma efetiva para o avanço do Governo Digital, da transparência pública e da modernização da gestão do fomento científico no Maranhão.

Palavras-chave: Governo Digital; Transparência Pública; Gestão do Fomento; Inovação Digital.

23. POLÍTICA DE PRESERVAÇÃO DIGITAL NO ÂMBITO ESTADUAL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Cássio Felipe de Oliveira Pires

Carla Vargas Segatto

Vinícius Oliveira Braz Deprá

Grazieli Testa

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

O estudo analisa a implantação de políticas de preservação digital à luz do modelo do ciclo de políticas públicas de Howlett, Ramesh e Perl (2020). Objetiva-se identificar elementos constitutivos de cada etapa do ciclo aplicadas à preservação digital arquivística com base em referenciais técnicos das normas ISO 14721:2025 e ISO 16363:2025. A metodologia é qualitativa, de natureza exploratória e aplicada, fundamentada em análise documental e revisão sistemática de literatura. O *corpus* documental compreende recomendações técnicas de órgãos como Arquivo Nacional, *National Archives* do Reino Unido e *Digital Preservation Coalition*, além de documentos do Conselho Nacional de Arquivos. A análise articula as cinco etapas do ciclo de políticas públicas às especificidades da preservação digital. Os resultados demonstram que: na formação de agenda, o reconhecimento da preservação digital como problema público decorre de riscos de obsolescência tecnológica, perda informacional e demandas por transparência governamental. Na formulação, desenvolvem-se princípios, diretrizes e o escopo da política, alinhando-os às funções do modelo de referência OAIS (ISO 14721:2025). A tomada de decisão envolve a legitimação por instâncias colegiadas e a aprovação normativa formal. Na implementação, operacionalizam-se repositórios arquivísticos digitais confiáveis, procedimentos de ingestão, armazenamento e disseminação, além da capacitação de servidores. A avaliação compreende ciclos periódicos de revisão da política e mecanismos de auditoria conforme métricas da ISO 16363. Conclui-se que a preservação digital à luz do ciclo de políticas públicas favorece o aprimoramento da gestão pública por meio da institucionalização da governança informacional. Além disso, oportuniza subsídios para o aprimoramento da implementação de política de preservação digital nos arquivos de unidades federativas brasileiras.

Palavras-chave: Política de Preservação Digital; Ciclo de Políticas Públicas; Documentos Arquivísticos Digitais; Arquivos Públicos.

24. UM MÉTODO REPLICÁVEL PARA ELICITAÇÃO DE REQUISITOS DE USUÁRIO NO SETOR PÚBLICO: DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO NO CONTEXTO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO DE DESPESAS

Vicente Correia Domingues Neto

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Johnny Cardoso Marques

Instituto Tecnológico da Aeronáutica

Resumo

A elicitação de requisitos de *software* no setor público é extremamente desafiadora devido à baixa maturidade digital, à dependência histórica de terceirização e às barreiras sociotécnicas entre áreas de negócio e tecnologia. Essas dificuldades elevam o risco de ambiguidades, retrabalho e soluções desalinhadas ao contexto institucional. Este artigo propõe e avalia um método replicável para levantamento de requisitos de usuário em organizações públicas, construído a partir de evidências de literatura sobre fatores sociotécnicos e de ciclos de *Design Science Research*, com diagnóstico do problema, desenho do artefato e refinamento iterativo por validação em campo. O artefato combina um roteiro de trabalho e entregáveis padronizados: guia para condução de reuniões e escuta ativa, inventário de dados orientado ao processo, registro e priorização de problemas, e modelagem incremental dos fluxos *AS-IS* e *TO-BE*. O método explicita marcos entre subprocessos, documentando transições de responsabilidade e evidências geradas em cada etapa, e define critérios para separar atividades que devem permanecer sob decisão humana, como conferências e assinaturas, de atividades candidatas à automação, como validações, notificações e consolidação de dados. A avaliação foi realizada em uma Secretaria de Estado, no processo de execução de despesas, envolvendo áreas demandantes e a unidade responsável por liquidação e pagamento. A aplicação do método produziu um documento consolidado de visão do sistema, reunindo fluxos, regras de negócio, exceções operacionais, dados críticos e oportunidades de automação viáveis sem substituir sistemas corporativos oficiais. Os resultados sugerem maior padronização e rastreabilidade do levantamento de requisitos e melhor alinhamento entre atores, reduzindo ambiguidades e apoiando governança e transparência na transformação digital.

Palavras-chave: Engenharia de Requisitos; Setor Público; *Design Science Research*; Transformação Digital; Execução de Despesas.

25. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA APLICADA À GESTÃO DA DÍVIDA PÚBLICA: O LEILÃO DE PAGAMENTO COMO MECANISMO DE EFICIÊNCIA FISCAL E TRANSPARÊNCIA

Lídia Barros Ramos Moreira de Souza

Bruno Cintra Lira

Lenilson Lins de Melo

Ana Maraiza de Sousa Silva

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A dívida da Administração Pública com fornecedores restringe a capacidade fiscal, fragiliza a confiança institucional e ameaça a prestação de serviços públicos, exigindo abordagens inovadoras para sua liquidação. De acordo com a Lei Complementar nº 178/2021, o leilão de pagamento apresenta-se como alternativa para a negociação dessas obrigações, baseado em uma lógica de oferta de deságio pelos credores sobre seus próprios créditos. Por se tratar de objeto atípico, a solução demanda uma dinâmica de disputa diferenciada e elevado grau de automação, a fim de assegurar competitividade, eficiência, integridade e proteção de dados pessoais. Em resposta a este desafio, o Governo do Estado desenvolveu uma solução tecnológica integrada a regras procedimentais customizadas, que viabiliza um processo eletrônico de disputa onde há classificação automática das ofertas do menor para o maior desconto, priorizando o pagamento aos maiores percentuais ofertados. Este trabalho objetiva apresentar a solução adotada, destacando seus mecanismos tecnológicos e regras de disputa, bem como evidenciar sua contribuição para a modernização da gestão da dívida e das contratações públicas. A metodologia seguiu uma abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, com estudo de caso instrumental. A coleta de dados adotou o método de pesquisa-ação participante, decorrente do envolvimento direto dos autores no desenvolvimento. Os resultados evidenciam ganhos significativos: incorporação da solução tecnológica em 20 dias, digitalização de 100% do processo e economia fiscal de cerca de R\$2,35 milhões. Financeiramente, obteve-se uma média de 20,78% de desconto nas dívidas negociadas, reduzindo precatórios, disputas judiciais e passivos contábeis como Despesas de Exercícios Anteriores (DEA). Conclui-se que o Sistema consolida um marco exitoso na gestão de passivos, demonstrando que a integração estratégica entre modelagem normativa especia-

lizada e plataforma tecnológica segura pode transformar processos administrativos, otimizar gastos públicos e configurar um modelo institucional replicável para a federação.

Palavras-chave: Governo Digital; Leilão de Dívidas; Eficiência; Transparência.

26. PLATAFORMA COMPARTILHADA DE SOLUÇÕES DIGITAIS (PCSD)

Claudio Paiva Campos

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo

Werllison Miranda

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Estado do Espírito Santo

Denis Marchiori Rodrigues

Arquivo Público do Espírito Santo

Roberto Marconi de Macedo Filho

Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo

Resumo

Este trabalho apresenta a consolidação de uma plataforma compartilhada de governo digital como estratégia federativa para modernizar a gestão pública, ampliar a transparência e gerar valor público nos âmbitos estadual e municipal. A iniciativa parte do diagnóstico de limitações técnicas, institucionais e financeiras enfrentadas por municípios para implantar soluções digitais de forma isolada, propondo um modelo cooperativo no qual o Estado atua como orquestrador e provedor de soluções públicas digitais. Atualmente, a plataforma integra mais de 10 sistemas corporativos adotados pelo Poder Executivo Estadual e disponibilizados progressivamente aos municípios, incluindo soluções finalísticas e sistemas estruturantes de suporte à gestão pública. Estruturada como um ambiente digital compartilhado, a plataforma favorece escalabilidade, reutilização tecnológica, racionalização de custos e o compartilhamento de capacidades digitais entre entes federativos. A estratégia de implementação combina governança centralizada, capacitações continuadas e suporte técnico, associados a uma atuação por macrorregiões, o que possibilitou a expansão gradual da plataforma, alcançando 33% dos municípios do Estado e 3 consórcios públicos. Como principal solução disponibilizada, o sistema de processo eletrônico é utilizado no âmbito municipal por aproximadamente 20 mil servidores, com quase 8 milhões de páginas digitalizadas, resultando em economia superior a R\$ 1,4 milhão e impactos ambientais positivos; no âmbito estadual, o mesmo sistema registra mais de 440 milhões de páginas digitalizadas, com economia estimada em mais de R\$ 76 milhões. Complementarmente, a automação de fluxos administrativos soma mais de 800 fluxos ativos, utilizados por dezenas de órgãos estaduais e 7 órgãos municipais, enquanto o sistema de agendamento de serviços ao cidadão apresenta crescimento contínuo e já contabiliza mais de um milhão de agendamentos

desde seu lançamento, em 2022. Como perspectiva de ampliação, a estratégia estadual prevê atingir 40% dos municípios até o final de 2026, ampliando a cobertura da plataforma e reforçando o modelo federativo de compartilhamento de soluções digitais.

Palavras-chave: Governo Digital; Transformação Digital; Federalismo Cooperativo; Gestão Pública, Plataforma Compartilhada.

27. A CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM GOVERNO DIGITAL

Larissa Neves Costa

Roberta Rodrigues Costa

Laryssa Cristinne Afonso da Costa

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

A transformação digital no setor público ultrapassa a mera incorporação de tecnologias, exigindo capacidade institucional para reorganizar processos, integrar dados, redesenhar serviços e orientar decisões com base em evidências e no interesse público. Diante disso, o desenvolvimento de competências em gestão e inovação de serviços públicos torna-se essencial e a qualificação dos servidores públicos configura-se, portanto, como elemento central para a consolidação do governo digital e o fortalecimento da transparência. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a certificação profissional como estratégia de desenvolvimento de competências no governo digital, tomando como referência a Certificação Profissional em Transformação e Inovação da Gestão e dos Serviços Públicos, implementada no Estado de Goiás. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa e objetivo descritivo, apoiado na análise de documentos institucionais, ementas e registros administrativos. Como procedimento analítico, os cursos da certificação foram relacionados às competências transversais da administração pública propostas pela Enap (2021), considerando-se a competência predominante de cada formação, com posterior análise da distribuição percentual da carga horária. A certificação é composta por formações obrigatórias, complementares e optativas, com carga horária ampliada e percursos adaptáveis às distintas realidades administrativas, buscando assegurar a padronização de competências essenciais ao governo digital sem comprometer a flexibilidade necessária à aplicação prática. Desde sua implementação, foram expedidos 4.838 certificados, distribuídos em 67 turmas, evidenciando amplo alcance institucional e elevada adesão dos servidores. Os resultados indicam uma priorização de competências como visão sistêmica, mentalidade digital e trabalho em equipe, diretamente associadas ao fortalecimento da capacidade estatal. Ao mesmo tempo, competências como comunicação, ética e uso de dados são mobilizadas de forma transversal. Conclui-se que a certificação se configura como um instrumento relevante para o desenvolvimento de competências no

setor público, com potencial para apoiar a transformação digital, ainda que sua efetividade dependa de sua articulação com o contexto institucional e de mecanismos de avaliação de impacto.

Palavras-chave: Transformação Digital; Governo Digital; Certificação Profissional; Competências.

28. ECOSSISTEMA DE ATENDIMENTO DE RH COM IA DO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Cristiano de Magalhães Barros

Thaise Amaranta Vilaça

Ana Luiza Gusmão Sidney

Giuliano Marques Bonazzi

Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais

Resumo

O atendimento das demandas de recursos humanos dos servidores do Poder Executivo de Minas Gerais é um desafio recorrente, decorrente do elevado contingente de servidores — cerca de 300 mil ativos e 250 mil inativos — da diversidade de órgãos e entidades envolvidos nos processos — mais de 50 — e da complexidade da legislação que rege a vida funcional desse público. Esse contexto gera grande volume de dúvidas, solicitações e demandas administrativas, exigindo esforço contínuo do Estado para receber, organizar, encaminhar e responder adequadamente às solicitações. Por muitos anos, a falta de uma solução corporativa adequada levou à utilização de múltiplos canais paralelos e pouco integrados, como atendimento presencial, e-mails, telefone, aplicativos de mensagens e sistemas legados com limitações técnicas e operacionais, gerando uma total dependência do conhecimento tácito dos servidores envolvidos na temática. Diante desse cenário e da existência de equipe própria de desenvolvimento de sistemas, a Seplag implantou, em 2022, o sistema Conecta RH, com o objetivo de estruturar e padronizar o atendimento prestado pelas áreas centrais de RH às unidades setoriais. O sistema rapidamente se tornou essencial para o funcionamento das atividades de RH, com cerca de 216 mil chamados registrados até abril de 2026. Esse processo resultou, em 2026, na implantação do Conecta Servidor, sistema voltado ao atendimento direto de servidores ativos, inativos, representantes e candidatos de concursos pelas unidades setoriais de RH, criando uma rede ampla de atendimento. Em conjunto, Conecta RH e Conecta Servidor formam um ecossistema corporativo integrado, que prioriza a centralização dos canais, a padronização dos fluxos, a automação de processos e a transparência quanto a prazos e *status* das demandas. Como resultado, observam-se ganhos relevantes de controle, confiabilidade e eficiência, além da expectativa de atingir 500 mil novos chamados de servidores ainda em 2026. Esse ecossistema incorpora funcionalidades de inteligência artificial, como sugestão de respostas, reclassificação automática de chamados e identificação de padrões

recorrentes de solicitações, ampliando a padronização e a eficiência, ao mesmo tempo que reduz retrabalho e erros, consolidando um novo paradigma para o atendimento de RH em Minas Gerais.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Atendimento; Sistemas; Inteligência Artificial.

29. GOVERNO DIGITAL NA PRÁTICA: APLICATIVO MOBILE COMO INSTRUMENTO DE TRANSPARÊNCIA, GOVERNANÇA E PRODUÇÃO DE DADOS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS

Elvis dos Santos Martins

Bianca Selma Braga

Raphaela Ramos Maciel

Karine Nogueira de Santana

Secretaria de Estado de Administração do Estado de Sergipe

Resumo

A transformação digital no setor público deixou de representar mera automatização de rotinas administrativas para assumir centralidade na ampliação da capacidade estatal, na melhoria da experiência dos usuários e na produção de dados qualificados para subsidiar políticas públicas. Nesse contexto, o presente artigo analisa o aplicativo Servidor.SE como instrumento de governo digital, transparência administrativa, governança e geração de informações estratégicas no âmbito da administração pública do Estado de Sergipe. O estudo adota abordagem aplicada, com desenho metodológico de estudo de caso único, articulando pesquisa-ação, análise documental, observação participante e análise descritiva de dados institucionais de uso da plataforma. O referencial teórico mobiliza a literatura de governo digital, governança digital, valor público, *mobile government* e políticas orientadas por evidências, buscando compreender de que modo soluções móveis podem fortalecer a relação entre Estado e servidor, reduzir fricções burocráticas e produzir inteligência pública a partir de interações digitais. Os resultados indicam que o aplicativo opera não apenas como canal funcional de consulta e autoatendimento, mas como hub de serviços digitais, ampliando a transparência ativa, a autonomia do servidor e a integração de informações administrativas. Evidencia-se, ainda, que a plataforma favorece a coleta e a atualização de dados relevantes ao planejamento governamental, convertendo interações rotineiras em insumos para ações de gestão de pessoas, capacitação, saúde e comunicação institucional. A experiência revela, contudo, desafios associados à integração com sistemas legados, à inclusão digital, à manutenção tecnológica contínua e à necessidade de governança robusta de dados. Conclui-se que iniciativas como o Servidor.SE expressam uma mudança relevante na administração pública contemporânea, ao reposicionar o Estado como provedor inteligente de

serviços e informações, com potencial de replicabilidade para outros contextos subnacionais.

Palavras-chave: Governo Digital; Transformação Digital; Governança Digital; Aplicativo Móvel; Valor Público; Gestão Pública.

30. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: PAINEL DE ENCAMINHAMENTOS COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA

Bernardo Chaves da Silva

Newton Rocha Cerezini

Kleybson Ferreira de Castro Batista

Rodrigo Valença de Barros Corrêa

*Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento
Regional de Pernambuco*

Resumo

O Painel de Encaminhamentos é uma plataforma web desenvolvida no contexto da gestão pública com o objetivo de estruturar, centralizar e conferir transparência ao fluxo de demandas institucionais. O projeto surge da necessidade de superar processos fragmentados e predominantemente manuais, baseados em e-mails, planilhas isoladas e controles informais, que dificultam a rastreabilidade das decisões, a continuidade administrativa e a eficiência organizacional. Metodologicamente, o desenvolvimento da plataforma baseou-se na análise qualitativa dos fluxos existentes e na definição de requisitos funcionais orientados à padronização dos registros e ao acompanhamento sistemático das demandas. O sistema permite o registro e o monitoramento de encaminhamentos provenientes de reuniões, solicitações internas e demandas estratégicas, associando cada item a responsáveis, prazos, *status* de execução e histórico de alterações. Ao longo de sua evolução, foram incorporados recursos como controle de acesso por perfis, trilha de auditoria, integração com a estrutura organizacional, geração de relatórios e aprimoramento contínuo da experiência do usuário. Os resultados observados indicam impactos positivos em diferentes dimensões. No âmbito organizacional, houve maior padronização dos processos, redução de ambiguidades e diminuição da dependência de conhecimento tácito, ampliando a clareza sobre responsabilidades e prazos. Na dimensão gerencial, a consolidação das informações em um único ambiente passou a oferecer subsídios mais consistentes para a tomada de decisão, permitindo a identificação de gargalos, atrasos recorrentes e áreas mais demandadas. Em termos de transparência e controle, o registro histórico das alterações fortaleceu os mecanismos de controle interno, auditoria e prestação de contas. Conclui-se que o Painel de Encaminhamentos representa uma mudança de paradigma na gestão das demandas institucionais, consolidando-se como um instrumento de governança orientado a processos e dados. Mais

do que uma solução tecnológica, o projeto contribui para o fortalecimento da gestão pública, ao promover eficiência, transparência e apoio qualificado à tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão Pública; Governança; Transformação Digital; Transparência; Processos administrativos.

31. QUANDO O CORPORATIVO ENCONTRA O SETORIAL: LIÇÕES DE UM PROJETO DE RH GOVERNAMENTAL

Jessé Mello de Matos
Fernanda Lirio Coutinho
Fabricio Pereira Mariano
Manuella Costa Zamboni

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

Durante o diagnóstico inicial e o mapeamento de processos de um projeto estratégico de governo voltado à implantação de um novo sistema corporativo de Recursos Humanos, com atendimento a múltiplos órgãos, identificou-se que o sistema então vigente, embora concebido como corporativo, havia incorporado ao longo do tempo diversos processos de natureza setorial. Esses processos eram executados diretamente no interior do sistema por meio de regras específicas, telas e rotinas próprias, com o objetivo de atender demandas particulares de determinados órgãos. Esse cenário impôs desafios relevantes para a implantação do novo sistema, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre a padronização necessária à governança corporativa, à continuidade operacional dos órgãos e ao atendimento de demandas setoriais legítimas. Destacaram-se, como principais riscos, a ampliação excessiva de customizações, com impactos negativos sobre a sustentabilidade do sistema e a dificuldade de delimitar quais processos deveriam compor o núcleo corporativo. Como estratégia central, o projeto adotou a diferenciação clara entre processos corporativos e processos setoriais, associada ao uso de integrações para acesso aos dados como alternativa à incorporação direta desses processos no sistema corporativo de RH. Os processos foram identificados e classificados, definindo-se que aqueles de natureza setorial, quando legítimos, deveriam consumir dados corporativos por meio de integrações padronizadas e controladas. A disponibilização de dados via APIs ou por outros meios consolidou-se como elemento-chave para garantir padronização, interoperabilidade e autonomia setorial. O case contribui para o debate sobre a implantação de sistemas corporativos em ambientes públicos complexos e descentralizados, oferecendo uma abordagem prática e replicável para equilibrar governança, padronização e autonomia organizacional.

Palavras-chave: Sistemas Corporativos de RH; Governança; Padronização de Processos; Integração de Sistemas; Autonomia Setorial.

32. MATURIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL SUBNACIONAL: UM DIAGNÓSTICO DA QUALIDADE E EFETIVIDADE NO PPA 2024-2027

Rayson Bernardo da Silva

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão de Rondônia

Ruan Patrick de Araújo Cavalcante Aranha

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão de Rondônia

Vanderlei Afonso de Carvalho

Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão de Rondônia

Jacson Miler Vidal de Souza

Instituto de Previdência do Estado de Rondônia - IPERON

Resumo

O presente artigo apresenta um diagnóstico crítico da maturidade dos indicadores de desempenho vinculados ao Plano Plurianual (PPA 2024-2027) de um ente subnacional brasileiro, sob a ótica da Gestão por Resultados (GpR) e dos preceitos da Nova Gestão Pública. A investigação, caracterizada como um estudo de caso quantitativo-descritivo, analisou uma amostra de 335 indicadores finalísticos do Poder Executivo, utilizando o exercício financeiro de 2024 como recorte temporal. A metodologia fundamentou-se em quatro dimensões: tipologia técnica, integridade estrutural de metadados, alcance de metas e polaridade. Os resultados revelam um cenário de maturidade intermediária-inicial, marcado por severas fragilidades estruturais. Identificou-se uma hegemonia de indicadores de Eficácia (77,01%), focados na entrega física de produtos, em detrimento de indicadores de Efetividade (apenas 7,46%), o que caracteriza uma “miopia gerencial” em que o Estado monitora o esforço operativo, mas permanece cego quanto ao impacto social de suas políticas. No âmbito do desempenho, observou-se uma taxa de frustração de metas de 54,93%, sugerindo um descolamento entre o planejamento estratégico e a capacidade real de execução orçamentária. Adicionalmente, 34,63% dos indicadores foram classificados como “Não Estruturados” por carecerem de metadados essenciais, como fórmulas de cálculo e fontes oficiais, comprometendo a transparência e a *accountability*. A discussão dos dados aponta para a persistência de um “ritualismo burocrático”, em que o sistema de monitoramento é alimentado para o cumprimento de ritos formais,

mas falha em subsidiar a tomada de decisão baseada em evidências. Conclui-se que a modernização do planejamento subnacional exige não apenas avanços tecnológicos, mas uma reforma cultural focada no letramento em dados e na recalibragem metodológica do PPA, visando a transição de um modelo burocrático-operativo para uma administração pública efetivamente voltada à geração de valor público.

Palavras-chave: Planejamento Governamental; Plano Plurianual (PPA); Indicadores de Desempenho; Gestão por Resultados; Administração Pública Subnacional; Monitoramento e Avaliação (M&A); Efetividade Social; *Accountability*.

33. BUSINESS INTELLIGENCE NA GESTÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO DO POWER BI NA ANÁLISE DE DADOS DO SISTEMA PE-INTEGRADO

Davi Cerqueira Clementino

Emmille Patricia Santos Silva do Nascimento

Manuela Amorim dos Santos

Marcos Aurelio de Lima Maximino

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A intensificação da transformação digital na administração pública tem ampliado significativamente a produção de dados operacionais oriundos dos sistemas integrados de gestão, especialmente nas áreas de compras e contratos públicos. Esse cenário impõe aos órgãos governamentais o desafio de estruturar mecanismos capazes de organizar, analisar e interpretar grandes volumes de informações, de modo a subsidiar decisões gerenciais mais qualificadas, fortalecer a transparência institucional e aprimorar a eficiência administrativa. Embora plataformas como o Sistema PE-Integrado concentrem registros essenciais para o funcionamento das rotinas governamentais, observa-se que tais dados, quando analisados de forma fragmentada, limitam o potencial estratégico de apoio à gestão. Nesse contexto, o presente estudo analisa a implementação de um ambiente de *Business Intelligence* (BI) voltado à consolidação e ao monitoramento de indicadores de desempenho, utilizando a ferramenta *Power BI* como plataforma analítica. A pesquisa adota abordagem quantitativa, envolvendo as etapas de extração, tratamento, organização e visualização dos dados provenientes do Sistema PE-Integrado, culminando no desenvolvimento de *dashboards* interativos que permitem o acompanhamento integrado de variáveis estratégicas relacionadas à gestão de compras e contratos públicos. Os resultados evidenciam que a utilização do BI possibilita maior agilidade na análise das informações, ampliação da capacidade de monitoramento institucional e qualificação do processo decisório dos gestores da Gerência de Sistemas da Secretaria de Administração do Estado. Conclui-se que a adoção de ferramentas de análise de dados no setor público constitui instrumento relevante para a modernização da gestão, promoção de práticas de governo digital e fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências.

Palavras-chave: Governo Digital; *Business Intelligence*; Análise de Dados; Gestão Pública; Tomada de Decisão.

34. CONTRATAÇÕES INTELIGENTES: GOVERNANÇA E PREDITIVIDADE PARA QUALIFICAR O CICLO DA DESPESA PÚBLICA

Josias Barbosa de Lima Junior

Ariadnes Nunes Dantas Rodrigues

Eduardo Vinicius de Figueiredo Salvador

Sandeson George da Silva

Agência Estadual de Tecnologia da Informação de Pernambuco

Resumo

O projeto Contratações Inteligentes, desenvolvido pela Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI) de Pernambuco, constitui uma solução estratégica para o fortalecimento da gestão das contratações públicas em Pernambuco, abrangendo todo o seu ciclo de vida, do planejamento à liquidação financeira. O objetivo central da iniciativa é transformar o elevado volume de dados das compras governamentais em inteligência analítica para apoio à tomada de decisão, reduzindo a fragmentação de informações e mitigando riscos de ineficiência. A metodologia fundamenta-se na integração sistêmica entre o planejamento (Plano de Contratações Anual - PCA) e a execução orçamentária (contratos, empenho, liquidação e pagamento). Tecnicamente, o projeto utiliza uma plataforma analítica independente, com rotinas automatizadas de consolidação a partir de fontes institucionais da Administração, Fazenda e Planejamento (SAD, Sefaz e Seplag). Os resultados materializam-se em transparência analítica, eficiência operacional e capacidade preditiva de consumo. A solução reposiciona a governança pública para um modelo baseado em evidências, permitindo um controle mais rigoroso, tempestivo e estratégico do uso dos recursos públicos estaduais.

Palavras-chave: Contratações Públicas; Governança de Dados; Tomada de Decisão Baseada em Dados; Planejamento Orçamentário; Análise Preditiva; Inteligência Artificial; Gestão do Ciclo de Compras Públicas.

35. ALÉM DA SIMPLES DIGITALIZAÇÃO: O PROGRAMA CNH DO BRASIL E A CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO EM GOVERNO DIGITAL

Rodrigo Diniz Lara

Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais

Karen Maria Gross Lopes

Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul S.A – Procergs

Resumo

A literatura aponta um paradoxo recorrente entre elevados investimentos em tecnologia no setor público e entregas limitadas de benefícios sociais, democráticos e institucionais (SOE; DRECHSLER, 2018). Diante desse cenário, deve-se buscar, na esfera governamental, a criação de valor público na área digital, entendido como a “capacidade do governo digital de prover melhor eficiência para o governo, melhores serviços para os cidadãos e valores sociais como inclusão, democracia, transparência e participação” (TWIZEYIMANA; ANDERSSON, 2019, p. 168). Nesse contexto, o Programa CNH do Brasil surge como uma iniciativa que procura reformular o modelo tradicional de obtenção da Carteira Nacional de Habilitação, historicamente marcado por altos custos, burocracia e exclusão social, tendo como suporte central o uso estratégico do aplicativo CNH do Brasil. O objetivo deste artigo é avaliar em que medida o Programa CNH do Brasil cria valor público em governo digital, conforme arcabouço teórico sistematizado por Lopes (2021). Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em estudo de caso, com análise documental do arcabouço normativo e institucional do programa, incluindo a Resolução Contran nº 1.020/2025, além de documentos oficiais e informações públicas disponibilizadas pelos órgãos de trânsito. Os resultados indicam que o Programa CNH do Brasil ultrapassa a lógica da digitalização instrumental ao incorporar elementos consistentes de criação de valor público. A oferta gratuita do curso teórico em formato digital, a flexibilização do modelo de formação prática, a renovação automática e gratuita da CNH para motoristas que não receberam multas no ano anterior e a ampliação das opções de instrutores credenciados contribuem para a redução de custos e ampliação do acesso, especialmente para cidadãos de baixa renda. Conclui-se que o programa representa uma iniciativa de governo digital alinhada à construção de um futuro mais aberto, ao articular tecnologia, regulação e foco no cidadão como meios para geração de valor público.

Palavras-chave: CNH do Brasil; Valor Público; Governo Digital; Trânsito; Habilitação.

36. ADOÇÃO E VALOR PÚBLICO DE UM DATA LAKE DE PESSOAL: EVIDÊNCIAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS DA SGP/MGI

Henrique de Barros Moreira Beltrão

Rogério Mendes Meneguim

Simone Reis Flores

Marco Aurélio Vieira

*Coordenação-Geral de Engenharia de Dados e Segurança da Informação do
Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos*

Resumo

O avanço das tecnologias de dados tem impulsionado a adoção de *Data Lakes* como infraestruturas estratégicas para armazenamento e análise de grandes volumes de dados no setor público. Este estudo analisa a adoção de um *Data Lake* institucional, no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP-MGI), com foco na percepção dos usuários quanto à utilidade, à qualidade dos dados e ao impacto na gestão orientada por evidências. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, realizada por meio de *survey* com 23 usuários do sistema. Os resultados indicam ganhos operacionais relevantes, especialmente em termos de produtividade e rapidez no acesso aos dados. No entanto, identificam-se limitações importantes relacionadas à governança de dados, à qualidade e à consistência das informações, bem como à heterogeneidade na experiência de uso. A análise revela que o potencial de geração de valor público é limitado por fragilidades estruturais e organizacionais que transcendem a infraestrutura tecnológica, residindo, principalmente, na ausência de um modelo de governança que coordene a qualidade incremental dos dados e na falta de um design de experiência do usuário que reduza o atrito cognitivo. Conclui-se que a consolidação do *Data Lake* como ferramenta de gestão estratégica depende de uma integração inadiável entre tecnologia, governança e capacitação. O estudo contribui ao evidenciar as condições sob as quais infraestruturas de dados conseguem, de fato, gerar valor público.

Palavras-chave: *Data Lake*; Valor Público; Governança de Dados; Arquitetura Medalhão; Transformação Digital.

37. AUTORIZAÇÃO ESTRUTURANTE ORIENTADA À ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM ECOSISTEMAS GOVERNAMENTAIS INTEGRADA AO LOGIN GOV.BR

Alessandro Frizzera Baumgarten

Marcos Tadeu de Araujo Torres

Roberto Marconi de Macedo Filho

Hérízk Nawarro Mendes Rodrigues

Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Espírito Santo

Resumo

A superação da fragmentação na transformação digital do setor público não é mais uma opção, mas um imperativo institucional. Em ecossistemas governamentais compostos por múltiplos sistemas, entes e estruturas administrativas, torna-se urgente adotar um modelo de identidade e autorização que seja interoperável, auditável, escalável e aderente à organização funcional do Estado. Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a implantação de uma plataforma estruturante de identidade, permissões e estrutura organizacional, consolidada ao longo de mais de dez anos no âmbito estadual e expandida, a partir de 2024, para acelerar o *onboarding* de prefeituras e outros entes. A solução foi concebida para organizar autenticação, vínculos funcionais, estrutura organizacional e governança de acessos como serviços especializados, integrados entre si e consumidos por APIs. Ao invés de replicar dados em múltiplos sistemas de ponta, o modelo prioriza o reuso de cadastros oficiais, a separação lógica entre entes, a validação forte das informações recebidas, a rastreabilidade das alterações e a centralização das políticas de autorização com consumo descentralizado pelos sistemas clientes. O modelo de autorização rompe com a perspectiva de regra isolada por aplicação e se estabelece como um *breakthrough* conceitual e prático, estando agora inerentemente ligada e integralmente auditável à governança institucional por meio da estrutura organizacional oficial e dos vínculos funcionais reconhecidos pelo poder público. Metodologicamente, o trabalho adota a abordagem de estudo de caso, com base em análise documental da arquitetura e dos normativos aplicáveis, observação do processo de implantação, consolidação de evidências operacionais e análise de resultados associados ao uso da plataforma em produção. O recorte analítico compreende a trajetória consolidada da solução no nível estadual, com ênfase na expansão municipal iniciada em 2024. Como resultados, a plataforma demonstra capacidade de operar em larga escala, com milhões de

usuários cadastrados, dezenas de milhões de eventos de autenticação e centenas de sistemas e sites integrados em produção. Além da ampliação da segurança e da simplificação do acesso por login único e federação de identidade, observou-se ganho relevante na velocidade de *onboarding* de novos entes, especialmente quando estes encontram dificuldades em integrar seus sistemas de recursos humanos por API. Também foram identificados efeitos positivos sobre a qualidade cadastral, a governança dos acessos, a auditabilidade e a transparência administrativa, inclusive pela capacidade de detectar inconsistências oriundas de sistemas legados ou registros inadequados na ponta. Conclui-se que a combinação entre identidade federada, estrutura organizacional oficial, vínculos funcionais confiáveis e autorização orientada por escopo organizacional constitui uma estratégia sustentável para expansão do governo digital. O caso analisado sugere que plataformas estruturantes dessa natureza podem reduzir duplicidades, aumentar coerência institucional, fortalecer a segurança da informação e criar bases mais consistentes para interoperabilidade e transparência no setor público.

Palavras-chave: Governo Digital; Identidade Digital; Autorização; Estrutura Organizacional; Interoperabilidade; Segurança da Informação; Transparência; Federação de Identidade.

38. GESTÃO DE PESSOAS ORIENTADA POR EVIDÊNCIAS: GOVERNANÇA, LGPD E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO DATA LAKE DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Simone Reis Flores

Rogério Mendes Meneguim

Henrique de Barros Moreira Beltrão

Marco Aurélio Vieira

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Resumo

A crescente adoção de soluções baseadas em Big Data na administração pública tem demandado o desenvolvimento de arquiteturas tecnológicas capazes de conciliar elevada capacidade analítica, robustez operacional, governança de dados e estrita conformidade regulatória. No contexto da gestão de pessoas, esse desafio torna-se ainda mais sensível, uma vez que envolve o tratamento intensivo de dados pessoais e funcionais de servidores públicos, exigindo aderência rigorosa à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), especialmente no que tange aos princípios da finalidade, necessidade e minimização. Nesse cenário, o Data Lake de Pessoal da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGP-MGI) passou por um processo de reestruturação arquitetural, com a adoção da plataforma Databricks em ambiente de nuvem Azure. O objetivo deste estudo é analisar essa evolução sob a perspectiva da governança de dados, dos mecanismos de segurança, do controle granular de acesso, da incorporação de recursos de inteligência artificial e da ampliação do compartilhamento seguro de informações com órgãos externos, incluindo instituições de controle. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo e abordagem qualitativa, fundamentada na análise da arquitetura tecnológica, dos mecanismos de governança e segurança implementados e das funcionalidades analíticas incorporadas ao ambiente. Os resultados evidenciam que a migração do modelo anterior, baseado no *Azure Synapse Analytics* com listas de controle de acesso (ACLs), para o Databricks possibilitou avanços significativos, especialmente no que se refere ao controle fino de permissões por usuário, incluindo níveis de tabelas, visões e colunas específicas. Adicionalmente, foram integrados recursos de inteligência artificial para enriquecimento semântico dos dados, como a geração automática de descrições de tabelas e campos, bem como a im-

plementação de consultas conversacionais baseadas em IA generativa, ampliando a acessibilidade e a usabilidade do ambiente analítico. Outro avanço relevante foi o compartilhamento seguro e inédito de dados com órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), por meio de conexões diretas ao repositório centralizado. Conclui-se que a nova arquitetura consolida o *Data Lake* de Pessoal como uma infraestrutura estratégica para a gestão de pessoas orientada por evidências, promovendo ganhos expressivos em segurança, transparência, interoperabilidade e uso responsável dos dados, contribuindo de forma significativa para o fortalecimento da governança digital no setor público brasileiro.

Palavras-chave: Governança de Dados; LGPD; Inteligência Artificial; *Big Data*; *Data Lake*; Databricks; Administração Pública.

39. GOVERNO ORIENTADO POR DADOS NO COMBATE À EVASÃO ESCOLAR: O USO DE BUSINESS INTELLIGENCE NO PROGRAMA “VEM QUE DÁ TEMPO”

Mateus Henrique Gomes da Silva Bispo

Eric Alves do Nascimento

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio

Resumo

A gestão de programas de transferência de renda vinculados à educação demanda mecanismos ágeis de monitoramento, capazes de subsidiar decisões no tempo certo e garantir a efetividade do gasto público. Este artigo apresenta um relato de experiência sobre o monitoramento do programa “Vem que Dá Tempo”, no estado de Alagoas, uma iniciativa de Educação de Jovens e Adultos (EJA) que oferece incentivos financeiros para a conclusão do Ensino Fundamental. O programa foca no resgate de pessoas que não puderam completar seus estudos na idade regular, condicionando o benefício à frequência mínima de 80% nos cursos preparatórios e à aprovação no exame de certificação. O problema central consiste na complexidade de administrar fluxos de dados de milhares de estudantes e convertê-los em informações úteis para a gestão. A metodologia baseia-se em um fluxo de colaboração entre as áreas de Planejamento e Educação, estruturado em: (1) extração trimestral de dados administrativos, acompanhando o ritmo de aplicação dos exames; (2) tratamento e padronização das bases de dados via script, para corrigir inconsistências nos arquivos enviados; (3) desenvolvimento de um painel de monitoramento em *Business Intelligence (Power BI)*; e (4) análise do uso desses dados nos processos de decisão. Os resultados indicam que o painel passou a ocupar papel central na rotina do programa, sendo utilizado para orientar a alocação dos exames, o gerenciamento de bolsistas e a análise detalhada do perfil dos beneficiários por cor, gênero e idade, além do monitoramento dos indicadores educacionais do estado. O trabalho demonstra como a padronização e a integração de dados entre diferentes órgãos permitem transformar registros operacionais em inteligência estratégica, oferecendo um modelo escalável para o enfrentamento da exclusão educacional e a melhoria dos índices de ensino.

Palavras-chave: Gestão Pública Orientada por Dados; *Business Intelligence*; Geoinformação; Inteligência Territorial; EJA; Alagoas.

40. A EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO (UX) COMO DIREITO FUNDAMENTAL: DESAFIOS DE ACOLHIMENTO E INCLUSÃO DIGITAL NO E-CIDADÃO (CURITIBA) E NO POUPATEMPO PARANÁ

Luiza Cabel Corteletti

Secretaria Municipal de Administração e Tecnologia de Curitiba

Núbia Carina de Oliveira

Secretaria de Administração e Previdência do Estado do Paraná

Elziane Cazura Xavier

Secretaria Municipal de Administração e Tecnologia de Curitiba

Resumo

A transformação digital no setor público não pode ser compreendida como mera transição tecnológica, mas como um processo complexo de gestão, governança e tomada de decisão institucional. Nesse contexto, a Experiência do Usuário (UX), tradicionalmente associada às relações de consumo, assume papel central no desenho e na efetividade das políticas públicas digitais. O cidadão contemporâneo, heterogêneo em termos de acesso, letramento digital e familiaridade tecnológica, demanda serviços públicos que conciliem segurança, simplicidade e equidade. Este estudo analisa a UX sob a perspectiva de um direito fundamental, partindo do entendimento de que a inacessibilidade digital opera, na prática, como mecanismo de exclusão do acesso a serviços essenciais. A análise considera a experiência concreta de concepção e implantação do ecossistema e-Cidadão no município de Curitiba, em diálogo comparativo com o programa Poupatempo Paraná, com especial atenção às etapas críticas da jornada do cidadão como: autenticação e identificação, frequentemente responsáveis por barreiras de entrada, abandono de fluxos digitais e exclusão involuntária de públicos vulneráveis. Por meio de um estudo de caso qualitativo e comparativo, o artigo evidencia que decisões relacionadas à UX não são neutras, mas refletem escolhas de governança pública, prioridades institucionais e a forma como o Estado reconhece o cidadão como sujeito de direitos. As conclusões indicam que uma gestão pública centrada no humano é fator determinante para mitigar riscos de desumanização dos serviços digitais e transformar interfaces tecnológicas em instrumentos de inclusão e justiça social. Assim, a atenção sistemática à UX materializa a função social das políticas públicas na era digital, ao reduzir barreiras de acesso e fortalecer a confiança do cidadão nos serviços governamentais.

Palavras-chave: Governo Digital; Experiência do Usuário (UX); Governança Pública; Inclusão Digital; e-Cidadão; Poupatempo Paraná.

41. GOVERNO DIGITAL: O PLANEJAMENTO PÚBLICO NA ERA DA INFORMAÇÃO

Thalita Grisi Correia de Pinho
Layza Leite Moreira
Andréa Cristina Avelino Feitosa
Elisa Peixoto de Macedo

Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

Resumo

O planejamento público é tradicionalmente materializado em instrumentos formais, como planos anuais, planos plurianuais e documentos setoriais. Entretanto, é recorrente que esses instrumentos sejam tratados como registros estáticos, com baixa integração aos fluxos de informação e limitada utilização no apoio às decisões administrativas ao longo do exercício. Essa dissociação entre planejamento, uso da informação e tomada de decisão compromete a capacidade do Estado de acompanhar a execução das ações, ajustar prioridades e oferecer transparência sobre as escolhas realizadas. Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar o planejamento público sob a perspectiva do Governo Digital, compreendendo-o como um processo contínuo orientado pelo uso sistemático da informação e dos dados administrativos. A pesquisa adota abordagem qualitativa e aplicada, fundamentada na análise documental de instrumentos de planejamento e na observação de práticas administrativas relacionadas ao uso da informação na gestão pública. O estudo concentra-se na identificação de limitações na integração entre planejamento, execução e monitoramento, bem como na forma como os dados administrativos são produzidos, utilizados e disponibilizados ao longo do ciclo decisório. Como resultado, o artigo propõe diretrizes práticas para o fortalecimento do planejamento como processo contínuo, com ênfase na integração de informações, no acompanhamento sistemático da execução e na ampliação da transparência ativa sobre prioridades, ajustes e resultados. Discute-se o potencial dessas diretrizes para promover decisões mais informadas, ampliar a rastreabilidade das escolhas administrativas e fortalecer a confiança da sociedade na atuação estatal. Conclui-se que o reposicionamento do planejamento público como processo contínuo orientado por informação constitui uma oportunidade concreta de avanço no Governo Digital, ao tornar os instrumentos de planejamento mais dinâmicos, acessíveis e úteis tanto para gestores quanto para a sociedade. Trata-se de uma abordagem simples, replicável e alinhada aos princípios da transparência, da governança digital e da gestão pública orientada a dados.

Palavras-chave: Governo Digital; Planejamento Público; Dados Administrativos; Transparência Ativa; Gestão Orientada por Dados.

42. MODELO DE MONITORAMENTO DISTRIBUÍDO BASEADO EM EXPERIÊNCIA INSTITUCIONAL (MMD-EI)

Tomas Thiago Caill

Célio Gomes Gouvêa

Werlen Henrique Rodrigues Brito Ito

Renan Rocha da Silva

Secretaria da Administração do Estado do Tocantins

Resumo

A centralização da infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) em agências especializadas visa à racionalização de custos, mas frequentemente gera assimetria informacional entre gestores e órgãos usuários quanto ao desempenho dos sistemas. Este artigo propõe um modelo de monitoramento independente por meio da implantação de uma Central de Evidências Técnicas integrada a Indicadores de Desempenho (KPIs). O objetivo é permitir que órgãos finalísticos, sem gestão direta da infraestrutura, possam mensurar e acompanhar a disponibilidade e qualidade dos sistemas sob sua responsabilidade funcional. A metodologia consiste em um estudo de natureza conceitual e aplicada, que estrutura um repositório padronizado e auditável para o registro de medições, testes de conectividade e evidências operacionais coletadas sob a perspectiva do usuário institucional. Para a estruturação do modelo, definiram-se protocolos de coleta de dados via pontos de acesso do órgão demandante, respeitando as competências da agência central de tecnologia. Os resultados apresentam um arcabouço que reduz a dependência informativa dos órgãos usuários, promovendo maior transparência e governança colaborativa. A adoção deste mecanismo de monitoramento independente fortalece a gestão orientada a dados, subsidia a fiscalização contratual e melhora a eficiência dos serviços públicos digitais ao permitir identificações proativas de falhas de desempenho. O estudo conclui que a Central de Evidências Técnicas atua como um instrumento vital para a sustentabilidade de modelos de infraestrutura compartilhada na administração pública.

Palavras-chave: Assimetria Informacional; Governança; Monitoramento Independente.

43. CONSOLIDAÇÃO DE DADOS E CONSTRUÇÃO DE PAINÉIS DE GESTÃO COM FERRAMENTA DE BUSINESS INTELLIGENCE (BI) PARA ACOMPANHAMENTO DE CESSÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO

Oséas Oliveira da Silva

Raquel de Albuquerque Borges Milleli

Katiúcia Maria Bezerra Lopes Ferreira

Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

Resumo

A crescente produção de dados no setor público impõe o desafio de transformá-los em informações qualificadas para subsidiar a tomada de decisão. Nesse contexto, este trabalho apresenta o processo de estruturação de dados e desenvolvimento de painéis de gestão para monitoramento das cessões de servidores no âmbito da Secretaria de Estado da Administração. O objetivo foi organizar, integrar e visualizar informações dispersas sobre cessões funcionais, promovendo maior controle gerencial e transparência administrativa. Trata-se de um estudo de caso aplicado, com abordagem descritiva e analítica. Inicialmente, realizou-se o mapeamento das bases de dados existentes em sistemas, seguido de visitação aos órgãos cessionários e cedentes para possibilitar as etapas de limpeza, padronização e consolidação das informações, tudo isso baseado em evidências. A partir dessa base estruturada, foram definidos indicadores gerenciais como: quantitativo de servidores cedidos por secretaria/órgão, prazos de vigência das cessões, forma de vínculo, quantitativos por órgão de destino, estimativa de valores pagos, ônus da cessão, ato de cessão. Esses dados passaram a ser acompanhados por meio de painéis interativos construídos no Looker Studio, ferramenta de inteligência de Negócios (BI) da Google, o que possibilitou uma visualização dinâmica e com atualização periódica. Entre os principais desafios enfrentados, destacam-se a inconsistência dos registros originais, ausência de padronização cadastral e necessidade de validação junto às áreas responsáveis. Como resultados, observou-se melhoria no acompanhamento de prazos críticos, maior agilidade na geração de relatórios gerenciais, aprimoramento do controle e apoio mais qualificado às decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas. Após a implementação, verificou-se um aumento em 100% do acompanhamento e gestão das cessões a vencer, redução de 71% no tempo de resposta a consultas internas, padrão de qualidade dos dados em 99,54% e de eficiência do sistema

em 99,83%. Conclui-se que a integração entre estruturação de dados e visualização gerencial contribui significativamente para o fortalecimento da governança da informação no setor público, confirmando modelo replicável em outros contextos administrativos.

Palavras-chave: Painéis de Gestão; *Business Intelligence*; Cessão de Servidores; Gestão de Dados; Tomada de Decisão.

44. DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: O PAPEL DO GERENCIAMENTO DE DADOS NO DESENVOLVIMENTO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Lionaldo dos Santos

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

O aumento da disponibilidade de conteúdo governamental na internet tem ampliado a participação cidadã e fortalecendo o controle social, além de provocar maior atenção dos órgãos públicos quanto à qualidade das informações disponibilizadas. Nesse contexto, o uso de ferramentas de código aberto tornou-se essencial para a gestão pública. Desde 2015, o estado de Alagoas vem adotando essa abordagem, facilitando o acesso, o compartilhamento e o uso de dados, ao tornar as informações mais acessíveis à sociedade. A escolha do CKAN, mantido pela *Open Knowledge Foundation*, reforça esse compromisso. A plataforma é reconhecida desde 2023 como um Bem Público Digital (DPG) de alcance mundial, em razão de seu alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pelas Nações Unidas. Essa iniciativa ocorre em consonância com o projeto Prosperidade Urbana Sustentável e Inclusiva (Visão 2030), desenvolvido em parceria entre a ONU-Habitat e o governo estadual. O objetivo geral deste trabalho é apresentar a experiência do governo estadual na catalogação de dados em conformidade com a Lei nº 12.527/2011, que regulamenta o acesso à informação pública. Os métodos adotados envolvem diversas etapas, incluindo a capacitação de servidores públicos da área de ciência de dados, garantindo a continuidade e a confiabilidade das informações. Além disso, é realizada a análise dos dados disponíveis. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada na análise documental, na observação dos processos de implantação da plataforma e na avaliação de métricas de uso do portal. O estudo contempla etapas como a estruturação da arquitetura tecnológica, a definição de modelos de governança de dados, a capacitação de servidores públicos e a padronização dos processos de publicação e atualização das informações. Como resultado, o estado consolidou 365 conjuntos de dados em múltiplos formatos, como GeoJSON, CSV e TXT, ultrapassando a marca de 42 milhões de acessos brutos e 485 mil sessões engajadas. Essa estratégia levou o estado de Alagoas à 2ª posição no Nordeste e a 6ª posição nacional no Índice de Transparência e Governança Pública (ITGP), com nota 81,3 (classificação ‘Ótima’).

Palavras-chave: Dados Abertos; Catálogo de Dados; Informações e Gestão.

45. HABILITA: REINVENTANDO A HABILITAÇÃO DE ACESSOS COM FOCO NO USUÁRIO, SEGURANÇA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

Tiago Bacciotti Moreira
Patrícia Mariane Kavalco
Thiago de Souza Alves
Rogério Mendes Meneguim

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Resumo

A transformação digital da administração pública exige a revisão de processos estruturantes que operam de forma manual, fragmentada e pouco transparente. Este artigo apresenta um estudo de caso sobre o processo de habilitação de acessos a sistemas de gestão de pessoas no âmbito federal, cujo cenário analisado caracterizava-se por morosidade, ausência de padronização, baixa rastreabilidade, elevado retrabalho e maior exposição a erros operacionais e riscos de segurança, impactando diretamente usuários finais, chefias e áreas operacionais. O trabalho teve como objetivo analisar o cenário vigente e desenvolver a proposta de solução denominada Habilita, projeto concebido pela Coordenação de Segurança da Informação e LGPD da SGP/MGI, com foco na centralização, padronização e automação do processo de habilitação de acessos. A iniciativa foi estruturada para gerar benefícios diretos aos usuários, como maior clareza sobre o *status* das solicitações, redução do tempo de espera, diminuição da dependência de intermediários, aumento da transparência e melhoria da experiência de uso. Para as chefias e áreas gestoras, a solução ampliou o controle, a rastreabilidade e a governança sobre os acessos concedidos. O estudo adotou abordagem qualitativa, envolvendo quinze usuários participantes de diferentes etapas do processo, por meio de entrevistas, reuniões recorrentes e práticas de design centrado no usuário (UX). A partir desse diagnóstico, a solução foi construída com base em métodos ágeis, utilizando ciclos iterativos orientados à entrega de um MVP (*Minimum Viable Product*¹), possibilitando ajustes contínuos e incorporação sistemática do *feedback* dos usuários ao longo do desenvolvimento. Os resultados obtidos indicam ganhos relevantes de eficiência administrativa, redução de riscos de segurança, fortalecimento da rastreabilidade e melhoria da experiência

¹Nota dos autores: *Minimum Viable Product* é uma metodologia de construção de produtos onde a cada ciclo de entrega um produto utilizável com funcionalidades de valor é entregue.

do usuário. Ao integrar princípios de segurança da informação, UX e desenvolvimento ágil, a iniciativa demonstra caminhos concretos para a reinvenção de processos críticos do Estado, alinhando inovação, controle institucional e geração de valor público, com a entrega de uma versão inicial funcional da solução.

Palavras-chave: Governo Digital; Segurança da Informação; Experiência do Usuário.

46. GOVERNO DIGITAL ORIENTADO POR DADOS NO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE UMA CENTRAL DE COMPRAS (2024–2025)

Andréa Cristina Avelino Feitosa

Thalita Grisi Correia de Pinho

Layza Leite Moreira

Elisa Peixoto de Macedo

Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

Resumo

A intensificação das políticas de governo digital tem ampliado o uso de dados administrativos como suporte à tomada de decisão na Administração Pública. No campo das compras públicas, esse movimento assume especial relevância em razão da complexidade dos processos, da multiplicidade de atores envolvidos e dos riscos associados à execução das contratações. Nesse contexto, o Sistema de Registro de Preços (SRP) deixa de atuar apenas como instrumento de contratação e passa a operar como base informacional para planejamento, coordenação e controle. Este artigo analisa a gestão do SRP em uma Central de Compras do Estado da Paraíba, com base em dados empíricos dos exercícios de 2024 e 2025. Adotou-se a metodologia de estudo de caso, com análise documental e estatística descritiva. Os resultados evidenciam redução de retrabalho, aumento da eficiência operacional e ampliação do uso do sistema como suporte à decisão. Conclui-se que a governança orientada por dados contribui para ganhos de eficiência operacional, para a redução de custos indiretos e para a consolidação do SRP como plataforma estratégica de decisão nas compras públicas.

Palavras-chave: Governo Digital; Dados; Registro de Preços; Compras Públicas; Tomada de Decisão.

47. BRUSQUE E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COM GOVERNANÇA: ESCRITÓRIO DE PROCESSOS COMO NÚCLEO PERMANENTE DE EFICIÊNCIA

Matheus de Oliveira

Leonardo Batista

Thomas Jefferson Haag

João Matheus Tuset

Prefeitura Municipal de Brusque

Resumo

A transformação digital no setor público municipal demanda mais do que a simples adoção de plataformas tecnológicas, exigindo estruturas de governança e arranjos organizacionais capazes de produzir melhorias estruturais na prestação de serviços. Este artigo analisa a experiência do município de Brusque, Santa Catarina, na condução da digitalização de serviços a partir do princípio da digitalização com base estratégica, que prioriza o aperfeiçoamento e a racionalização dos processos antes da automatização de etapas. Por meio de abordagem qualitativa e descritiva, examina-se o papel do Escritório de Processos como instância responsável pela coordenação da gestão por processos e pela integração institucional, encarregado de mapear, padronizar e redesenhar fluxos administrativos previamente à digitalização, evitando a mera transposição de procedimentos fragmentados para o meio eletrônico. A análise incorpora indicadores de desempenho relativos aos períodos completos de 2023, 2024 e 2025, com ênfase no crescimento do volume processado, na redução do tempo médio de conclusão, no controle das taxas de retrabalho e na economia estimada de recursos materiais e financeiros. No período analisado, observou-se aumento de 73,2% no número de processos abertos, acompanhado de redução de 61,2% no tempo médio de conclusão, de 232 para 90 dias, além da manutenção da taxa de reabertura em patamar estável, com 2,14% em 2025. Registrou-se ainda o equivalente a 1,24 milhão de páginas não impressas e economia estimada de R\$150 mil. Também são examinados exemplos concretos de transformação de serviços, como a Consulta de Viabilidade e a Comunicação Oficial Municipal, que evidenciam simplificação da jornada do usuário e maior eficiência interna. Conclui-se que a articulação entre gestão por processos, governança institucional e monitoramento sistemático por indicadores constitui estratégia consistente de reorganização administrativa no âmbito municipal, com potencial de replica-

ção em outros contextos governamentais.

Palavras-chave: Transformação Digital; Gestão por Processos; Governança Pública; Digitalização de Serviços; Administração Pública Municipal.

48. A IMPLANTAÇÃO DA CARTEIRA DE IDENTIDADE NACIONAL NOS ESTADOS E NO DISTRITO FEDERAL: AVANÇOS E DESAFIOS PARA A CONSOLIDAÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO ÚNICA NO CONTEXTO DO GOVERNO DIGITAL BRASILEIRO

Rodrigo Diniz Lara

Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais

Izabela França Rodrigues

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

A consolidação do governo digital no Brasil depende da existência de infraestruturas públicas digitais capazes de sustentar a interoperabilidade de sistemas e serviços na gestão pública. Nesse contexto, a Carteira de Identidade Nacional (CIN) emerge como elemento estruturante ao instituir o CPF como identificador único nacional, superando a fragmentação histórica da identificação civil e habilitando novas formas de produção de serviços públicos digitais. Este artigo tem como objetivo analisar a implantação da CIN nos Estados e no Distrito Federal, identificando avanços e desafios para a consolidação da identificação única do cidadão brasileiro no âmbito do governo digital. Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem quantitativa, descritivo-analítica e comparativa, com base no Painel de Emissão da Carteira de Identidade Nacional do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Foram analisados indicadores de emissões acumuladas, ritmo mensal de emissão, percentual da população atendida e tempo médio de emissão. Utilizou-se um procedimento de projeção temporal para confrontar o ritmo atual de emissão com o prazo normativo de substituição total do modelo anterior, fixado legalmente para fevereiro de 2032. Os resultados evidenciam forte heterogeneidade federativa na implantação da CIN projetando que 9 das 27 Unidades Federativas (UFs) não atingirão a universalização no prazo legal. Redes de atendimento mais capilarizadas e solução de tecnologia que agilizam a emissão da CIN foram elementos identificados que facilitam a operacionalização da política de criação de uma identidade única brasileira. Tal evidência reforça a relevância das capacidades estatais como fator explicativo do desempenho observado (PIRES; GOMIDE, 2016). Conclui-se que a implantação da CIN exige fortalecimento da coordenação federativa, monitoramento contínuo

por indicadores padronizados e estratégias diferenciadas de apoio as UFs, contribuindo para a promoção da inclusão cidadã e modernização estatal.

Palavras-chave: Carteira de Identidade Nacional; Governo Digital; Capacidades Estatais; Identificação Única.

49. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA: O PROGRAMA AMANHÃ DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA

Tayná dos Santos França

Universidade Federal da Paraíba

Kaio de Brito Fontes

Secretaria de Estado da Educação da Paraíba

Lais Cláudia Soares Gomes

Secretaria de Estado da Educação da Paraíba

Resumo

Este artigo analisa o Programa Amanhã Digital como objeto de estudo de uma política pública de transformação digital no contexto da educação estadual, buscando responder em que medida o programa tem se institucionalizado como estratégia de governança digital e quais são seus principais efeitos sobre a gestão educacional. O estudo fundamenta-se no referencial da governança digital e da inovação no setor público, compreendendo a digitalização como processo organizacional e institucional, para além da introdução de tecnologias. A análise concentra o início das iniciativas como as Salas do Amanhã Digital, as Salas do Amanhã Digital Maker e a integração dos serviços educacionais ao ecossistema Paraíba Digital, interpretadas como dispositivos institucionais que incidem simultaneamente sobre práticas pedagógicas e rotinas administrativas. Como metodologia, adota-se a abordagem qualitativa, de natureza analítico-descritiva, baseada em revisão de literatura e análise documental de normativos, relatórios institucionais e instrumentos de gestão do programa. Os resultados indicam que o Programa Amanhã Digital se constitui como experiência de governança digital cujo alcance depende da capacidade de institucionalização das inovações, da qualificação dos atores envolvidos e da consolidação de mecanismos de coordenação, monitoramento e avaliação, oferecendo subsídios para outras redes públicas interessadas em processos de transformação digital.

Palavras-chave: Programa Amanhã Digital; Governança digital; Transformação digital; Inovação pública; Políticas públicas educacionais.

50. DESAFIOS DA TRANSPARÊNCIA NO MUNICÍPIO DE BRUSQUE: UMA AGENDA PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE *ACCOUNTABILITY*

Thomas Jeferson Haag

Prefeitura Municipal de Brusque

Luiz Filipe Goldfeder Reinecke

Universidade do Estado de Santa Catarina

Resumo

Este trabalho apresenta um relato de experiência sobre a formulação e implementação de uma política estruturada de transparência e *accountability* no Município de Brusque/SC, desenvolvida em contexto de instabilidade política e institucional. A experiência tem início com a criação inédita da Secretaria Municipal de Transparência e *Accountability*, instituída em 2024, durante mandato tampão marcado pela cassação do gestor anterior e pela necessidade de recomposição da confiança pública. A partir dessa base institucional, foi concebido e implementado, em 2025, o programa Brusque Transparente, estruturado como iniciativa guarda-chuva para a promoção da transparência ativa, do controle social e da *accountability*. O programa compreende um conjunto articulado de ações e instrumentos, entre os quais se destaca a Agenda Diamante, concebida como instrumento estratégico para a organização das ações, definição de prioridades e avanço da maturidade institucional em transparência. O relato aborda ainda o redesenho da Ouvidoria Municipal como órgão central e estratégico de escuta qualificada, produção de inteligência institucional e apoio à tomada de decisão, bem como a implantação do Gabinete Aberto como espaço de diálogo direto entre governo e cidadãos. Integram a experiência a inserção do Município em agendas cívicas, como o projeto Estudantes em Movimento, e a realização de eventos públicos voltados à disseminação da cultura de transparência. Os resultados indicam avanços na integração administrativa, na qualificação das respostas estatais, na redução de assimetrias de informação e no fortalecimento da confiança institucional. Conclui-se que a experiência de Brusque demonstra que a transparência, quando estruturada como política pública transversal e orientada por método, contribui de forma concreta para a construção de uma cultura de *accountability* no nível municipal.

Palavras-chave: Transparência Pública; *Accountability*; Governo Aberto; Brusque Transparente.

51. O ATENDIMENTO PRESENCIAL COMO ESTRATÉGIA DE INCLUSÃO E AMPLIAÇÃO DO ACESSO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS

Renata de Carvalho Paes de Andrade
Tatiana Brenda Chianca Aquino de Carneiro

Juliana Moura Rojas

Michelle Érika Pessoa Ferro

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A intensificação da digitalização dos serviços públicos no Brasil tem ampliado a eficiência administrativa, mas também evidenciado desigualdades no acesso e uso das tecnologias por segmentos da população com baixo letramento digital, conectividade limitada e restrições socioeconômicas, comprometendo o pleno exercício da cidadania. Estudos nacionais recentes indicam que, embora cerca de 90,7% dos adultos brasileiros tenham acessado a internet nos últimos meses, o uso pleno e contínuo é significativamente menor entre pessoas com mais de 55 anos, com baixa escolaridade, com deficiência ou residentes em áreas rurais, e muitos enfrentam limitações de dados móveis e qualidade de conexão que impedem o uso regular de serviços online. Além disso, somente cerca de 42,8% dos usuários de serviços públicos acessaram ao menos um serviço digital no último ano. Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar o impacto do atendimento presencial mediado como estratégia de apoio ao acesso a serviços públicos digitais, à promoção do letramento digital e à inclusão social de cidadãos com dificuldades tecnológicas. Adotou-se uma abordagem metodológica descritiva e exploratória baseada em estudo de caso sobre a implantação de um espaço dedicado a apoiar usuários no acesso a serviços digitais em centrais de atendimento ao cidadão do Estado de Pernambuco. A metodologia incluiu a aplicação de instrumentos padronizados de avaliação da satisfação dos usuários e da percepção de aprendizagem e autonomia digital, além da observação direta das interações entre usuários e atendentes. Os resultados evidenciam elevada aceitação da iniciativa, com índices expressivos de satisfação e efetividade do atendimento. Verificou-se que parcela significativa dos usuários nunca havia acessado previamente serviços públicos digitais; entretanto, após o atendimento presencial mediado, a ampla maioria declarou sentir-se apta a utilizar essas plataformas de forma autônoma. Conclui-se que o atendimento presencial qualificado constitui instrumento estratégico para a transformação digital inclusiva, atuando como facilitador do letramento digital, mitigando desigualdades de acesso e con-

tribuído para a ampliação do acesso a direitos e à participação social.

Palavras-chave: Transformação Digital no Setor Público; Atendimento Presencial Mediado; Inclusão Digital; Letramento Digital; Serviços Públicos Digitais.

52. GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVADORA DE ATIVOS IMOBILIÁRIOS: O GEORREFERENCIAMENTO COMO SUPORTE À DECISÃO PÚBLICA

Emilio Fonseca Vieira

Hugo Leonardo dos Santos Ramos

Emilio Veludo Lopes

Adauto Nunes da Rocha Junior

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A gestão do patrimônio imobiliário público tem assumido crescente relevância estratégica diante da necessidade de ampliar a eficiência administrativa, a transparência e a capacidade decisória no setor público. Entretanto, limitações associadas à fragmentação de dados, à baixa interoperabilidade entre sistemas e à ausência de uma visão integrada do acervo ainda comprometem a atuação estatal nesse campo. Este artigo analisa a implementação de um modelo integrado de gestão patrimonial do Estado de Pernambuco, estruturado a partir da convergência entre governança institucional, integração de dados e inteligência territorial, tendo como principal instrumento o GeoPE — plataforma geoespacial voltada à visualização e análise do patrimônio imobiliário público. A abordagem metodológica combina a sistematização de regras de negócio, a integração com sistemas estruturantes e a construção de uma arquitetura de dados orientada ao consumo analítico em ambiente georreferenciado. Como contribuição, o artigo propõe um modelo integrado de gestão patrimonial baseado na articulação entre governança, dados e inteligência territorial. Os resultados evidenciam que a solução transforma dados dispersos em informação estruturada e acessível, ampliando a capacidade analítica da administração pública. A representação geoespacial dos ativos permite identificar padrões territoriais, apoiar a priorização de intervenções e alinhar a utilização do patrimônio às demandas de políticas públicas, especialmente nas áreas de educação, saúde e segurança. Conclui-se que a incorporação da inteligência territorial redefine o papel da informação na administração pública, consolidando o patrimônio imobiliário como ativo estratégico para a geração de valor público.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial Pública; Ativos Imobiliários Públicos; Inteligência Territorial; Análise Geoespacial; Governança de Dados; Integração de Sistemas; Tomada de Decisão Baseada em Evidências; Políticas Públicas.

53. GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVADORA DE BENS PATRIMONIAIS MÓVEIS EM LARGA ESCALA

Emilio Fonseca Vieira

Júlia de Barros Lima

Eridan Pereira Guimarães

Tiago Henrique da Silva Gomes

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A gestão de bens patrimoniais móveis na administração pública exige capacidade de controle, rastreabilidade, prestação de contas e uso estratégico da informação em escala. No Estado de Pernambuco, embora o PE Integrado concentre o cadastro, o armazenamento e o processamento oficial dos bens móveis, sua natureza transacional limitava a fluidez das consultas, pesquisas e extrações gerenciais, dificultando o monitoramento do acervo, a produção de evidências e a resposta a auditorias e órgãos de controle. Diante desse cenário, foi estruturado o Acervo Móvel, solução digital complementar baseada no reuso dos dados oficiais, voltada à visualização, filtragem, análise e exportação controlada das informações patrimoniais, sem substituir a base formal de registro. O artigo adota abordagem aplicada, descritiva e qualitativa, estruturada como estudo de caso, com base na análise do desenho institucional da solução, dos fluxos de trabalho da área de patrimônio móvel e de evidências operacionais extraídas do ambiente de gestão. Os dados analisados, referentes a 11 de abril de 2026, indicam um acervo de 957.807 bens cadastrados, com valor líquido de R\$1.153.356.356,81, além da identificação de 28.094 bens ociosos e 59.129 bens inservíveis. Em teste operacional comparativo, o carregamento de uma visão consolidada foi reduzido de 4 minutos e 18 segundos para 4 segundos, evidenciando ganho relevante de desempenho e ampliação da capacidade de consulta em larga escala. Os resultados demonstram que a solução ampliou a visibilidade gerencial sobre o acervo, padronizou extrações, reduziu esforço manual e fortaleceu a rastreabilidade das informações. Também apoiou auditorias, prestações de contas, planejamento de aquisições, reaproveitamento de bens e processos de desfazimento. Ao combinar base oficial preservada, camada gerencial de visualização, perfis de acesso e uso orientado por evidências, a experiência indica que a modernização de áreas-meio pode gerar ganhos concretos de eficiência, economicidade, transparência interna e sustentabilidade. Trata-se, portanto, de um modelo replicável de transformação digital aplicada à gestão patrimonial pública, especialmente em

contextos com sistemas oficiais consolidados, grande volume de registros e necessidade de converter dados administrativos em inteligência institucional para tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial; Setor Público; Bens Móveis; Governo Digital; Reuso de Dados; Acervo Móvel; Controle Patrimonial; Economicidade; Sustentabilidade; Auditoria; Transparência Interna.

54. TRANSPARÊNCIA ATIVA NO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO: DADOS ABERTOS POR CAMADAS, RASTREABILIDADE E AUDITORIA CONTÍNUA

Emilio Fonseca Vieira

Hugo Leonardo dos Santos Ramos

Emilio Veludo Lopes

Adauto Nunes da Rocha Junior

Secretaria de Administração de Pernambuco

Resumo

O artigo analisa a implementação do Atlas.PE como modelo de transparência ativa, rastreabilidade e auditoria contínua na gestão do patrimônio imobiliário do Governo do Estado de Pernambuco. O problema enfrentado era a dificuldade de recuperar o contexto histórico dos imóveis públicos: embora os dados existissem em bases oficiais, a reconstrução de cenários passados para decisão, prestação de contas e auditoria dependia de extrações manuais, planilhas paralelas e conhecimento disperso entre equipes. A solução adotou um *pipeline* automatizado, com captura diária de snapshots do acervo, armazenamento em camada analítica própria e disponibilização por painéis, consultas estruturadas e módulos de acesso conforme perfil. O estudo caracteriza-se como estudo de caso único, aplicado e descritivo, baseado na observação do desenvolvimento, na documentação técnica, nas regras de negócio validadas com a área patrimonial e nas métricas extraídas da camada analítica do Atlas. Os resultados indicam ampliação da capacidade de monitoramento, análise temporal e priorização administrativa do acervo, superior a 3.500 imóveis e R\$11 bilhões em valor patrimonial. Em seis meses, foram registradas mais de 2 mil mudanças, com consultas em tempo real, identificação de alterações campo a campo e registro automático de autoria em aproximadamente 79% dos casos com informação disponível na base de origem. A experiência demonstra que a transformação digital patrimonial depende menos da substituição dos sistemas transacionais e mais da criação de camadas históricas, auditáveis e acionáveis de informação pública.

Palavras-chave: Gestão patrimonial; Auditoria digital; Transparência ativa; Rastreabilidade; Monitoramento contínuo; Governança de dados.

55. ADOÇÃO DE API BANCÁRIA PARA OTIMIZAÇÃO DA CONCILIAÇÃO FINANCEIRA NA FHEMIG

Tancredo Ribeiro da Silva

Carolina Gabarra Marques Gonçalves

Guilherme Augusto Pessoa de Castro

Fernando Henrique de Lima Ramos

Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

Resumo

A reinvenção do Estado contemporâneo exige a adoção de tecnologias capazes de reduzir burocracias, ampliar a eficiência administrativa e fortalecer a governança pública. No âmbito da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (Fhemig), a conciliação financeira diária era realizada por meio de procedimentos predominantemente manuais, sujeitos a falhas, lentidão e retrabalho, o que se mostrava incompatível com as atuais exigências de transparência, controle e confiabilidade das informações. Nesse contexto, a implementação da Interface de Programação de Aplicações (API) de Extratos do Banco do Brasil configura-se como resposta estratégica a esse desafio, ao viabilizar o acesso automatizado, seguro e contínuo aos lançamentos bancários. O presente estudo tem como objetivo analisar a implementação dessa API como um caso concreto de transformação digital no setor público, evidenciando como a automação de rotinas críticas contribui para a modernização institucional, a melhoria da qualidade dos dados e o aumento da eficiência operacional. A pesquisa adota abordagem qualitativa, caracterizando-se como estudo de caso, com base na análise documental da arquitetura da solução, da documentação técnica da API, dos registros operacionais e de literatura relacionada à transformação digital, administração financeira pública e eficiência governamental. Os resultados demonstram que a solução desenvolvida atua como um mecanismo de integração responsável por autenticação segura, extração programada dos extratos, normalização das informações, eliminação de lançamentos duplicados e armazenamento estruturado dos dados. A automação reduziu significativamente o tempo de conciliação, mitigou riscos de erro humano e aprimorou a rastreabilidade dos registros financeiros. Verificou-se, ainda, maior tempestividade e confiabilidade das informações disponibilizadas às áreas responsáveis, fortalecendo o controle interno e a transparência. Conclui-se que a implementação da API não apenas modernizou um processo crítico da Fhemig, como também sinalizou oportunidades de expansão, integração com outros sistemas e aprofundamento da governança digital, conso-

lidando-se como exemplo de inovação no setor público.

Palavras-chave: Transformação Digital; Gestão Financeira Pública; Integração por API; Eficiência Operacional; Governança de TI.

56. BLOCKCHAIN NAS COMPRAS PÚBLICAS: TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE E EFICIÊNCIA NA GESTÃO GOVERNAMENTAL

Andressa Castelo Branco Schettini

Maria Florencia Ferrer

e-Stratégia Pública

Resumo

A transformação digital das compras públicas tem sido impulsionada pela necessidade de ampliar a transparência, reduzir riscos de irregularidades e aumentar a eficiência administrativa. Nesse contexto, a tecnologia *blockchain* surge como inovação relevante ao oferecer mecanismos robustos de rastreabilidade, integridade das informações e fortalecimento do controle institucional e social. Este artigo analisa a aplicação do *blockchain* nos processos de compras públicas como instrumento de modernização da gestão governamental. Parte-se do problema da fragmentação de informações, da dificuldade de auditoria em tempo real e da baixa confiabilidade dos registros administrativos, fatores que comprometem a eficiência do gasto público e a legitimidade das contratações. A abordagem baseia-se no uso de sistemas digitais estruturados em perfis de usuários, fluxos padronizados e registros imutáveis das etapas do processo de compra. O *blockchain* assegura que documentos, propostas, decisões e transações sejam registrados de forma permanente e verificável, impedindo alterações posteriores sem rastreamento. Esse modelo amplia a transparência, reduz assimetrias de informação e fortalece a responsabilização dos atores envolvidos. Do ponto de vista operacional, sua adoção contribui para a padronização de procedimentos, a simplificação de rotinas administrativas e a auditoria contínua, tanto pelos órgãos de controle quanto pela própria administração. Além disso, aumenta a segurança no cadastramento de fornecedores, no acompanhamento das fases do processo e na geração automática de relatórios, qualificando a tomada de decisão. Os resultados esperados incluem maior confiabilidade dos processos licitatórios, redução de riscos de fraude, aumento da eficiência administrativa e fortalecimento da governança das compras públicas. Trata-se de uma solução com elevado potencial de replicação, aplicável a diferentes níveis de governo e compatível com distintos modelos institucionais. Conclui-se que o uso do *blockchain* nas compras públicas representa um avanço relevante na agenda de governo digital, ao combinar inovação tecnológica, transparência e eficiência.

Palavras-chave: Compras Públicas; *Blockchain*; Transparência; Integridade; Rastreabilidade; Governança; Governo Digital.

57. TRANSPARÊNCIA E CONTROLE NAS TRANSFERÊNCIAS DE RECURSOS: A EFETIVIDADE DE UMA PLATAFORMA DIGITAL INTEGRADA

José Lirailton Batista Feitosa

Secretaria de Estado do Desenvolvimento e da Articulação Municipal da Paraíba

Marlon Magno de Andrade Germano

Secretaria de Estado do Desenvolvimento e da Articulação Municipal da Paraíba

Ilka Maria Soares Campos

Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba

José Nilson dos Santos Araújo

Secretaria de Estado do Desenvolvimento e da Articulação Municipal da Paraíba

Resumo

Os órgãos e entidades da administração pública estadual e municipal, direta ou indireta, bem como entidades privadas sem fins lucrativos operacionalizam instrumentos de cooperação que envolvem interesse público recíproco, inclusive aqueles financiados por emendas parlamentares estaduais, através de uma plataforma digital com a finalidade de padronizar e simplificar a operacionalização das transferências de recursos públicos, fortalecendo o acompanhamento e o controle da execução orçamentária e financeira, promovendo a integridade e a transparência. A plataforma, centralizada e de dados abertos, é um sistema que abrange transferências realizadas por meio de convênios, parcerias, instrumentos congêneres e emendas parlamentares, consolidando-se como ferramenta estratégica de governança pública, garantindo acompanhamento, supervisão, monitoramento, avaliação e controle dos procedimentos e resultados relacionados às fases de proposição, celebração, execução e prestação de contas. Nesse ínterim, o objetivo visa analisar a efetividade da plataforma digital como ferramenta de governança, assegurando integridade no repasse de recursos, transparência e controle social. Trata-se de uma pesquisa documental, de natureza aplicada e abordagem qualitativa descritiva, cujo principal instrumento de coleta de dados será a entrevista. Para a análise dos resultados, serão extraídos os seguintes dados da plataforma digital: todo o ciclo de gestão das parcerias, desde a execução, prestação de contas e a conformidade na aplicação dos recursos. A abordagem adotada viabiliza a análise da efetividade da adoção de boas práticas aplicadas às transferências de recursos, priorizando a transparência na construção de um produto no ambiente de governo digital. Nesse contexto, espera-se que a plataforma

digital assegure a ampla publicização das informações relativas à aplicação dos recursos no portal da transparência do governo estadual, contemplando dados sobre os montantes recebidos, a origem e o objeto das transferências, planos de trabalho, registros individualizados de pagamentos e relatórios detalhados de execução física e financeira. Logo, evidenciando uma contribuição na implementação de estratégia digital e no fortalecimento do controle social e da *accountability* com transparência na gestão pública.

Palavras-chave: Gestão Pública; Plataforma Digital; Transferências de Recursos; Transparência.

58. ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA AVALIAÇÃO DA USABILIDADE EM PORTAIS DE SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS

Gabriela Braune de Castro Lopes

Roberta de Jesus de Sá

Marcelo Quintero da Silva

Camila Carvalho

Secretaria de Estado de Transformação Digital do Rio de Janeiro

Resumo

Este trabalho apresenta uma abordagem metodológica para avaliação da usabilidade em portais de serviços públicos digitais, desenvolvida com o objetivo de apoiar a melhoria do acesso, da compreensão e do uso dos serviços digitais pelo cidadão. Parte-se do reconhecimento de que portais governamentais concentram grande volume de informações e serviços, mas frequentemente são estruturados a partir de lógicas institucionais, o que pode gerar barreiras de navegação, compreensão e conclusão das solicitações. A abordagem proposta adota uma perspectiva prática e aplicada, combinando técnicas de observação do uso do portal, realização de tarefas guiadas e coleta de percepções dos usuários ao longo da navegação. O desenho metodológico prioriza instrumentos de baixa complexidade e fácil replicação, compatíveis com as restrições de tempo, recursos e maturidade institucional típicas da administração pública. A aplicação da metodologia permite identificar problemas recorrentes de usabilidade, tais como: dificuldades na localização de serviços, uso de linguagem excessivamente técnica, fluxos pouco intuitivos e inconsistências na apresentação das informações. Os achados da avaliação geram insumos objetivos para orientar decisões de melhoria incremental dos portais, contribuindo para serviços públicos digitais mais claros, acessíveis e centrados no cidadão. Conclui-se que a avaliação sistemática da usabilidade, estruturada como abordagem metodológica aplicável ao setor público, constitui um instrumento relevante para qualificar portais de serviços digitais e fortalecer a relação entre o Estado e o cidadão no ambiente digital.

Palavras-chave: Usabilidade; Serviços públicos digitais; Governo digital; Experiência do usuário; Avaliação.

59. INTEGRAÇÃO ADMINISTRATIVA ORIENTADA POR DADOS COMO INSTRUMENTO DE EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

Luciano Araújo Lima

Francisco Damasceno Duarte

Jamille de Almeida Freitas Campos

Secretaria da Segurança Pública da Bahia

Resumo

A crescente complexidade da administração pública, especialmente em organizações responsáveis por políticas de alta criticidade, impõe desafios significativos à coordenação administrativa, à previsibilidade decisória e à continuidade dos serviços públicos. Este artigo analisa a implementação de um painel de gestão digital desenvolvido para integrar fluxos administrativos e financeiros sob uma única lógica decisória, com o objetivo de reduzir a fragmentação informacional, ampliar a capacidade de resposta institucional e qualificar a tomada de decisão estratégica. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica, estruturada como estudo de caso. A análise fundamenta-se em documentos administrativos, observação sistemática das rotinas de gestão e exame de episódios críticos selecionados por sua relevância para a tomada de decisão, ocorridos após a implantação da ferramenta. O painel integra informações relativas à execução orçamentária, contratos, licitações, gestão patrimonial e recebimento de materiais, oferecendo uma visão consolidada e atualizada para suporte gerencial. Os resultados evidenciam impactos positivos na reorganização das rotinas administrativas, com redução do tempo de resposta decisória e maior capacidade de antecipação de riscos associados a prazos contratuais e execução de recursos vinculados. Em situações críticas, a integração das informações permitiu a identificação prévia de riscos de descontinuidade de serviços essenciais, possibilitando a adoção de medidas corretivas tempestivas. Embora ainda não disponha de indicadores de desempenho formalmente estruturados, a experiência revela ganhos qualitativos relevantes em previsibilidade administrativa e coordenação institucional. Como contribuição ao avanço da gestão pública, o estudo demonstra que iniciativas de governo digital produzem maior valor quando orientadas à articulação sistêmica de informações dispersas, e não apenas à visualização de dados. O caso analisado reforça que a integração administrativa orientada por dados pode transformar a gestão-meio em elemento estratégico de suporte às políticas públicas, ao mesmo tempo em que evidencia desafios relacionados à governança da informação e à institucionalização de práticas analíticas no setor público.

Palavras-chave: Governo Digital; Integração Administrativa; Tomada de Decisão Orientada por Dados; Capacidade Estatal; Governança da Informação.

60. INCLUSÃO E AUTONOMIA: O PAPEL DOS ESPAÇOS DE SUPORTE DIGITAL NA MODERNIZAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CIDADÃO

Ingrid Kaliane Neri Boa Morte

Nilza de Carvalho Rios

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

A partir da promulgação da Lei Federal nº 14.129/2021, a administração pública intensificou a oferta de serviços em meios digitais. Contudo, dados do IBGE indicam que o abismo tecnológico ainda atinge mais de 9 milhões de brasileiros, criando barreiras de acesso ao Governo Digital. Nas Centrais de Atendimento da Rede SAC, essa realidade se manifesta através de cidadãos que recorrem às unidades físicas em busca de auxílio para demandas virtuais. Diante dessa conjuntura, foi desenvolvido o Espaço BA.GOV.BR, uma unidade de acolhimento e orientação voltada ao suporte tecnológico presencial. Implementado em julho de 2024, o projeto disponibiliza atendentes qualificados para mediar o acesso às plataformas oficiais diretamente nos dispositivos móveis dos usuários. O diferencial estratégico da iniciativa reside na promoção da autonomia e no letramento digital: o cidadão não apenas recebe o serviço, mas é guiado a operar o sistema, garantindo a replicação do conhecimento. Esta publicação analisa os resultados quantitativos e qualitativos da iniciativa, fundamentada em estatísticas do sistema ATENDE e no mapeamento de percepções de gestores, servidores e cidadãos. Como resultado, observou-se uma elevada taxa de resolatividade e a desoneração de setores administrativos, uma vez que o fluxo de dúvidas digitais passou a ser absorvido por um setor especializado. Com quase 10.000 atendimentos realizados e uma média de satisfação de 4,8 entre os usuários, o projeto demonstrou alta escalabilidade, consolidando-se como padrão operacional para as novas inaugurações da rede. Em suma, o Espaço BA.GOV.BR comprova que a eficácia do Governo Digital depende da conciliação entre a evolução tecnológica e a inclusão social, humanizando o atendimento na era da hiperconectividade.

Palavras-chave: Governo Digital; Inclusão Digital; Autonomia do Usuário; Administração Pública; Letramento Digital.

61. GOVERNO DIGITAL NA PRÁTICA: A IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE CONTRATOS E O FORTALECIMENTO DA TRANSPARÊNCIA EM PERNAMBUCO

Davi Cerqueira Clementino

Emmille Patricia Santos Silva do Nascimento

Felipe Cabral Ribeiro

Manuela Amorim dos Santos

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

Diante das crescentes demandas por serviços públicos mais eficientes e acessíveis, a transparência e a transformação digital tornam-se eixos centrais da administração pública. Na gestão contratual, esses desafios envolvem a necessidade de adoção de soluções tecnológicas integradas, efetivamente utilizadas pelos órgãos e capazes de gerar informações qualificadas, disponíveis e orientadas ao controle social. Nesse contexto, este artigo apresenta a experiência de implantação do Módulo de Contratos do Sistema PE-Integrado, no Estado de Pernambuco, como iniciativa voltada ao aprimoramento da transparência e dos mecanismos institucionais de governança e controle. A solução possibilitou a padronização de procedimentos, o fortalecimento do controle administrativo e a ampliação da publicidade das informações contratuais, em consonância com os princípios da transparência ativa, contribuindo para o ambiente de governança do Estado, reconhecido com o Selo Diamante no LNTP 2025. O processo é conduzido de forma planejada, a partir do mapeamento dos órgãos e entidades estaduais. Consideram-se diferentes níveis de maturidade institucional e as especificidades das Unidades Gestoras. As ações envolvem comunicação, capacitação dos usuários e acompanhamento sistemático quanto ao uso do módulo, incluindo o desenvolvimento do kit de apoio à implementação. Esses elementos subsidiaram o monitoramento e a gestão da mudança. A integração com ferramentas de *Business Intelligence* viabiliza o acompanhamento de indicadores estratégicos e apoia a tomada de decisão baseada em evidências. Os resultados indicam o aumento da adesão ao Módulo de Contratos, associado à melhoria da qualidade e confiabilidade dos dados disponibilizados à sociedade. Observa-se também o fortalecimento da transparência pública, do controle social e da *accountability* estatal. A experiência demonstra que a adoção estruturada de sistemas digitais, articulada a mecanismos de governança, coordenação, capacitação e uso estra-

tégico da informação, aprimora a gestão pública. Como resultado, qualifica os dados públicos e amplia o acesso do cidadão a informações confiáveis sobre os contratos administrativos estaduais, pressuposto fundamental para fortalecer o controle social e promover maior eficiência na administração pública.

Palavras-chave: Transparência; Gestão Contratual; Governo Digital; Implantação de Sistemas.

62. CAPACIDADES ANALÍTICAS NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA MATURIDADE EM CIÊNCIA DE DADOS DO ESTADO DE ALAGOAS

Alesson Santana Ferro

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

No setor público, há um desafio relacionado ao nível de maturidade em ciência de dados entre os servidores, o que afeta a utilização estratégica das informações. Em Alagoas, tornou-se necessário mensurar as habilidades técnicas dos servidores, bem como compreender como se organizam os inventários de dados, a fim de apoiar o planejamento da Plataforma de Informações Estratégicas. Portanto, este trabalho tem como objetivo apresentar um diagnóstico do nível de maturidade em ciência de dados no Estado de Alagoas. A metodologia adotada neste estudo possui abordagem quali-quantitativa. Foi desenvolvido um painel interativo, seguindo as etapas: criação e aplicação de um formulário eletrônico para a coleta de dados em 2023 e 2025, tratamento dos dados e desenvolvimento do painel utilizando o *Microsoft Power BI*. Como resultados, observam-se progressos na interoperabilidade entre órgãos, no alinhamento das bases à LGPD e no uso das informações pela alta gestão no processo decisório. Houve um avanço gradual na maturidade em ciência de dados entre os servidores, evidenciado pelo aumento do nível de domínio em ferramentas analíticas, linguagens de programação e instrumentos de visualização de dados. Além disso, a Escola de Governo de Alagoas desempenhou um importante papel no fortalecimento das capacidades digitais dos servidores estaduais, por meio da oferta de capacitações direcionadas às demandas institucionais. Diante desse cenário, a maturidade em ciência de dados revela-se um fator estratégico para o fortalecimento da gestão pública, ao possibilitar o uso mais qualificado das informações disponíveis. O avanço do nível de maturidade amplia a capacidade de formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas e promove a eficiência na alocação de recursos.

Palavras-chave: Ciência de Dados; Governança de Dados; Transformação Digital.

63. SOLUÇÃO INTEGRADA PARA O GERENCIAMENTO DE TREINAMENTOS EM SISTEMAS CORPORATIVOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Felipe de Oliveira Matos

João Paulo Belo da Costa

Priscila Marcelle Pontes Oliveira

Rodrigo Guedes Pimentel

Secretaria de Estado da Administração do Amapá

Resumo

Este trabalho apresenta a concepção, a metodologia de desenvolvimento e a aplicação prática de um sistema integrado de gerenciamento de treinamentos, atualmente em uso em um órgão da administração pública. A solução foi desenvolvida integralmente por servidores da própria instituição, utilizando ferramentas gratuitas e amplamente acessíveis do ecossistema Google, como o *Google Firebase*, para gerenciamento de banco de dados; o *Google Apps Script*, para automação de processos; e o *Google Drive* corporativo, para armazenamento e geração de certificados digitais a partir de modelos criados no Google Apresentações. O sistema permite o controle centralizado de informações sobre capacitações, participantes e certificações, automatizando tarefas antes realizadas de forma manual e descentralizada. Com isso, solucionou-se um problema recorrente na Administração Pública: a ausência de padronização, rastreabilidade e confiabilidade nos dados relacionados a treinamentos institucionais, frequentemente prejudicada pela alimentação incompleta ou inconsistente das informações. Além de reduzir significativamente o esforço operacional do setor responsável, a solução possibilitou a geração de dados estruturados e confiáveis, contribuindo para a tomada de decisão, planejamento de capacitações e transparência administrativa. O projeto demonstra que é viável desenvolver sistemas corporativos completos, eficientes e de baixo custo na Administração Pública, por meio do uso estratégico de ferramentas gratuitas e automação, potencializadas pelo apoio de recursos de Inteligência Artificial. Posteriormente, este projeto foi adaptado para a utilização de um banco de dados também gratuito, chamado MongoDB, para possibilitar a criação de uma estrutura de *backend* próprio para o sistema, localizado em servidores locais. Isto permite a criação de APIs e páginas para a integração com outros sistemas da coordenadoria.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão de Treinamentos; Gestão de Capacitações; Sistemas Corporativos; Inovação no Setor Público; Automação de Processos; Governança de Dados; Transformação Digital; Eficiência Administrativa; Ferramentas Gratuitas; Inteligência Artificial.

64. AUTOMATIZAÇÃO DA ANÁLISE DE GRATIFICAÇÕES: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA COM *BUSINESS INTELLIGENCE* NO SETOR PÚBLICO

Victória Karolina de Lima Cavalcante

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Resumo

A modernização da administração pública passa necessariamente pela digitalização de processos burocráticos que consomem tempo excessivo das equipes. Este trabalho apresenta um relato de experiência sobre a implementação de uma solução de *Business Intelligence* (BI) para automatizar a conferência de requisitos para concessão de gratificações de incentivo à capacitação em um órgão público. O problema motivador foi a ineficiência do processo manual de verificação de certificados de cursos, no qual servidores do RH precisavam somar manualmente as cargas horárias para validar se o servidor atingia o requisito legal de 20 horas. Essa rotina era lenta, propensa a falhas de cálculo e dificultava a auditoria. O objetivo da intervenção foi desenvolver um painel de suporte à decisão utilizando a ferramenta *Microsoft Power BI*. A metodologia consistiu no mapeamento das regras de negócio, seguido pelo processo de ETL (Extração, Transformação e Carga) dos dados de pessoal e capacitação, e a criação de medidas em linguagem DAX para automatizar a lógica de elegibilidade. Como resultado, foi entregue um *dashboard* que permite a consulta via CPF, retornando instantaneamente o *status* do servidor e o saldo de horas válidas. A solução eliminou o passivo de processos manuais, reduziu o tempo de análise de minutos para segundos e garantiu maior transparência e conformidade nos pagamentos. A experiência demonstra que ferramentas de *Self-Service BI* são vetores acessíveis e eficazes para a desburocratização e inovação na gestão de pessoas.

Palavras-chave: *Business Intelligence; Power BI; Self-service BI; Dashboards; Gestão por Resultados; Transformação Digital; Governança de Dados.*

65. A CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA ESTADUAL DE GOVERNO DIGITAL EM SANTA CATARINA: GOVERNANÇA COLABORATIVA, MARCO NORMATIVO INTEGRADO E POTENCIAL DE REPLICAÇÃO

André Brito Salustiano

Bruna Devens Fraga

Ramices dos Santos Silva

Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação de Santa Catarina

Resumo

O artigo analisa a construção da política estadual de governo digital em Santa Catarina, com foco na articulação entre governança colaborativa e arquitetura normativa integrada. Iniciativas digitais fragmentadas, comuns em contextos subnacionais, geram baixa interoperabilidade, duplicidade de soluções e limitações na geração de valor público. A transformação digital é tratada não como mera adoção tecnológica, mas como política pública transversal, dependente de coordenação institucional, integração de dados e segurança jurídica. A pesquisa adota estudo de caso com base em *process tracing* e análise documental, tendo como unidade de análise o Grupo de Trabalho de Governança e Estratégias de Governo Digital (GTGDI). Esse arranjo interinstitucional reuniu 19 órgãos e operou por meio de dinâmicas colaborativas, com decisões por consenso, uso de metodologias ágeis e ciclos iterativos de construção normativa. O principal resultado do processo foi a elaboração de um marco normativo integrado, composto por três decretos complementares: governo digital, assinaturas eletrônicas e interoperabilidade. Esses instrumentos estruturam, respectivamente, a governança da política, a segurança jurídica das interações digitais e a integração sistêmica entre órgãos, configurando uma abordagem alinhada ao conceito de governo como plataforma. O estudo aponta como contribuições o fortalecimento da governança digital, a integração de serviços, a ampliação da confiança institucional e o aumento da capacidade estatal, com potencial de replicação pelo uso de arranjos colaborativos e arquitetura normativa integrada. Como limitação, registra-se a ausência de avaliação empírica de impactos, sugerindo pesquisas futuras sobre implementação.

Palavras-chave: Governo Digital; Governança Colaborativa; Interoperabilidade; Política Pública Digital; Transformação Digital.

EIXO IV

REINVENTANDO O ESTADO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

1. A CIDADE COMO LABORATÓRIO VIVO: O USO DE *LIVING LABS* POR GOVERNOS PARA EXPERIMENTAR SOLUÇÕES INOVADORAS

Josicleide Célia Pereira
Ademir Macedo Nascimento
Universidade de Pernambuco

Resumo

Diante da crescente complexidade dos desafios urbanos, como sustentabilidade e digitalização, os modelos tradicionais de gestão pública têm se mostrado limitados, impulsionando novas abordagens de inovação. Este artigo analisa como as administrações públicas utilizam os *Living Labs* para transformar a cidade em um ambiente de experimentação. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, identifica-se que os governos exercem múltiplos papéis, com destaque para o de orquestrador de ecossistemas de inovação. Os *Living Labs* geram valor duplo: promovem a cocriação de soluções com cidadãos e apoiam a inovação econômica ao validar produtos e serviços de empreendedores. Conclui-se que os *Living Labs* configuram uma estratégia de governança adaptativa, cujo êxito depende do equilíbrio entre controle burocrático e agilidade, além de um compromisso genuíno com a cocriação e a liderança pública empreendedora.

Palavras-chave: *Living Lab*; Inovação; Governança; Setor Público; Experimentação.

2. GOVERNANÇA COLABORATIVA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL: O PROGRAMA MODA AVANTE NA TRANSFORMAÇÃO DA CADEIA DA MODA CEARENSE

Samuel Façanha Câmara

Universidade Estadual do Ceará

Paulo Torres Júnior

Universidade Estadual do Ceará

Francisco Fábio Braga Florêncio

Instituto Euvaldo Lodi - IEL Ceará

Moésio da Costa Bastos

Instituto Euvaldo Lodi - IEL Ceará

Resumo

O setor de moda do interior do Ceará, especialmente no segmento de *jeanswear*, consolidou-se como relevante vetor de desenvolvimento regional, com expressiva geração de emprego e densidade empresarial nos últimos tempos. Apesar disso, apresenta fragilidades estruturais, tais como baixa maturidade em gestão estratégica, governança incipiente, cooperação limitada entre empresas e reduzida incorporação de inovação e sustentabilidade ao longo da cadeia produtiva. Fatores como preço e volume ainda permanecem como foco, mesmo diante de pressões crescentes relacionadas a exigências ESG e mudanças no comportamento do consumidor. Diante disso, o problema central do presente estudo reside em analisar como a fragilidade da governança coletiva, a baixa maturidade estratégica e a limitada cooperação na cadeia produtiva da moda do interior do Ceará condicionam seu desempenho competitivo. Para tanto, tomamos como referência o Programa Moda Avante, que surge como intervenção estruturante voltada à reorganização da governança, ao fortalecimento da colaboração participativa e à construção de uma agenda estratégica orientada à competitividade territorial e à sustentabilidade. O estudo objetiva analisar como o Moda Avante atua como instrumento potencial de política pública de desenvolvimento produtivo e inovação territorial, examinando sua governança multinível, a articulação entre indústria, governo e instituições de apoio e sua inserção no ciclo de políticas públicas. A análise dialoga com abordagens sobre arranjos produtivos locais, governança colaborativa, desenvolvimento regional e inovação orientada à sustentabilidade. A metodologia é qualitativa, estruturada como estudo de caso

único, com base na análise de dados primários e secundários examinados por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicam avanços na coordenação da cadeia produtiva, fortalecimento da governança coletiva, ampliação da cooperação interorganizacional e incorporação gradual de práticas de inovação e sustentabilidade. Socialmente, contribui para a geração de renda e qualificação empresarial. Em termos gerenciais e de mercado, estimula a profissionalização da gestão, a diferenciação estratégica, o fortalecimento de marcas, a agregação de valor, o acesso a novos mercados e a melhoria do posicionamento competitivo do território, configurando modelo replicável de desenvolvimento regional sustentável.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional; Governança Colaborativa; Cadeia Produtiva da Moda.

3. SETOR DE ENERGIAS SUSTENTÁVEIS: IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE INSTITUCIONAL NA ESTRATÉGIA DE CONSOLIDAÇÃO

Deivison Souza Cruz

Rafael de Oliveira Fontes

Gustavo Mateus Ferreira

Charles Dias de Almeida

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santos

Resumo

Governos subnacionais brasileiros assumiram, na última década, crescente papel na implementação de políticas de descarbonização, eficiência energética e transição energética. A capacidade técnica do aparelho administrativo, no entanto, não dialoga linearmente com a institucionalização que deveria sustentá-la, produzindo descompasso estrutural que torna a agenda vulnerável a choques eleitorais, decisões judiciais e reformas federais. Este artigo propõe marco analítico de quatro vetores — Capacidade Estatal, Institucionalização, Efetividade e Complexidade da Agenda, calibrados em escala 0–5 — e três indicadores derivados (Sustentabilidade Institucional, Hiato de Institucionalização e Lacuna de Proporcionalidade) para avaliar a prontidão institucional de governos subnacionais na consolidação de políticas de energias sustentáveis. O marco é aplicado ao caso do Espírito Santo em série histórica longa (1889–2026, nove períodos derivados emergentemente), calibrado por *benchmarking* propósito-específico de cinco experiências subnacionais (País Vasco, Nova York, Califórnia, Ceará e Bahia) e estendido em modelagem prospectiva de três trajetórias para 2026–2030. A análise documental cobre 481 atos do Diário Oficial Estadual codificados entre 2006 e 2026, com codificação tripla cega de 17 atos seminais validada por concordância razoável (Kappa de Fleiss = 0,366). Os achados centrais demonstram que o Hiato entre Capacidade e Institucionalização atinge máximo histórico em 2025 após 137 anos de sedimentação cumulativa não-projetada; o Índice de Sustentabilidade situa-se em 0,57, abaixo do limiar de zona favorável; cinco denominadores transferíveis identificados nos *benchmarks* constituem instrumental operacional; e a janela operacional 2026–2030 admite três trajetórias cuja bifurcação se decide por cinco nós críticos endereçáveis em decisões executivas pré-eleitorais. O caso capixaba evidencia padrão estrutural subnacional brasileiro e produz quatro recomendações operacionais com responsável, prazo crítico, indicador de sucesso e proxy de custo declarada.

Palavras-chave: Análise Institucional Aplicada; Políticas Energéticas Subnacionais; Transição Energética; Institucionalização; *Benchmarking* Comparado.

4. A GOVERNANÇA MICRORREGIONAL NO SANEAMENTO: DESAFIOS ESTRUTURAIS E PERSPECTIVAS DO ARRANJO CEARENSE

Flávia Mendes Lacerda Alves

Marcela Sousa da Silva

Priscilla Gomes Mota Matos

Secretaria das Cidades do Governo do Estado do Ceará

Resumo

A instituição das Microrregiões de Água e Esgoto do Ceará (MRAEs) integra o processo de reestruturação do Saneamento Básico Brasileiro, especialmente após a promulgação da Lei Federal n.º 14.026/2020, que consolidou a regionalização como diretriz estruturante da política pública do setor. Nesse cenário, a governança interfederativa assume centralidade ao enfrentar a fragmentação municipal e estruturar arranjos capazes de assegurar o planejamento integrado, regulação e sustentabilidade econômico-financeira dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, visando à universalização até 2033. No plano estadual, o Ceará enfrenta desafios históricos ligados à segurança hídrica no semiárido, à dispersão populacional e às desigualdades no acesso ao abastecimento de água e esgotamento sanitário. Apesar dos avanços na ampliação do atendimento ao abastecimento de água, persistem assimetrias regionais e limitações técnicas e financeiras em parte dos municípios, principalmente no componente do esgotamento sanitário e nas áreas rurais do estado. Nesse contexto, foram instituídas as MRAEs — Oeste, Centro-Norte e Centro-Sul — através da Lei Complementar n.º 247/2021, organizadas como autarquias interfederativas compostas pelo Estado e pelos municípios integrantes. O presente artigo propõe-se a analisar a governança das MRAEs como instrumento de coordenação institucional e de fortalecimento da atuação interfederativa, considerando que a essas autarquias compete o exercício das funções públicas de interesse comum, abrangendo o planejamento regionalizado, a regulação, a organização da prestação direta ou contratada, e a articulação institucional dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Adicionalmente, serão examinados o arcabouço jurídico que fundamenta sua criação, os desafios e potencialidades do arranjo microrregional e os caminhos para o fortalecimento de sua atuação, no que se refere à consolidação de competências, à autonomia administrativa, e à estrutura técnico-operacional, bem como a participação dos diversos atores e setores, buscando refletir sobre os avanços já alcançados e sobre os ajustes ainda

necessários para que a modelagem microrregional cearense se consolide como eixo estruturante da política estadual de saneamento, capaz de assegurar universalização com equidade e efetividade territorial.

Palavras-chave: Governança; Gestão; Regionalização do Saneamento; Abastecimento de Água; Esgotamento Sanitário.

5. O USO DA CIÊNCIA DE DADOS COMO FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO DE POLÍTICA PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA PRISIONAL ESTADUAL BRASILEIRO

Kátia Michelle Matos de Oliveira

Rafaella Lopes Ferreira

Ricardo Gleidson de Vasconcelos

Jordânia de Sousa Gomes

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Resumo

Este estudo aborda a crise do sistema prisional brasileiro, caracterizado por superlotação, condições precárias e violações de direitos. Diante desse cenário de “estado de coisas inconstitucional”, destaca-se a implementação do plano Pena Justa pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2025). O plano visa garantir a dignidade da pessoa humana por meio do controle de vagas, melhorias na infraestrutura, saúde, alimentação e oferta de educação. O estudo trata da Ciência de Dados como ferramenta estratégica para conferir robustez às decisões judiciais e administrativas. O objetivo central foi analisar a aplicação prática do Pena Justa, consolidando informações dos Poderes Judiciário e Executivo para aprimorar a gestão de vagas. Metodologicamente, realizou-se um estudo de caso quantitativo e exploratório em um Tribunal estadual, utilizando a integração de bases de dados via API para disponibilizar informações de ocupação em tempo real. Os resultados demonstram que o acesso a dados atualizados como a relação de vagas por cela, identificação processual vinculada ao custodiado e segmentação por zonas penitenciárias permite uma tomada de decisão mais assertiva e estratégica. A integração entre os sistemas de gestão penitenciária e processual elevou a confiabilidade das informações. Contudo, a pesquisa identificou desafios persistentes, como inconsistências em registros, falta de documentação de custodiados e processos pouco claros. Conclui-se que, embora a tecnologia otimize a gestão, a eficácia do plano depende da superação desses gargalos operacionais. Sugere-se, por fim, a realização de estudos longitudinais comparativos para avaliar o impacto do Pena Justa em diferentes unidades da federação.

Palavras-chave: Ciência de Dados; Pena Justa; Política Pública; Sistema Prisional.

6. DA RESPOSTA EMERGENCIAL À PREVENÇÃO ESTRUTURANTE: GOVERNANÇA, CAPACIDADE ESTATAL E REINVENÇÃO DA POLÍTICA DE DRENAGEM URBANA EM MINAS GERAIS

Isabelle Colares Ali Ganem¹

Secretaria de Estado de Infraestrutura, Mobilidade e Parcerias de Minas Gerais

Cristina Elizabeth dos Santos²

Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana de Belo Horizonte

Resumo

As recorrentes inundações e enxurradas em municípios mineiros - como nos episódios recentes em Juiz de Fora e Ubá - evidenciam a urgência de uma política de drenagem urbana preventiva, estruturada e permanente. Sob o eixo “Reinventando o Estado: Desafios e Oportunidades”, este artigo identifica o principal desafio nas políticas de drenagem não apenas nos recursos financeiros, mas na coordenação administrativa entre órgãos estaduais e municípios, na elaboração de projetos executivos e na integração regulatória. Fundamentado nos referenciais de capacidade estatal (PETERS, 2015), reforma gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998), governança policêntrica (OSTROM, 1990) e adaptação climática multinível (OCDE, 2023; IPCC, 2023), adota abordagem qualitativa aplicada: análise normativa, documental e estudo de caso do Projeto de Drenagem e Manejo de Águas Pluviais Urbanas em Minas Gerais (DMAPU-MG), complementada por *benchmarking* nacional e internacional. O diagnóstico revela gargalos na preparação técnica de projetos, na articulação entre licenciamento ambiental (Feam/Copam), outorga hídrica (IGAM) e execução de obras (Seinfra - DER-MG), na cooperação federativa e na execução orçamentária. As propostas incluem a institucionalização de Comitê Deliberativo Estadual; a integração de fluxos via guichê único digital (Portal EcoSistemas); o fortalecimento de consórcios intermunicipais por bacia hidrográfica; e o papel do Estado como plataforma técnica para municípios. Essa transição de respostas emergenciais para prevenção estruturante amplia a capacidade estatal, otimiza recursos fiscais e o mais importante: protege vidas ante desafios climáticos.

Palavras-chave: Drenagem Urbana; Governança em Rede; Fragmentação Administrativa; Consórcios Intermunicipais; Prevenção Climática.

^{1,2}As análises e interpretações apresentadas neste artigo decorrem da experiência das autoras no monitoramento estratégico do Projeto de Drenagem e Manejo de Águas Pluviais Urbanas em Minas Gerais (DMAPU-MG) durante atuação na Superintendência Central de Gestão de Ações Estratégicas da Seplag/MG, não representando posicionamento institucional dos órgãos atualmente vinculados às autoras.

7. CONTRATO PÚBLICO PARA SOLUÇÃO INOVADORA (CPSI) COMO INSTRUMENTO DE INOVAÇÃO ABERTA: EVIDÊNCIAS DE TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Luzinete Lima Silva Muniz Barros

Larissa Rocha Pires Ferreira

Helldânio Muniz Barros

Secretaria de Estado da Administração do Piauí

Resumo

A inovação no setor público enfrenta limitações decorrentes da rigidez normativa, da burocracia e da aversão ao risco, dificultando a adoção de soluções inovadoras nas contratações públicas. Nesse contexto, a Lei Complementar nº 182/2021 instituiu o Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI), voltado à experimentação tecnológica e à contratação de soluções ainda não consolidadas no mercado. O estudo analisa o CPSI como instrumento de inovação aberta e vetor de transformação institucional, examinando sua capacidade de promover colaboração entre a Administração Pública e o ecossistema de inovação, bem como de incorporar práticas de aprendizado, validação incremental e compartilhamento de riscos. A metodologia combina análise jurídico-normativa da Lei Complementar nº 182/2021 e da Lei nº 14.133/2021 com investigação empírica baseada em análise documental de editais, contratos e instrumentos institucionais. A análise foi orientada por categorias como inovação aberta, governança da inovação, gestão orientada por aprendizado e compartilhamento de riscos, considerando indicadores como tempo de contratação e taxa de evolução das soluções. Os resultados indicam que o CPSI contribui para a redução de barreiras procedimentais, a ampliação da interação entre Estado e mercado e a adoção de mecanismos de avaliação contínua. O instrumento opera sob lógica experimental, evidenciada pela baixa taxa de evolução para fornecimento (8,3%) e pela variação do tempo de contratação (54 a 668 dias), reforçando a centralidade da validação incremental. Conclui-se que o CPSI possui potencial para fortalecer a inovação aberta e promover transformação institucional nas contratações públicas, desde que acompanhado do aprimoramento da governança e da capacitação dos agentes públicos.

Palavras-chave: CPSI; Inovação Aberta; Contratações Públicas; Transformação Institucional; Governança da Inovação.

8. INOVAÇÃO DE GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO: UMA SÍNTESE INTEGRATIVA SOB AS LENTES NEOINSTITUCIONAL, DA DIFUSÃO E DA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA

Juliana Moura Cavalcanti Xavier

Secretaria da Fazenda do Ceará

José Carlos Lázaro da Silva Filho

Universidade Federal do Ceará

Resumo

Este estudo realiza uma síntese teórico-conceitual sobre a inovação de governança no setor público, abordando a transição de modelos burocráticos para arranjos colaborativos. O objetivo geral é integrar as teorias Neo-Institucional, de Difusão da Inovação e da Nova Governança Pública (NGP) para explicar a adoção de novos processos e estruturas em sistemas federativos complexos, preenchendo a lacuna analítica entre determinantes macro-institucionais e processos micro-individuais. A metodologia consistiu em uma revisão integrativa da literatura nas bases *Web of Science* e Scopus, abrangendo o período de 2014 a 2026. Após triagem qualitativa, a amostra final de 76 artigos foi analisada, permitindo o mapeamento de antecedentes (facilitadores e barreiras) nos níveis ambiental, organizacional e individual. Os resultados revelam que a inovação de governança não é um evento isolado, mas um processo multidimensional. A lente Neoinstitucional explica a adoção por isomorfismo e busca por legitimidade; a Teoria da Difusão foca na percepção de valor e redução de incertezas pelos gestores; e a NGP destaca a inovação como um processo relacional de co-criação em rede. Identificou-se que a principal lacuna reside na sub-teorização do nível micro: a pressão legal (macro) frequentemente encontra resistências na “ponta” do serviço público. A contribuição ao avanço da gestão pública está na proposição de um modelo multinível. Este modelo auxilia na compreensão de reformas estruturantes, como a Reforma Tributária Brasileira (EC 132/2023), na qual a implementação do Comitê Gestor do IBS depende da sintonia entre a imposição normativa, a prontidão dos agentes públicos e a eficácia das redes de governança. Conclui-se que a inovação em sistemas federativos exige uma coordenação que não se limita à eficiência técnica, focando na criação de valor público e na adaptação a ambientes voláteis e complexos.

Palavras-chave: Inovação de Governança; Neoinstitucionalismo; Difusão da Inovação; Nova Governança Pública.

9. FORESIGHT ESTRATÉGICO E VALOR PÚBLICO NO CONTROLE EXTERNO: O PROJETO TCU 2040

Thiago de Oliveira Marques

Carolina Beserra Pfeilsticker

Adriano Cesar Ferreira Amorim

Carlos Alberto Sampaio de Freitas

Tribunal de Contas da União

Resumo

Este trabalho analisa a aplicação do *foresight* estratégico como instrumento de governança antecipatória no setor público, a partir do projeto TCU 2040, iniciativa do Tribunal de Contas da União (TCU). O projeto estrutura-se a partir de uma pergunta norteadora explicitamente orientada a valor público: “qual o valor que o TCU entregará à sociedade em 2040?”. O objetivo é examinar como a incorporação sistemática da perspectiva de longo prazo, ancorada nessa lógica de valor, pode qualificar a tomada de decisão e ampliar a capacidade adaptativa de uma instituição de controle externo em contextos de elevada incerteza. O artigo adota abordagem de estudo de caso do projeto TCU 2040, cuja condução metodológica se baseia no *Framework* de *Foresight* da Universidade de Houston. No âmbito das fases já desenvolvidas, o projeto envolveu delimitação de escopo e horizonte temporal, mapeamento e consolidação analítica de sinais e tendências de mudança com base na matriz STEEP, análise documental de relatórios de *foresight* de instituições multilaterais e órgãos de referência, realização de grupos focais com especialistas internos e externos à instituição, além de oficina estruturada com a alta liderança. O projeto está institucionalmente alocado na diretoria responsável por inovação, cultura e futuros, com coordenação estruturada e acompanhamento contínuo. Como resultados da etapa atual, foi consolidado um conjunto de tendências estratégicas derivadas da consolidação analítica de sinais de mudança, com implicações para o TCU e a descrição de possíveis cenários futuros que explicitam tensões e alternativas institucionais de longo prazo. A iniciativa mobilizou aproximadamente 120 gestores, introduzindo de forma sistemática a lógica de antecipação na reflexão estratégica. O projeto avança para a consolidação de um futuro preferido e seu desdobramento orientado à ação, conforme o desenho prospectivo adotado. O estudo evidencia a viabilidade prática da adoção de metodologias prospectivas em instituições públicas e demonstra como o *foresight*, quando orientado a valor público e integrado à liderança estratégica, pode transcender o planejamento tradicional, ampliando o

repertório de instrumentos estratégicos disponíveis à gestão pública, e contribuir para a consolidação de práticas de governança antecipatória no setor público.

Palavras-chave: *Foresight* Estratégico; Valor Público; Controle Externo; Capacidades Antecipatórias; Administração Pública.

10. A AUTOAVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO NAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ NOS ANOS DE 2017 E 2023

Leonel Gois Lima Oliveira

Michelle Lopes Rocha

Universidade Christus

Resumo

A avaliação de políticas públicas exige o exame rigoroso dos mecanismos de controle interno governamentais, um pilar essencial para a transparência estatal. Sob essa perspectiva, o objetivo do estudo foi avaliar a maturidade dos sistemas de controle interno dos órgãos do Setor de Segurança Pública do Ceará, fundamentando-se diretamente nas dimensões e diretrizes estabelecidas pela metodologia COSO-ERM (COSO II). Trata-se de um estudo exploratório e descritivo com abordagem quantitativa. A coleta de dados ocorreu mediante solicitação via Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), englobando as notas de autoavaliação em controle interno reportadas pelas próprias instituições ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE) nas prestações de contas anuais, devidamente registradas no Sistema Ágora. A amostra validada contemplou quatro entidades centrais da segurança estadual: Perícia Forense (Pefoce), Polícia Militar (PMCE), Polícia Civil (PCCE) e a Secretaria da Segurança Pública (SSPDS). O recorte de tempo estabelecido abrangeu o período de 2017 a 2023. Para a análise, aplicou-se a estatística descritiva a fim de comparar, examinar a coesão e mapear as convergências e divergências nos relatórios sobre a estrutura do sistema de controle dessas entidades. Referente aos resultados, as evidências revelam que as organizações analisadas não demonstram uniformidade estrutural quando comparadas às médias alcançadas nas dimensões do COSO-ERM. Constatou-se, contudo, um marco no ano de 2021, período em que todas as quatro instituições obtiveram uma avaliação global de nível satisfatório. Nos anos subsequentes, três desses órgãos conseguiram manter o desempenho com resultados positivos. A exceção observada recaiu sobre a PCCE, que, durante os exercícios de 2022 e 2023, sofreu um decréscimo em seus indicadores de conformidade, passando a apresentar uma avaliação classificada apenas como de nível razoável. Por fim, a pesquisa viabiliza o monitoramento temporal contínuo da evolução dos controles internos em um setor crítico como a segurança pública. Adicionalmente, atua como um diagnóstico valioso para apontar quais dimensões do COSO-ERM

exigem maior atenção, orientando os gestores na alocação de esforços para o aprimoramento efetivo da governança e da mitigação de riscos.

Palavras-chave: Controle Interno; Gestão de Riscos; Segurança Pública; Governança; Ceará.

11. GOVERNANÇA DIGITAL BASEADA EM EVIDÊNCIAS: MATURIDADE INSTITUCIONAL E PRIORIZAÇÃO ESTRATÉGICA NA TRANSFORMAÇÃO DO ESTADO

Lúzio da Ressurreição Santos

Renata Mariana Cardoso

Marcos Silva de Almeida

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

Este artigo apresenta o modelo de gestão de portfólio adotado pelo Estado de Goiás para estruturar a agenda de transformação digital, fundamentado em diagnóstico institucional e priorização baseada em dados. A iniciativa partiu da constatação de diferentes níveis de maturidade organizacional entre os órgãos estaduais, evidenciando a necessidade de racionalizar investimentos e ordenar a execução das iniciativas digitais. A metodologia integrou três instrumentos estruturantes: (i) aplicação de Diagnóstico de Maturidade em gestão de processos e serviços, classificando os órgãos em níveis evolutivos; (ii) construção de matriz multicritério de priorização de serviços, considerando impacto ao cidadão, volume de demanda, potencial de digitalização, complexidade normativa e esforço de implementação; e (iii) consolidação formal do portfólio de serviços transformados e em transformação, com metas, responsáveis e cronogramas pactuados. A priorização deixou de ser discricionária e passou a observar critérios objetivos e comparáveis, permitindo selecionar serviços com maior potencial de geração de valor público e alinhamento às diretrizes estratégicas do governo. O diagnóstico de maturidade passou a orientar o ritmo e a profundidade das intervenções, adequando o nível de exigência à capacidade institucional de cada órgão. Como resultado, estruturou-se portfólio estadual coerente, com redução de sobreposições, melhor previsibilidade de entregas e maior integração entre planejamento, execução e monitoramento. A consolidação quantitativa das transformações evidenciou avanço consistente na digitalização e simplificação de serviços, com foco em impacto mensurável ao cidadão e eficiência administrativa. A experiência demonstra que a combinação entre diagnóstico institucional, matriz técnica de priorização e gestão formal de portfólio fortalece a governança digital, amplia a sustentabilidade fiscal e qualifica a tomada de decisão baseada em evidências. Trata-se de modelo replicável nacionalmente, por demandar metodologia estruturada, critérios transparentes e capacidade de coordenação, independentemente

do porte federativo, consolidando a transformação digital como política de Estado orientada a resultados.

Palavras-chave: Governança Digital; Transformação Digital; Gestão Baseada em Dados; Priorização Baseada em Evidências; Maturidade Institucional.

12. DA DESIGNAÇÃO À ENTREGA: PONTOS FOCAIS E PLANOS PACTUADOS COMO ARQUITETURA DE EXECUÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GOIÁS

Lúzio da Ressurreição Santos

Jonathas Prado

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

Este artigo apresenta a experiência do Estado de Goiás na institucionalização dos pontos focais setoriais como eixo estruturante da implementação da agenda de transformação digital. A iniciativa partiu da compreensão de que a modernização administrativa depende do fortalecimento de capacidades técnicas distribuídas nos órgãos, com responsabilidades claramente definidas, metas pactuadas e acompanhamento sistemático. Os pontos focais foram formalmente designados como responsáveis pela condução das ações de melhoria em gestão de processos e serviços digitais em seus respectivos órgãos. Sua atuação passou a ser orientada por Planos de Trabalho individualizados, construídos de forma pactuada com a unidade central, contendo metas objetivas, cronograma de entregas, indicadores de acompanhamento e responsabilidades explicitadas. O plano tornou-se instrumento de governança prática, conectando diretrizes estratégicas à execução operacional. A metodologia combinou diagnóstico de maturidade, definição de prioridades, encontros técnicos periódicos e monitoramento contínuo das entregas. Para sustentar a qualidade da atuação, foi implementada trilha estruturada de capacitação, abrangendo gestão de processos, modelagem de serviços, transformação digital e padronização metodológica. Complementarmente, instituiu-se programa de certificação dos pontos focais, estabelecendo critérios técnicos e reconhecimento formal das competências desenvolvidas. Os resultados evidenciaram maior previsibilidade na execução das ações, redução de assimetrias institucionais, padronização de métodos e fortalecimento da capacidade de implementação das políticas de inovação. A certificação contribuiu para a profissionalização da função e aumento do engajamento institucional, enquanto os planos pactuados ampliaram a clareza de prioridades e a responsabilidade pelas entregas. A experiência demonstra que a combinação entre designação formal de pontos focais, pactuação estruturada de planos de trabalho e certificação técnica constitui mecanismo eficaz de fortalecimento da capacidade estatal, com elevado potencial de replicação nacional como modelo de sustenta-

ção da transformação digital no setor público.

Palavras-chave: Transformação Digital; Gestão por Processos; Gestão de Serviços; Capacidade Estatal; Governança Pública; Implementação de Políticas Públicas.

13. GOVERNANÇA EM REDE PARA UM ESTADO MAIS EFICIENTE E COLABORATIVO

Lúzio da Ressurreição Santos

Jonathas Prado

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

Este trabalho apresenta a proposta de criação do Sistema Estruturador das Redes de Gestão (Siges) no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. A iniciativa surge como resposta à necessidade de modernização, integração e maior efetividade na gestão pública, alinhando os atuais arranjos institucionais às diretrizes estratégicas do Governo. O Siges visa promover a entrega de valor ao cidadão por meio de uma administração mais eficiente, colaborativa e orientada por resultados. O sistema é composto por redes temáticas especializadas nas áreas de gestão de pessoas; projetos de governo; compras e contratos; patrimônio; planejamento, orçamento e finanças; contabilidade; inovação na gestão e nos serviços públicos; tecnologia da informação; e *compliance* público. A estrutura possibilita a atuação coordenada entre unidades centrais - responsáveis pela normatização e orientação técnica - e unidades setoriais, responsáveis pela execução das atividades. Dentre os objetivos centrais do Siges, destacam-se: a formulação de diretrizes e normas voltadas à eficiência e inovação na gestão pública; a promoção da integração sistêmica entre órgãos e entidades; a padronização de processos administrativos; e a melhoria do desempenho institucional, com foco na otimização do uso dos recursos públicos. A governança do Siges é operacionalizada em formato de redes de colaboração intersetoriais, envolvendo os principais atores da gestão pública estadual. Para garantir sua efetividade, há regulamentações específicas para funções comissionadas e gratificações vinculadas ao sistema, com critérios baseados em competências técnicas, grau de responsabilidade e complexidade das funções desempenhadas. O Siges representa um novo paradigma de governança pública, fortalecendo a articulação institucional, promovendo a sinergia entre áreas estratégicas e ampliando a capacidade do Estado de entregar políticas públicas com maior qualidade, agilidade e alinhamento às necessidades da sociedade.

Palavras-chave: Governança em Rede; Administração Pública; Sistemas Estruturadores; Gestão por Resultados; Integração Institucional; Redes de Gestão; Siges.

14. PARE DE COMEÇAR, COMECE A TERMINAR: GESTÃO ÁGIL COMO INSTRUMENTO DE PRIORIZAÇÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Davi Severiano Juvi de Almeida
Carlos Gabriel de Oliveira Barboza
Kauã Rodrigo de Lima Barbosa
Augusto Braga Rodrigues

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

Pare de começar, comece a terminar: essa provocação nasce de experiências reais vivenciadas na aplicação da gestão ágil de projetos em um setor de Tecnologia da Informação de uma Secretaria de Estado em Alagoas. Em um contexto de demandas crescentes, recursos limitados e forte pressão por resultados, tornou-se evidente que iniciar múltiplas iniciativas simultaneamente não significava ampliar a capacidade de entrega. Ao contrário, o excesso de frentes abertas gerava dispersão, sobrecarga das equipes, retrabalho e baixa percepção de valor por parte das áreas atendidas. A experiência prática demonstrou que o ganho de eficiência estava menos em começar novos projetos e mais em priorizar e concluir aquilo que efetivamente gerava impacto. A adoção da gestão ágil, inicialmente voltada à organização do fluxo de desenvolvimento, evoluiu para um instrumento estratégico de priorização. Com ciclos curtos de planejamento, revisões periódicas, definição clara de prioridades e limitação do trabalho em andamento, passamos a explicitar escolhas: o que é mais relevante agora, o que pode aguardar e o que deve ser interrompido. Essa mudança de lógica trouxe efeitos concretos. Projetos antes constantemente adiados passaram a ter entregas incrementais, reduzindo riscos e aumentando a previsibilidade. A visibilidade sobre o andamento das atividades fortaleceu a governança, qualificou o diálogo com a alta gestão e alinhou estratégia e execução. Mais do que acelerar, a gestão ágil trouxe foco e disciplina institucional. Cada entrega concluída passou a representar valor público materializado, seja na melhoria de sistemas internos, na ampliação de serviços digitais ou na otimização de processos administrativos. Ao limitar o número de iniciativas em paralelo, ampliou-se a capacidade real de finalizar projetos relevantes e gerar resultados mensuráveis. Assim, “pare de começar, comece a terminar” deixa de ser apenas um lema e se consolida como diretriz estratégica. A experiência demonstra que a gestão ágil, quando aplica-

da com intencionalidade e alinhamento institucional, é capaz de transformar a cultura da dispersão em uma cultura de impacto, fortalecendo a capacidade de entrega do Estado e aumentando a confiança da sociedade nos resultados produzidos pela administração pública.

Palavras-chave: Gestão Ágil; Administração Pública; Priorização Estratégica; Governança; Tecnologia da Informação; Valor Público; Entregas Incrementais; Foco em Resultados; Eficiência Estatal; Transformação Digital.

15. A DÉCADA DO ENVELHECIMENTO SAUDÁVEL COMO DESAFIO DE GOVERNANÇA: CAPACIDADE ESTATAL E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL

Antonio Cordeiro

Universidade da Amazônia

Paula Campello

Universidade da Amazônia

Iris de Miranda Negrão

Universidade Federal do Pará

Diego Mascarenhas

Universidade da Amazônia

Resumo

O envelhecimento populacional, fenômeno global e irreversível, impõe desafios que extrapolam a esfera sanitária e tensionam diretamente a capacidade dos Estados de planejar, coordenar e implementar políticas públicas intersetoriais. No Brasil, onde a transição demográfica ocorre de forma acelerada, a implementação da Década do Envelhecimento Saudável (2021–2030), instituída pela Organização Mundial da Saúde (OMS), revela limites estruturais associados à governança pública, ao financiamento e à coordenação federativa. Este ensaio teórico-analítico, de natureza qualitativa, fundamenta-se na análise de documentos normativos internacionais e nacionais e na literatura consolidada sobre envelhecimento, políticas públicas e capacidade estatal. Argumenta-se que o principal entrave à efetividade da agenda não reside na ausência de consensos normativos, mas na dificuldade de institucionalizar políticas estruturadas de cuidados de longa duração, orientadas à funcionalidade, à territorialização e à equidade. Ao deslocar o debate do campo estritamente sanitário para o âmbito da Administração Pública, o estudo identifica lacuna analítica na literatura nacional quanto aos dilemas de implementação e coordenação envolvidos na operacionalização da agenda do envelhecimento saudável. Conclui-se que sua efetividade depende da consolidação de capacidades estatais concretas, capazes de converter compromissos globais em decisões públicas coordenadas, financiadas e avaliáveis.

Palavras-chave: Envelhecimento Saudável; Capacidade Estatal; Implementação de Políticas Públicas; Governança Federativa; Cuidados de Longa Duração.

16. PROJETO LICITA IF: FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA DE CONTRATAÇÕES NO IF GOIANO

Viviane Izidoro Ferreira
João Hélio da Silva Pereira
Juliana Hernandez Correia

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

Resumo

Este estudo analisou o Projeto Licita IF, iniciativa concebida pela área de contratações do Instituto Federal Goiano (IF Goiano), constituída por um conjunto integrado de instrumentos, práticas e ações implementados entre 2023 e 2026 com o propósito de fortalecer a governança das contratações em suas 13 unidades e na Reitoria. Para tanto, adotou-se a metodologia de estudo de caso, desenvolvida em quatro etapas: definição de critérios legais e normativos, diagnóstico organizacional, comparação entre as práticas institucionais e os parâmetros estabelecidos, e sistematização dos resultados. Os achados evidenciaram avanços expressivos nos mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle), com destaque para o aprimoramento da Política de Governança das Contratações, a institucionalização da Instrução Normativa do Plano de Contratações Anual e a criação do Portal de Contratações do IF Goiano. Esses instrumentos passaram a incorporar elementos essenciais, como gestão de riscos, integridade, gestão por competências, planejamento estratégico, monitoramento de resultados e transparência. Conclui-se que o Projeto Licita IF tem contribuído de forma significativa para a modernização da gestão das contratações, promovendo maior estruturação, eficiência, sustentabilidade e transparência, além de fortalecer a integridade institucional, mitigar riscos e ampliar a capacidade da instituição de alcançar seus objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Governança; Contratações; Liderança; Estratégia; Controle.

17. DATACENTERS E CAPACIDADE ESTATAL NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: INFRAESTRUTURA CRÍTICA DE COORDENAÇÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Antonio Mauro Barbosa de Oliveira

Instituto Federal do Ceará

Paulo Roberto Freire Cunha

Universidade Federal de Pernambuco

Guido Lemos de Sousa Filho

Universidade Federal da Paraíba

José Carlos Silva Cavalcanti

Universidade Federal de Pernambuco

Resumo

A expansão da Inteligência Artificial (IA), especialmente em sua vertente generativa, reposiciona os *datacenters* de hiperescala como infraestruturas críticas centrais à economia contemporânea. Mais do que ativos tecnológicos, esses empreendimentos articulam fluxos de energia, dados, capital e território, assumindo papel estruturante na coordenação econômica e no desenvolvimento regional. Este artigo analisa os *datacenters* à luz da Teoria da Economia Informacional (TEI), propondo que seu impacto transcende a dimensão tecnológica, exigindo capacidade estatal para coordenar investimentos, regular externalidades e capturar valor econômico nos territórios. Metodologicamente, desenvolve-se uma análise teórico-conceitual fundamentada na literatura de economia da informação, capacidade estatal e infraestrutura digital. Os resultados indicam que abordagens baseadas exclusivamente em incentivos fiscais são insuficientes, exigindo arranjos de governança ancorados em métricas verificáveis e contrapartidas estruturantes. Argumenta-se que a captura de valor econômico e tecnológico depende da adoção de métricas que expressem capacidade computacional, eficiência energética e impacto ambiental da computação, como FLOPs/ano, FLOPs/kWh e CO₂/FLOP. Conclui-se que o desenvolvimento na economia informacional requer a atuação do Estado como agente de coordenação sistêmica, capaz de integrar infraestrutura, informação e território, transformando capacidade informacional em valor econômico territorialmente capturado, base da soberania digital.

Palavras-chave: *Datacenter*; IA em Gestão Pública; Economia Informacional; Soberania Digital.

18. A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA REDE ELPI COMO MODELO DE GOVERNANÇA PARA GESTÃO POR PROCESSOS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Claudio Paiva Campos

Werllison Miranda

Marcelo da Costa

Douglas Paiva da Silva

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santos

Resumo

A transformação digital no setor público vai além da digitalização de serviços, exigindo a integração entre processos, inovação, tecnologia e pessoas na estratégia institucional. Este artigo analisa a experiência do Governo do Estado do Espírito Santo na institucionalização da Rede de Escritórios Locais de Processos e Inovação (Elpi), por meio do Decreto nº 5.898-R/2024, como instrumento de modernização da administração pública. A iniciativa busca promover eficiência, integração e melhoria dos serviços públicos a partir da gestão por processos, inovação e transformação digital. Sua finalidade está relacionada à coordenação das atividades de gerenciamento de processos de negócio (*Business Process Management* – BPM), inovação na gestão pública e transformação digital, promovendo maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos. A Rede Elpi organiza-se em três níveis — órgão gestor, unidade central e unidades setoriais — com atuação descentralizada e coordenação normativa central e tem como um de seus principais objetivos coordenar, apoiar e fomentar iniciativas relacionadas à gestão por processos, inovação e transformação digital nos órgãos públicos estaduais. Além disso, a rede promove a difusão de conhecimentos e boas práticas relacionadas ao Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), incentivando o aprendizado coletivo por meio de debates, oficinas, encontros e outras iniciativas colaborativas. Essas ações possibilitam o compartilhamento de experiências entre os órgãos, fortalecendo a capacidade institucional e estimulando uma cultura voltada à inovação e ao empreendedorismo público.

Palavras-chave: Compartilhamento; Estratégia; Gestão por Processos; Governança Pública; Inovação.

19. O MODELO DE ATENDIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Adroaldo Jose Paranhos Bispo

Nilza de Carvalho Rios

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar como a Superintendência de Atendimento ao Cidadão – SAC da Secretaria da Administração do Estado da Bahia contribui para a evolução dos modelos de gestão do atendimento nas Delegacias da Polícia Civil, a partir da implementação do Projeto Aqui Tem SAC, evidenciando sua relevância para a modernização administrativa, a organização dos fluxos e a qualificação do atendimento ao cidadão. A pesquisa adota abordagem quali-quantitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, análise documental e dados operacionais do Sistema Atende. Os resultados demonstram que a iniciativa promove uma reconfiguração do modelo de atendimento, ao integrar tecnologia, gestão orientada por dados e centralidade no cidadão, ampliando a eficiência e a qualidade relacional no serviço público. Destaca-se, nesse contexto, a incorporação da humanização como eixo estruturante, por meio de práticas de acolhimento qualificadas que fortalecem a experiência do usuário e a confiança institucional. Conclui-se que a articulação entre inovação, gestão por resultados e valorização do fator humano consolida um modelo de gestão contemporâneo, com potencial de replicabilidade e capacidade de geração de valor público no âmbito da segurança pública.

Palavras-chave: Gestão pública; Segurança pública; Atendimento ao cidadão; Humanização; Governança por dados; Eficiência.

20. COMPLEXIDADE ECONÔMICA E DIVERSIFICAÇÃO REGIONAL: IMPLICAÇÕES DOS 4WS DE HIDALGO PARA O PLANEJAMENTO DE LONGO PRAZO

Marta Mendes Guimarães Santos

Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Inovação

Igor Gabriel Ereno Cavalli

Agência Sergipe de Desenvolvimento S/A

Resumo

Este trabalho examina as implicações do *framework* dos 4Ws, formulado por César Hidalgo (2023), para estratégias de diversificação produtiva em contextos regionais brasileiros marcados por baixa complexidade econômica. Parte-se do dilema estrutural enfrentado por regiões periféricas: como promover transformação produtiva sem incorrer em apostas inviáveis ou reforçar especializações de baixo valor agregado. A pesquisa desenvolve revisão crítica da literatura em complexidade econômica, articulando conceitos como Vantagem Comparativa Revelada, proximidade, distância e Índice de Complexidade Econômica à problemática do planejamento regional de longo prazo. Sustenta-se que tais instrumentos, embora descritivos, possuem implicações estratégicas relevantes quando interpretados para além de leituras mecanicistas. Argumenta-se que, em economias de baixa complexidade, a correlação negativa entre proximidade e sofisticação produtiva gera um *trade-off* estrutural: atividades mais acessíveis tendem a reproduzir padrões de baixo dinamismo, enquanto aquelas com maior potencial transformador situam-se distantes das capacidades existentes. Dessa forma, estratégias baseadas exclusivamente em diversificação relacionada tendem a consolidar trajetórias periféricas. À luz das dimensões What, When, Where e Who, defende-se que políticas regionais eficazes exigem combinação dinâmica entre acumulação incremental de capacidades e investimentos seletivos em atividades-hub capazes de reconfigurar o espaço de oportunidades futuras. Destaca-se o papel dos gradientes espaciais de conhecimento, da temporalidade estratégica e da atuação de agentes não-locais como mecanismos para romper restrições estruturais. Conclui-se que a abordagem da complexidade econômica oferece não uma prescrição automática, mas um arcabouço analítico para orientar escolhas estratégicas de longo prazo, especialmente em contextos que buscam superar armadilhas estruturais de desenvolvimento.

Palavras-chave: Planejamento; Desenvolvimento; Estratégias; Equilíbrio.

21. ESTRATÉGIA ÁGIL E OKRS NA TRANSFORMAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PÚBLICO: GOVERNANÇA INOVADORA COMPROVADA E MODELO REPLICÁVEL

Vera Lúcia Vieira Bacelar
Ricardo José Costa Villaça
Fabiana Alves de Lima
Ivone Maria de Carvalho

Procuradoria Geral do Estado da Bahia

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a transformação do planejamento estratégico no âmbito da Procuradoria Geral do Estado da Bahia a partir da implementação da Estratégia Ágil integrada à metodologia *Objectives and Key Results* (OKRs), como resposta às limitações estruturais do modelo tradicional, caracterizado por rigidez processual, fragmentação decisória e baixa conexão entre formulação estratégica e execução. A metodologia combinou abordagem participativa, definição explícita de prioridades institucionais e ciclos curtos de monitoramento e revisão, com desdobramento sistemático de objetivos em resultados-chave mensuráveis e alinhados vertical e transversalmente. O arranjo incorporou rotinas formais de governança estratégica, acompanhamento periódico de desempenho e mecanismos de transparência interna, fortalecendo a responsabilização e a cultura de gestão por resultados. Após dois anos de execução contínua, com dois ciclos anuais completos, o modelo encontra-se institucionalizado, apresentando resultados mensuráveis e sustentáveis, maior clareza decisória, alinhamento organizacional e incremento consistente da capacidade de execução. A experiência evidencia contribuição concreta ao avanço da gestão pública ao consolidar arquitetura de gestão adaptativa, escalável e replicável, capaz de ampliar a efetividade estatal e a geração contínua de valor público.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Estratégia Ágil; OKRs; Governança Estratégica; Gestão por Resultados; Inovação na Administração Pública; Valor Público.

22. INOVAÇÃO NA GESTÃO DO COMBUSTÍVEL: DA EXECUÇÃO FRAGMENTADA À GOVERNANÇA ORIENTADA POR DADOS

Anna Allyce de Lima Barros

Siria Libânia Agostinho de Oliveira

Alexandre José Sarmiento de Medeiros

Davi de Freitas Oliveira

Agência de Modernização da Gestão de Processos

Resumo

O presente artigo analisa a transformação do modelo de gestão do abastecimento da frota oficial do Estado de Alagoas, a partir da centralização conduzida pela Agência de Modernização da Gestão de Processos (Amgesp). A iniciativa promoveu a superação de uma lógica operacional fragmentada, historicamente marcada por baixa padronização, limitada capacidade analítica e reduzido controle institucional, instituindo um arranjo estruturado com base em governança, padronização e uso intensivo de dados. A ressignificação do Termo de Execução Descentralizada (TED), a definição de parâmetros técnicos de consumo, a implementação de metodologia de controle de preços e a incorporação de tecnologia de identificação eletrônica (TAG) configuraram um sistema integrado de monitoramento contínuo e controle preventivo. Esse modelo possibilitou a transição de uma gestão predominantemente reativa para uma abordagem preditiva e orientada por evidências. Como resultados, destacam-se a redução de desperdícios, o aumento da previsibilidade orçamentária, o fortalecimento dos mecanismos de transparência e controle, bem como a geração de economia estrutural. A experiência evidencia o potencial de replicabilidade do modelo como inovação organizacional aplicável a diferentes áreas da Administração Pública, especialmente em contextos marcados por descentralização operacional e baixa integração de dados.

Palavras-chave: Controle e Monitoramento; Gestão Pública; Gestão de Combustíveis; Previsibilidade Orçamentária; Termo de Execução Descentralizada (TED).

23. PPPS E CONCESSÕES: DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE PROSPECÇÃO DE PROJETOS

Rejane Albuquerque Cavalcante

Ticiania da Mota Gentil Parente

Alysson Inácio de Oliveira

Danilo Matheus da Silva

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) e concessões têm se propagado como um arranjo para fomentar a implementação de políticas públicas de longo prazo. Apesar de o marco legal desses instrumentos existirem no nosso país desde 1995, para as concessões, e 2004, para as parcerias público-privadas, percebe-se ainda que há pouco conhecimento específico sobre o assunto entre os técnicos responsáveis pelo planejamento das políticas públicas nos órgãos executores. Neste contexto, o trabalho tem por objetivo apresentar o conjunto de ações implementadas pela Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag), para prospectar projetos com potencial de se tornarem concessão ou PPP, com foco na disseminação do conhecimento e assessoramento contínuo, visando à formação da carteira de projetos de PPPs e concessões, alinhados ao planejamento de longo prazo e Plano Plurianual (PPA). A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com enfoque descritivo e explicativo. Como resultados, no primeiro ano desta abordagem atual, foram recebidas 22 devolutivas e oito delas se desenvolveram como projetos. Nos dois últimos anos, após os eventos e o assessoramento junto aos órgãos executores, cinco projetos entraram na carteira de projetos passíveis de serem estruturados como PPPs ou concessões. Em termos práticos, recomenda-se que os governos adotem uma postura propositiva, alinhada aos instrumentos de planejamento e às equipes executoras das políticas públicas. Tal abordagem contribui para a construção mais robusta dos projetos, ao promover o engajamento técnico-operacional, além do estratégico, fortalecendo a instituição em sua atuação posterior como Poder Concedente.

Palavras-chave: Parcerias Público-Privadas; Concessões; Infraestrutura.

24. DA FRAGMENTAÇÃO AO CONTROLE: REDESENHO DA GESTÃO DE MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS PRÓPRIOS NO ESTADO DE ALAGOAS

Síria Libania Agostinho de Oliveira

Davi de Freitas Oliveira

Claudevan Nicácio dos Santos

Izabelly Freire de Melo Araújo

Agência de Modernização da Gestão de Processos

Resumo

A gestão da manutenção de veículos próprios na Administração Pública apresenta desafios históricos relacionados à fragmentação dos processos, à ausência de padronização e à limitação dos mecanismos de controle, comprometendo a eficiência operacional e a racionalidade do gasto público. No Estado de Alagoas, esse cenário evidenciou a necessidade de adoção de medidas estruturantes voltadas ao fortalecimento da governança e à qualificação da gestão da frota. O presente estudo tem como objetivo analisar o redesenho da gestão da manutenção veicular no âmbito da Administração Pública estadual, a partir da implementação de um modelo integrado, baseado na centralização dos instrumentos de controle, na padronização dos fluxos administrativos e no uso de solução tecnológica para registro, monitoramento e análise das informações. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso aplicado, fundamentado em análise documental, mapeamento e redesenho de processos, bem como na avaliação de dados operacionais e gerenciais. A análise contempla a comparação entre o cenário anterior, marcado por práticas descentralizadas e reativas, e o modelo implementado, estruturado sob uma lógica de governança compartilhada e gestão orientada por dados. Os resultados evidenciam avanços significativos na padronização dos processos, no aumento da rastreabilidade das informações, no fortalecimento dos mecanismos de controle e na ampliação da capacidade de monitoramento da gestão. Observa-se, ainda, melhoria na eficiência operacional, com ganhos de economicidade e maior previsibilidade das atividades. Conclui-se que o modelo implementado representa uma experiência exitosa de modernização administrativa, com potencial de replicabilidade em outros contextos da Administração Pública, contribuindo para o fortalecimento da governança, da transparência e da gestão baseada em evidências.

Palavras-chave: Gestão Pública; Manutenção Veicular; Governança; Padronização de Processos; Gestão Orientada por Dados.

25. A INTEGRAÇÃO ENTRE O PROGRAMA FARMÁCIA DE MINAS E AS UAIS COMO ESTRATÉGIA DE AMPLIAÇÃO AO ACESSO À SAÚDE E GARANTIA DE DIREITOS

Victor Carvalho Lula

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Mariana de Brito Menacho

Fundação João Pinheiro

Liziane Silva

Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

Juliana Patussi da Silva Máximo

Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

Resumo

As Unidades de Atendimento Integrado (UAIs) constituem espaços de atendimento ao cidadão voltados à concentração, em um único local, de serviços públicos das esferas estadual, municipal e federal, com foco na simplificação do acesso e na melhoria da experiência do usuário. Nesse contexto, o Programa Farmácia de Minas, política pública da Secretaria de Estado de Saúde (SES) orientada pela garantia de acesso a medicamentos de uso contínuo e de alto custo, passou a utilizar as UAIs como estratégia de ampliação de seu alcance junto à população. A articulação institucional entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) e a SES viabilizou a integração das iniciativas, permitindo que, a partir de 2023, a abertura de solicitações de medicamentos fosse realizada nas UAIs, inicialmente na principal UAI da capital. Entre dezembro de 2025 e janeiro de 2026, o serviço foi expandido para outras unidades da capital e para um grande município do interior, processo acompanhado pela reformulação dos fluxos de atendimento e de tratamento das solicitações, com vistas à ampliação da capacidade operacional. No arranjo adotado, a abertura da solicitação ocorre mediante agendamento e conferência documental no atendimento presencial, enquanto a verificação da conformidade formal passou a ser realizada na retaguarda administrativa (*BackOffice*), mantendo-se centralizada na SES a análise técnica dos pedidos, com possibilidade de acompanhamento do processo pelo MG App. Essa reorganização institucional permitiu o aumento do número de vagas e do volume de atendimentos sem a replicação de estruturas técnicas especializadas nas unidades. Diante desse cenário, o artigo desenvolve uma análise descritiva da experiência de integração institucional entre Seplag e

SES, por meio de um estudo de caso institucional, com base em dados administrativos e documentos de gestão, discutindo seus efeitos sobre a ampliação do acesso ao direito à saúde, o fortalecimento da capacidade estatal e o papel das UAIs como instrumentos de reinvenção da atuação do Estado na provisão integrada de políticas públicas.

Palavras-chave: Farmácia de Estado; Unidades de Atendimento Integrado; *BackOffice*; Capacidade Estatal; Acesso à Saúde.

26. REINVENTANDO O ESTADO POR MEIO DA REPLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS: UM MODELO DE RECONHECIMENTO, CAPACITAÇÃO E DIFUSÃO DE PROJETOS PÚBLICOS

Raquel Guedelha Carvalho

Secretaria de Administração do Piauí

Resumo

O presente trabalho analisa um modelo institucional voltado à identificação, ao reconhecimento e à replicação de boas práticas na administração pública. O objetivo é examinar como iniciativas baseadas em premiação técnica, difusão do conhecimento e capacitação estruturada contribuem para o fortalecimento da capacidade institucional, a inovação e a coprodução de políticas públicas. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, de natureza descritivo-analítica, fundamentado em dados administrativos e documentos institucionais. A experiência envolveu a submissão de 38 projetos, dos quais 12 foram selecionados como finalistas e três premiados, com base em critérios como inovação, impacto e replicabilidade. Como estratégia de disseminação, os projetos foram convertidos em ações formativas e organizados em repositório público de boas práticas. Os resultados indicam que a articulação entre reconhecimento institucional, gestão do conhecimento e capacitação favorece a circulação de soluções inovadoras e fortalece a aprendizagem organizacional no setor público. Conclui-se que o modelo apresenta potencial de replicação e contribui para a geração de valor público.

Palavras-chave: Administração Pública; Inovação no Setor Público; Gestão do Conhecimento; Boas Práticas; Replicação de políticas públicas; Capacitação de servidores; Governança colaborativa.

27. LIDERANÇA EM DESTAQUE: ESCOLAS DE GOVERNO E A REINVENÇÃO DO ESTADO A PARTIR DA CAPACITAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

Raquel Guedelha Carvalho

Escola de Governo do Piauí

Resumo

O presente artigo analisa o papel das Escolas de Governo no fortalecimento da democracia participativa e da capacidade institucional da sociedade civil, a partir do estudo de caso do Programa Liderança em Destaque. A iniciativa insere-se no contexto das estratégias contemporâneas de reinvenção do Estado, ao articular capacitação, governança territorial e coprodução de políticas públicas com organizações da sociedade civil. O objetivo do trabalho é examinar como ações formativas descentralizadas podem contribuir para a qualificação da participação social e para o aprimoramento das capacidades estatais em contextos territoriais diversos. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa mista, de natureza descritiva e analítica, baseada na triangulação de dados administrativos, relatórios institucionais e análise do alcance territorial do programa. Entre abril e dezembro de 2025, o programa foi implementado em diferentes territórios de desenvolvimento, com a oferta de cursos voltados à capacitação para concorrer a editais públicos e ao aprimoramento das competências comunicacionais de lideranças sociais, resultando na certificação de centenas de participantes. Os resultados evidenciam que, antes da implementação do programa, a fragilidade técnica das organizações sociais limitava o acesso a recursos públicos, parcerias institucionais e espaços formais de decisão. Após as ações formativas, observou-se o fortalecimento das competências técnicas e comunicacionais das lideranças, ampliando sua atuação cidadã e sua interlocução qualificada com o Estado. A experiência revelou ainda potencial para reduzir assimetrias territoriais por meio da descentralização das capacitações. Conclui-se que o Programa Liderança em Destaque se configura como uma prática inovadora e replicável, ao reafirmar o papel estratégico das Escolas de Governo na reinvenção do Estado e na construção de uma administração pública mais democrática e orientada ao valor público.

Palavras-chave: Escolas de Governo; Maturidade Institucional; Avaliação Organizacional; Gestão Estratégica de Pessoas; Capacidade Estatal.

28. SUPERANDO OS DESAFIOS DA INOVAÇÃO EM COMPRAS PÚBLICAS: LIÇÕES APRENDIDAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO-PILOTO DE MARKETPLACE DE MATERIAIS HOSPITALARES NO SUS

Ana Luiza Nunes Sampaio

Mariana Fortunato Trindade

Kaique Matheus Pereira de Castro

Gabriela Silveira Reis

Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais

Resumo

No âmbito das compras públicas, a inovação se torna um elemento central da busca por soluções eficazes diante dos desafios crônicos enfrentados pelos gestores do Sistema Único de Saúde (SUS). Os imbróglgios logísticos, a imprevisibilidade da demanda e a sensibilidade dos insumos contextualizam essas dinâmicas na saúde, transpassadas pela urgência da mitigação do risco de desabastecimento - e de conseqüente desassistência - em unidades da rede SUS. Nesse contexto, apresenta-se a experiência institucional da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (Fhemig) diante das limitações das modelagens tradicionalmente adotadas para a aquisição de insumos hospitalares. A inovação em foco consiste no lançamento de um projeto-piloto de *marketplace*, que tem por objetivo o aprimoramento da governança sobre as aquisições de materiais hospitalares por meio dos procedimentos auxiliares de pré-qualificação e credenciamento. A partir de documentos oficiais e comunicados institucionais do projeto, o objetivo do trabalho é avaliar fatores de influência sobre a inovação no campo das compras públicas. Esta avaliação é conduzida à luz da teoria da mudança institucional (CAMPBELL, 2009), com cerne no conceito-chave de isomorfismo institucional (DIMAGGIO E POWELL, 1983) e na tipologia proposta por Mahoney e Thelen (2010). Os resultados preliminares do piloto são elaborados na forma de lições aprendidas, que designam três recomendações pragmáticas para gestoras e gestores públicos que venham a empreender inovações do campo: (1) a imprescindibilidade da ponderação das especificidades do contexto organizacional antes de buscar soluções de prateleira; (2) a importância de conhecer os players envolvidos e seus objetivos, dada a centralidade dos atores; e (3) os prazos, por sua vez, talvez não devam ser os protagonistas da proposta. A instituição de um estatuto repaginado das licitações representa apenas um capítulo da mudança

institucional que vem ocorrendo no campo das compras públicas, cujo enredo parece ter uma natureza mais incremental e evolucionária do que usualmente se espera no cenário da inovação.

Palavras-chave: Inovação; Compras Públicas; *Marketplace* Público; Governança; Sistema Único de Saúde (SUS).

29. OBSERVATÓRIO DE TECNOLOGIA: UM CENSO CONTÍNUO DA INFRAESTRUTURA DE TI PARA PLANEJAMENTO E CONTINUIDADE ADMINISTRATIVA

Davi Severiano Juvi de Almeida

Kauã Rodrigo de Lima Barbosa

Carlos Gabriel de Oliveira Barboza

João Eduardo da Silva Mota

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

A transformação digital ampliou a dependência da administração pública em relação à infraestrutura de tecnologia da informação, mas muitos órgãos ainda administram computadores, servidores, redes e demais ativos com registros fragmentados, baixa padronização e forte dependência da memória individual das equipes técnicas. Essa fragilidade compromete o planejamento orçamentário, a continuidade administrativa, a priorização de investimentos e a capacidade de resposta diante de mudanças de gestão, contratos ou equipes. O objetivo deste artigo é apresentar, testar e analisar a institucionalização de um Observatório de Tecnologia, concebido como censo contínuo da infraestrutura de TI, como instrumento de apoio ao planejamento governamental, à racionalização do gasto público e à continuidade administrativa. A pesquisa adota abordagem aplicada, quantitativa e descritivo-analítica, com base em levantamento inicial de 270 computadores em uma secretaria estadual de planejamento e gestão. A metodologia compreendeu coleta manual, padronização textual, saneamento de inconsistências, classificação técnica dos equipamentos segundo informações de processador, persistência em banco de dados estruturado e exploração analítica com *Python*, *Pandas*, *NumPy* e *Streamlit*. Os resultados indicam que o modelo aumenta a qualidade informacional, permite criar base histórica comparável, apoia o diagnóstico de obsolescência e capacidade instalada, evidencia assimetrias de distribuição entre unidades e abre possibilidades de remanejamento antes da aquisição de novos equipamentos. Também se observou potencial relevante para preservar a memória institucional, reduzir decisões reativas e aproximar a gestão de TI da governança pública orientada por evidências. Conclui-se que o Observatório de Tecnologia constitui solução viável, replicável e de baixo custo incremental para fortalecer a continuidade administrativa e a racionalização do gasto público, demonstrando que a inovação governamental pode começar pela

capacidade do Estado de conhecer, medir e governar sua própria base tecnológica.

Palavras-chave: Inventário de Ativos de TI; Censo Contínuo; Governança Digital; Infraestrutura de TI; Planejamento Público; Continuidade Administrativa.

30. CONTAS DO GOVERNADOR: GOVERNANÇA INTEGRADA E INOVAÇÃO COM USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RELACIONAMENTO ENTRE O EXECUTIVO E O TRIBUNAL DE CONTAS DE MINAS GERAIS

Evelyne Cirilo Sousa

Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

Pedro Vinicius Campos

Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

Ellen Silveira Reis

Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

Fábio Rodrigo Amaral de Assunção

Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

Resumo

O artigo analisa a estrutura de governança implantada pela Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais para coordenar, organizar e monitorar o atendimento às solicitações do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais relacionadas ao Balanço Geral do Estado e à prestação de contas anuais do Governador. O estudo parte do diagnóstico de um cenário anterior marcado pela dispersão de responsabilidades, fragmentação de informações, ausência de controle sistemático de prazos e inexistência de monitoramento contínuo das determinações e recomendações exaradas nos pareceres prévios. Em resposta a esse contexto, foi construída uma nova estrutura de governança baseada na centralização do fluxo de atendimento das demandas do TCE-MG, na criação de ciclos sistemáticos de monitoramento, na disponibilização pública de informações por meio do Painel de Monitoramento da Prestação de Contas do Governador e no desenvolvimento do SOMA – Sistema de Orquestração de Manifestações do Estado ao Tribunal de Contas, solução baseada em inteligência artificial e integrada ao SEI. O artigo adota abordagem qualitativa, com finalidade descritivo-analítica, a partir de pesquisa documental e análise institucional. Os resultados indicam ganhos relevantes em termos de controle de prazos, padronização de procedimentos, redução de retrabalho, transparência, organização da informação e qualificação técnica das manifestações encaminhadas ao órgão de controle. Conclui-se que a experiência representa um modelo integrado e replicável de fortalecimento da governança pública, com potencial para inspirar outras administrações públicas

na qualificação do relacionamento com os órgãos de controle.

Palavras-chave: Governança Pública; Controle Externo; Prestação de Contas; Tribunal de Contas; Inteligência Artificial; Inovação no Setor Público.

31. CONSTRUINDO UMA POLÍTICA NACIONAL PARA USO DO PODER DE COMPRA DO ESTADO: O CASO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ENCP)

Ana Heloisa Viana Silva Moreno

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Giselle Floriano Coelho

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Lorena Gamboa Abadia

Instituto Jataí

Felippe Vilaça Loureiro Santos

Instituto Jataí

Resumo

As contratações públicas, por sua relevância econômica e capilaridade territorial, configuram-se como instrumento estratégico para a promoção dos objetivos nacionais de desenvolvimento. Internacionalmente, o poder de compra governamental tem sido utilizado para promover padrões de consumo e produção mais sustentáveis e gerar impactos positivos nas cadeias de valor. Nesse contexto, as contratações públicas sustentáveis (CPS) vêm se disseminando, impulsionadas por políticas que apoiam a tomada de decisão dos agentes públicos e favorecem a incorporação de requisitos sustentáveis. No Brasil, o uso do poder de compra do Estado permanece limitado em comparação a países com políticas mais estruturadas, com exceção de casos como o fomento à agricultura familiar e iniciativas na área da Defesa. A Lei 14.133/2021 reconhece esse potencial ao estabelecer o “desenvolvimento nacional sustentável” como princípio e objetivo do processo licitatório. Diante desse cenário, e em alinhamento ao Novo PAC, à Nova Indústria Brasil (NIB) e ao Plano de Transformação Ecológica (PTE), o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) iniciou, em 2023, um processo colaborativo para a construção da Estratégia Nacional de Contratações Públicas para o Desenvolvimento Sustentável (ENCP). Entre 2023 e o primeiro semestre de 2025, mais de mil participantes da sociedade civil, academia e de órgãos públicos contribuíram para propostas consolidadas em quatro eixos e dezesseis objetivos estratégicos, formalizados no Decreto nº 12.771, de 5 de dezembro de 2025. Este trabalho apresenta os fundamentos e métodos

colaborativos utilizados pelo MGI na construção da estratégia nacional e aprendizados relevantes para futuros processos de formulação de políticas públicas de contratações. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, baseado em análise documental e observação participante. Os achados indicam que a abordagem colaborativa amplia a legitimidade institucional e substantiva da política ao qualificar seu conteúdo e favorecer sua adaptação às diferentes realidades regionais, fortalecendo mecanismos de coordenação interfederativa.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Contratações Públicas Sustentáveis; Desenvolvimento Sustentável; Compras Públicas.

32. CONSULTORIA TÉCNICA ESTATAL NO APOIO AO PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS HABITACIONAIS COM ÊNFASE EM MUNICÍPIOS DE PEQUENO PORTE

Adenilson Dias Hernández

Juliana Rosa Ziller

Fátima Regina Rêlo Costa

Eduardo Flávio Ferreira Duca

Companhia de Habitação do Estado de Minas Gerais

Resumo

A implementação de empreendimentos habitacionais nos municípios, principalmente nos de pequeno porte, apresenta elevado grau de incerteza, decorrente de limitações técnicas locais, exigências normativas complexas e necessidade de articulação com programas federais. Este trabalho apresenta a atuação da consultoria técnica estatal, com destaque para o papel da Cohab Minas na execução direta de produtos técnicos, incluindo a elaboração de ETP, PB, edital, estudo urbanístico e de implantação preliminar, fornecimento de projetos de padrões habitacionais, estudo de viabilidade social, EVTEA, dentre outros. A abordagem adotada fundamenta-se na lógica de desenvolvimento de produtos técnicos, em estrutura semelhante à utilizada em Termos de Referência/Projeto Básico para contratação pública, organizando a atuação em etapas de diagnóstico, análise de viabilidade, concepção urbanística e estruturação técnica, sempre ancorada em experiências reais no Estado de Minas Gerais. Para exemplificar essa metodologia, apresentam-se dois casos concretos em diferentes fases de implementação: São João Batista do Glória, com unidades já implantadas e Piumhi, com empreendimento em fase de execução. Esses casos demonstram a aplicabilidade prática da metodologia em distintos níveis de maturidade institucional e operacional, evidenciando a capacidade da Cohab Minas de atuar desde a formalização contratual, planejamento técnico e concepção urbanística até a execução e entrega de unidades habitacionais. Os resultados demonstram que a atuação da Cohab Minas agrega valor concreto ao processo ao produzir soluções técnicas aplicáveis, reduzindo incertezas, evitando decisões inadequadas e qualificando a estruturação dos empreendimentos, independentemente da sua implantação. Conclui-se que a consultoria técnica estatal, associada à produção de projetos e padrões, constitui etapa essencial da política pública habitacional, especialmente em contextos de baixa capacidade institucional.

Palavras-chave: Consultoria técnica; Demanda Habitacional; Habitação; HIS; Urbanístico; Padrões Habitacionais; Gestão pública; Municípios de Pequeno Porte.

33. UNIDADE DE ATENDIMENTO DESCENTRALIZADO: TRAJETÓRIA DE INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO PÚBLICO; EVOLUÇÃO DO MODELO INTEGRADO E PERSPECTIVAS PARA O FUTURO

Herberth Passos Lima

Francisco Barbosa da Silva Neto

Nayla Raquel Santos Corrêa

Nilza de Carvalho Rios

Secretaria de Administração do Estado da Bahia

Resumo

O presente trabalho analisa um modelo de atendimento público integrado, criado em 2008, com o objetivo de ampliar o acesso a serviços essenciais em municípios de pequeno e médio porte do estado da Bahia. A proposta está alinhada às estratégias dos governos municipal e estadual e se baseia na descentralização administrativa, reunindo diferentes serviços em um único local. Com isso, promove maior eficiência e reduz o tempo de atendimento. O estudo tem caráter descritivo-analítico e utiliza como procedimentos a observação direta e a análise de dados, permitindo compreender o funcionamento das unidades e avaliar seus resultados. Conclui-se que o modelo se mostra eficaz na ampliação do acesso aos serviços públicos, com potencial de fortalecimento e expansão.

Palavras-chave: Atendimento Descentralizado; Gestão Integrada; Parceria entre Estado e Municípios; Inovação; Fortalecimento Socioeconômico.

34. DESENTERRANDO SONHOS: HUMANIZAÇÃO E EFICIÊNCIA NA MAIOR OBRA DE CONTENÇÃO DE ENCOSTAS EM ÁREA URBANA DO BRASIL

Ana Beatriz de Jesus Silva Ferreira

Déborah de Santana Ribeiro

Ana Luiza Duarte Pires de Castro

Tânia Karina Lago Falcão

Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação do Estado de Pernambuco

Resumo

A intensificação das mudanças climáticas, aliada às elevadas taxas de ocupação urbana em áreas de risco, impõe ao Estado a necessidade de intervenções urgentes e efetivas. A execução de obras públicas nesses territórios demanda celeridade e sensibilidade institucional diante das vulnerabilidades envolvidas. O presente trabalho analisa o processo de desapropriação administrativa por utilidade pública aplicado à execução da maior obra de contenção de encostas em área urbana no Brasil. O objetivo é apresentar a forma de atuação adotada pelos agentes públicos na condução de um elevado número de desapropriações em território socioeconomicamente vulnerável e marcado pela desconfiança institucional, evidenciando os principais desafios, as oportunidades e as soluções implementadas no caso concreto, de modo a subsidiar a construção de um modelo passível de adaptação a outros contextos de crise urbana. A metodologia adotada consiste em um estudo de caso qualitativo, fundamentado na análise do processo administrativo, na observação institucional e na sistematização de estratégias voltadas à mediação, comunicação social e organização procedimental, com recorte temporal correspondente ao período de execução das desapropriações. Os resultados evidenciam que a estratégia adotada conferiu celeridade e resolutividade às medidas empreendidas: o atendimento a mais de 200 famílias e a formalização de cerca de 180 desapropriações, que foram concluídas em aproximadamente um ano, resultando na redução de conflitos, prevenção de ações judiciais e economia de tempo e recursos. Diante de um cenário de desastre geológico de grande magnitude, tal desempenho posiciona o caso como um referencial de eficiência na gestão de crises e inovação na gestão pública. Isso foi possível porque a atuação estatal se pautou pela presença contínua no território, pela escuta ativa e pela apresentação de alternativas habitacionais concretas, construindo um ambiente de confiança. Conclui-se que a humanização da

técnica administrativa é uma estratégia fundamental para a eficácia do Estado. A experiência demonstra que reinventar a atuação pública exige reconhecer que a eficiência técnica, para ser plena, deve caminhar junto à compreensão das realidades humanas que impacta.

Palavras-chave: Desapropriação; Administração; Encostas; Indenização; Gestão; Eficiência; Inovação.

35. REGULAÇÃO AMBULATORIAL NO CUIDADO INTEGRADO: AVANÇOS E DESAFIOS DO PROGRAMA AGORA TEM ESPECIALISTAS NO ESTADO DE ALAGOAS

Ivoneide Amélia Albuquerque Gomes

Laudicea Santos Vieira

Central Estadual de Regulação Ambulatorial do Estado de Alagoas

Resumo

O acesso à atenção especializada constitui um desafio estrutural do Sistema Único de Saúde (SUS), caracterizado por dificuldades no acesso a consultas, exames e procedimentos, maior tempo até o diagnóstico, deslocamentos prolongados e fragilidades na continuidade e na integração do cuidado. Nesse contexto, a implementação do Programa Agora Tem Especialistas, com ênfase na atuação da regulação ambulatorial estadual, destaca-se como estratégia para a organização do acesso em Alagoas, abrangendo as oito Regiões de Saúde sob gestão estadual, com início das ações por meio das Ofertas de Cuidados Integrados (OCI) na Linha de Cuidado Oncológico. Objetivou-se avaliar os avanços e os desafios na implementação do Programa Agora Tem Especialistas no Estado de Alagoas, com ênfase na regulação ambulatorial estadual. Aplicou-se como metodologia estudo descritivo baseado no monitoramento e na extração de dados do sistema oficial de regulação, Sisreg, no período de novembro de 2025 a fevereiro de 2026. Observou-se adesão dos municípios de Alagoas às ofertas disponibilizadas, com maior concentração de solicitações em quatro das oito Regiões de Saúde sob gestão estadual (8^a, 6^a, 5^a e 3^a). Persistem, entretanto, desafios relevantes relacionados à necessidade de qualificação dos fluxos regulatórios municipais, à compatibilização da oferta especializada com a capacidade instalada e ao atendimento das necessidades regionais de saúde. A experiência evidencia oportunidades concretas de reinvenção do Estado na gestão do acesso à atenção especializada, ao demonstrar que a ampliação da oferta, quando associada a processos regulatórios estruturados especialmente em linhas de cuidado sensíveis como a oncologia, contribui para a equidade, a transparência e a continuidade do cuidado, apresentando potencial de adaptação e replicação em outros contextos estaduais. O acompanhamento sistemático da implementação do programa revela-se fundamental para consolidar os avanços alcançados e enfrentar barreiras de acesso, especialmente no que se refere à redução de filas e do tempo de espera.

Palavras-chave: Ofertas de Cuidados Integrados; Oncologia; Alagoas; Programa Agora Tem Especialistas.

36. ENGAJAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: O RANKING DE ENGAJAMENTO MUNICIPAL DO PROGRAMA PERCURSOS GERAIS

Glenda Marjorie Pimenta Oliveira
Sthefany Luisa Castro dos Santos
João Gabriel Nogueira da Silva
Eugislaine Abigail Mendes Brito

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social

Resumo

A implementação de políticas públicas em municípios brasileiros de pequeno porte é frequentemente dificultada pela assimetria de capacidades estatais, o que compromete o engajamento local em agendas coordenadas pelo nível estadual. Este artigo analisa a experiência do *Ranking* de Engajamento Municipal como instrumento estratégico de gestão no âmbito do Programa Percursos Gerais: Trajetória para Autonomia, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese). O objetivo é avaliar como a sistematização do engajamento, por meio de métricas operacionais, funcionou como indutora de comportamentos institucionais e como mecanismo de coordenação federativa. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso único, de natureza qualitativa e abordagem analítico-descritiva, fundamentado em observação participante e análise documental dos fluxos de trabalho e instrumentos de monitoramento. A fundamentação teórica ancora-se nos conceitos de capacidades estatais, desenho institucional e territorialidade. Os resultados demonstram que o *ranking*, pautado na competitividade positiva e em ferramentas de baixo custo, promoveu uma redução nos tempos de resposta, aumento da assiduidade em eventos técnicos e a proatividade na execução de boas práticas locais. Conclui-se que o engajamento pode ser gerido como uma “capacidade estatal leve”, transformando a autoridade decisória estadual em execução local efetiva sem a necessidade de mecanismos punitivos.

Palavras-chave: Engajamento Municipal; Gestão Pública; Capacidades Estatais; Programa Percursos Gerais; *Ranking*.

37. INTERNACIONALIZAÇÃO SUBNACIONAL E DIREITO ADMINISTRATIVO: A MISSÃO GOVERNAMENTAL NO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS

Lucas Franco

Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

Resumo

Como se configurou a missão governamental no Executivo mineiro como instrumento da internacionalização subnacional? Este artigo reconstituiu o percurso institucional da missão governamental e seus reflexos na administração estadual. Adotou abordagem qualitativa descritivo-analítica, baseada em análise documental de fontes primárias (normas infralegais e pareceres jurídicos), sem estabelecer relações causais ou generalização empírica. A análise foi complementada por observação participante: o autor integrou o Executivo estadual, participou de reuniões institucionais e de treinamento exterior relacionados à reconfiguração do instituto. Os resultados indicaram maior definição jurídico-administrativa da missão, reduzindo ambiguidades sobre o interesse público em atividades no exterior. Evidenciou-se que servidores em missão ou estudo no interesse da administração se afastam das funções sem perder o vínculo com o cargo, distinguindo vínculo funcional de exercício regular das atribuições. A reconfiguração fortaleceu os instrumentos jurídicos da atuação internacional subnacional e produziu efeitos indiretos sobre outros regimes de afastamento, reordenando arranjos normativos existentes. O artigo evidenciou que a definição normativa da missão governamental, embora necessária, não foi suficiente para consolidar o instituto, que permanece sem regulamentação específica e dissociado de um fluxo contínuo de cooperação internacional.

Palavras-chave: Internacionalização Subnacional; Missão Governamental; Direito Administrativo; Administração Pública; Minas Gerais.

38. APRIMORAMENTO DO MODELO DE CARREIRAS NO PODER EXECUTIVO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A CONSTRUÇÃO DE CARREIRAS ADMINISTRATIVAS TRANSVERSAIS

Luciana Meireles Ribeiro

Gabriela Carneiro Lima

Luísa Werner Oliveira Campos Guerra

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O presente artigo analisa o modelo de carreiras do Poder Executivo de Minas Gerais e apresenta a proposta de criação de carreiras administrativas de natureza transversal como alternativa para o aprimoramento da gestão de pessoas no âmbito estadual. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter descritivo e analítico, com base em pesquisa bibliográfica, análise documental de legislação e atos normativos e exame de estudos e diagnósticos institucionais. O artigo demonstra que, apesar dos avanços promovidos pela reestruturação administrativa iniciada em 2003 no contexto do Choque de Gestão, o modelo vigente ainda apresenta lacunas estruturais no que diz respeito às funções administrativas de caráter transversal, o que resulta em fragmentação de competências, assimetrias de capacidade institucional e baixa mobilidade da força de trabalho. A partir do *benchmarking* realizado com experiências do Governo Federal, de estados brasileiros e de países como Reino Unido e Portugal, são apresentados os fundamentos, o desenho e os princípios orientadores da proposta de criação das carreiras de Analista Executivo e Técnico Executivo, bem como os desafios para sua implementação e os impactos esperados na governança e na eficiência do Estado. Conclui-se que as carreiras transversais representam não uma ruptura, mas uma etapa evolutiva do processo de modernização administrativa de Minas Gerais, alinhada a tendências nacionais e internacionais de superação de estruturas excessivamente fragmentadas.

Palavras-chave: Carreiras Transversais; Gestão de Pessoas; Administração Pública; Minas Gerais; Modernização do Estado.

39. GESTÃO PÚBLICA ORIENTADA POR DADOS: A POLÍTICA VIGIDRONES COMO INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO ENFRENTAMENTO DAS ARBOVIROSES EM MINAS GERAIS

Karina Maia Lage

Vanessa Normandio de Castro

Samira Diniz Resende

Eduardo Campos Prosdocimi

Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais

Resumo

O enfrentamento das arboviroses constitui um desafio permanente para a gestão pública, especialmente em contextos marcados pela complexidade territorial, pela necessidade de respostas rápidas e pela limitação de recursos operacionais. Historicamente, as ações de controle do vetor, o mosquito *Aedes aegypti*, têm se apoiado em processos manuais, fragmentados e com baixo uso de dados para o planejamento e a priorização das intervenções. Nesse contexto, a Política VigiDrones emerge como uma iniciativa inovadora, ao possibilitar que todos os municípios mineiros tenham acesso a serviços especializados de drones que, equipados com câmeras de alta precisão, conseguem identificar a distância possíveis focos do vetor. O VigiDrones tem como objetivo qualificar a tomada de decisão dos gestores públicos por meio do uso dos dados gerados pelos drones, ampliando a capacidade de atuação nos territórios, otimizando o direcionamento de insumos e fortalecendo ações estratégicas e preventivas. A política foi instituída em 2023 com repasse de recursos a todos os 853 municípios mineiros, para a contratação de empresas especializadas no controle de arboviroses, com o uso de drones para o mapeamento e georreferenciamento de áreas críticas e para o tratamento de locais de difícil acesso. A política segue ciclos de monitoramento, com liberação de recursos condicionada ao cumprimento de indicadores, reforçando a lógica de gestão orientada a resultados. Atualmente todas as regionais de saúde do estado passaram a contar com contratos firmados para a execução da política, assegurando capilaridade territorial e viabilizando sua aplicação em escala estadual. Nesse período, mais de 750 mil hectares foram mapeados, com a identificação de mais de 150 mil pontos de proliferação do mosquito vetor, que puderam ser tratados de forma mais assertiva pelas equipes locais ou por meio do uso de drones. Após dois anos de implementação, o VigiDrones consolidou-se como uma estratégia disruptiva no enfrentamento das arboviroses, reorgani-

zando ações de rotina com um modelo inovador, automatizado e orientado por dados. A política possibilitou aos gestores uma visão ampliada e contínua dos territórios, favorecendo o direcionamento mais preciso das ações, otimização do uso de recursos públicos e o acesso à informação qualificada, fortalecendo o planejamento e execução de intervenções de controle.

Palavras-chave: Vigilância em Saúde; Otimização de Recursos; Reorganização Administrativa; Complexidade Territorial; Tomada de Decisão Qualificada.

40. MONITORAMENTO DA EQUIDADE SOCIOECONÔMICA E RACIAL ATRAVÉS DE BUSINESS INTELLIGENCE: UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO DESEMPENHO DE GRUPOS VULNERABILIZADOS E DA DIMINUIÇÃO DA DESIGUALDADE EM AVALIAÇÕES EM LARGA ESCALA

José Roberto Gomes de Oliveira

Carlos Eduardo Cavalcanti do Nascimento

Diego da Silva Rodrigues

Leandro Ferreira da Silva

*Secretaria de Planejamento, Gestão e Desenvolvimento
Regional de Pernambuco*

Resumo

A administração pública contemporânea demanda planejamento orientado por evidências e voltado a resultados. No contexto brasileiro, a Lei nº 14.113/2020 instituiu o VAAR (Valor Aluno Ano Resultado) e suas condicionalidades, vinculando, assim, repasses do Fundeb à melhoria de indicadores educacionais. Nesse sentido, a Condicionalidade III destaca a redução de desigualdades socioeconômicas e raciais para que o ente federado receba esta parcela do repasse. Desse modo, o trabalho analisa como o uso do “BI da Equidade Socioeconômica e Racial”, ferramenta de *Business Intelligence* gratuita desenvolvida por servidores de uma secretaria estadual de planejamento, impactou o monitoramento educacional em uma unidade da federação entre 2023 e 2024. Fundamentado na Gestão para Resultados, o estudo adota a metodologia do Inep, adaptada aos contextos estadual e municipal, para classificar o grupo NSE I e II (Nível Socioeconômico mais vulnerável) e o PPI (Pretos, Pardos e Indígenas). O estudo analisou 263.614 estudantes das redes estadual e municipal, utilizando avaliações anuais de larga escala para comparar o desempenho dos referidos e grupos em relação aos demais com nível adequado de aprendizado. Os resultados revelam melhoria do desempenho dos referidos grupos vulnerabilizados os estratos de nível adequado. De modo geral, o grupo PPI cresceu de 43,8% para 50,1%, e o grupo NSE I e II subiu de 41,4% para 47,9%. O uso da ferramenta ainda propiciou correções de rumo tempestivas e um incremento financeiro superior a R\$500 milhões para o estado e R\$600 milhões para os municípios via VAAR.

Conclui-se que o monitoramento via BI é uma capacidade eficaz para converter o planejamento em resultados granulares e territoriais, essencial para redução das desigualdades socioeconômicas e de aprendizado entre os estudantes.

Palavras-chave: Equidade Socioeconômica e Racial; Gestão para Resultados; Avaliação Educacional Baseada em Evidências.

41. REGULARIZE: TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL E INCLUSÃO SOCIAL POR MEIO DA REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA DIGITAL

Pedro Henrique Reis Matos Ciriaco

PERPART - Pernambuco Participações e Investimentos S/A

Guilherme Alexandre Monteiro Reinaldo

Secretaria de Administração de Pernambuco

Bruno Rodrigo Cunha de Abreu

Secretaria de Administração de Pernambuco

Resumo

A regularização fundiária constitui um dos principais desafios estruturais do Estado brasileiro, historicamente marcada por processos fragmentados, lentos e de baixa efetividade, o que limita o acesso da população a direitos fundamentais, serviços públicos e oportunidades de desenvolvimento socioeconômico. Este artigo analisa a experiência do Regularize, iniciativa do Governo de Pernambuco no âmbito do Programa Morar Bem, voltada à transformação da política de regularização fundiária por meio da integração institucional e do uso estratégico de soluções digitais. Adota-se metodologia qualitativa, estruturada como estudo de caso aplicado, baseada na comparação sistemática entre o modelo tradicional e o modelo implementado, considerando dimensões institucionais, operacionais e tecnológicas. Os resultados evidenciam ampliação significativa da capacidade estatal, com 14.189 imóveis regularizados e 32.747 em processo ativo, totalizando mais de 45.000 unidades sob gestão, além de ganhos expressivos de eficiência, previsibilidade e escala. Conclui-se que a combinação entre reorganização institucional e transformação digital representa vetor fundamental para a efetividade da política pública, promovendo inclusão social, segurança jurídica da moradia e geração de valor público duradouro, com potencial concreto de replicação em outros contextos federativos brasileiros.

Palavras-chave: Transformação do Estado; Regularização Fundiária; Governo Digital; Inclusão Social; Políticas Públicas Territoriais.

42. CAPACIDADES DIGITAIS EM CONSTRUÇÃO: GOVERNO DIGITAL, REFORMA ADMINISTRATIVA E REVISÃO DO DECRETO-LEI Nº 200/1967 NA GOVERNANÇA FEDERATIVA BRASILEIRA

Rodrigo Diniz Lara

Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais

Thiago José Tavares Ávila

Prefeitura de Pedro Leopoldo

Resumo

Este artigo analisa como a Proposta de Emenda à Constituição nº 38/2025, apresentada no contexto da Reforma Administrativa, e o anteprojeto da nova Lei Geral da Gestão Pública reconfiguram o marco institucional do governo digital no Brasil, tomando como referência comparativa a Lei nº 14.129/2021. O problema de pesquisa investiga em que medida esses novos instrumentos normativos ampliam, reinterpretam ou preservam os dispositivos da Lei de Governo Digital e quais capacidades estatais são mobilizadas nesse processo. O estudo fundamenta-se na literatura de capacidades estatais e na Teoria da Mudança Institucional Gradual, articulando duas dimensões analíticas: os tipos de capacidades mobilizadas e os mecanismos de mudança institucional. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e analítico-interpretativa, baseada em análise documental comparada de dispositivos normativos da Lei nº 14.129/2021, da PEC nº 38/2025 e da proposta da nova Lei Geral da Gestão Pública. Os resultados indicam que a reconfiguração do governo digital brasileiro ocorre predominantemente por mudança institucional gradual, e não por ruptura abrupta. A PEC nº 38/2025 promove uma constitucionalização incremental da agenda digital, com predomínio das capacidades institucional e tecnológica e com destaque para a coordenação federativa, a infraestrutura pública digital, a identidade digital, a segurança cibernética e a soberania digital. Já a nova Lei Geral da Gestão Pública densifica a agenda gerencial e informacional do governo digital, conectando dados, inteligência artificial, gestão do conhecimento, avaliação de políticas públicas e ativação de capacidades estatais. Conclui-se que os novos marcos normativos não substituem a Lei de Governo Digital, mas ampliam e reinterpretam seu alcance, deslocando o governo digital de uma agenda predominantemente instrumental para uma dimensão estruturante da gestão pública e da governança federativa brasileira.

Palavras-chave: Capacidades Estatais; Governo Digital; Reforma Administrativa; Decreto-Lei nº 200/1967; Mudança Institucional Gradual.

43. REINVENTANDO O ESTADO POR MEIO DA INCLUSÃO PRODUTIVA: AVALIAÇÃO DO PROGRAMA PRIMEIRO EMPREGO INDÍGENA

Juliana da Silva Souza

Thamires Mayara Morais de Farias

Juliana Tertuliano Imbuzeiro

Rose Cristine da Silva Leite Damas

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

Políticas públicas voltadas à inclusão produtiva de povos indígenas ainda são incipientes, no cenário brasileiro, sobretudo, aquelas que articulam formação acadêmica, experiência profissional e fortalecimento comunitário. Diante de desigualdades históricas de acesso ao trabalho e à renda, programas de estágio direcionados a esse público emergem como estratégias inovadoras de atuação estatal. Nesse contexto, o Programa Primeiro Emprego Indígena foi implementado por meio de edital lançado em 2023, com ciclo de execução concluído em 2025. O estudo teve como objetivo analisar a efetividade do Programa Primeiro Emprego Indígena enquanto política pública de inclusão produtiva, educacional e social, a partir dos resultados observados ao longo de seu ciclo de implementação. Trata-se de um relato de experiência com abordagem quantitativa e qualitativa, fundamentado na análise de dados administrativos do programa e na aplicação de questionário estruturado junto aos estagiários participantes no período de 2023 a 2025. O instrumento contemplou informações socioeconômicas, trajetórias educacionais, inserção produtiva e percepções sobre os impactos do programa. Os resultados indicam impactos positivos relevantes na trajetória dos beneficiários, com destaque para o aumento de renda, ampliação do acesso ao mercado de trabalho e possibilidade de conciliação entre estudo e atividade laboral. Observa-se o fortalecimento das comunidades indígenas, uma vez que os estagiários atuam em seus próprios territórios, contribuindo para a valorização da educação intercultural. Destaca-se o protagonismo das mulheres indígenas, maioria entre os participantes e, em grande parte, principais provedoras familiares. Persistem, contudo, desafios relacionados à ampliação do alcance entre diferentes etnias, à limitação de renda percebida por parte dos beneficiários e à necessidade de ações complementares de capacitação e transição para o mercado de trabalho formal. Conclui-se que o Programa Primeiro Emprego Indígena configura uma experiência concreta de reinvenção do Estado, ao adotar arranjos institucionais inovadores para promover inclusão, autonomia e desenvolvimento

social, oferecendo aprendizados relevantes para o aprimoramento de políticas públicas voltadas a grupos historicamente excluídos.

Palavras-chave: Políticas públicas; Inclusão produtiva; Povos indígenas; Inovação estatal; Reinvenção do Estado.

44. DA SALA DE AULA À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA PARCERIA GOVERNO-ACADEMIA COMO ACELERADOR DE POLÍTICAS DIGITAIS NO SETOR PÚBLICO

Gustavo Vasconcelos de Andrade

Emilio Veludo Lopes

Emilio Fonseca Vieira

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

O presente estudo analisa a parceria entre a Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD) e a Universidade de Pernambuco (UPE) como estratégia de promoção da inovação e da transformação digital no setor público. Parte-se do diagnóstico de que a inovação estatal é limitada por fatores institucionais, operacionais e culturais, especialmente no que se refere ao uso de dados e à integração de soluções tecnológicas. O objetivo do trabalho é examinar como a articulação governo-academia pode contribuir para superar gargalos operacionais, com foco no processo de extração e tratamento de dados provenientes de laudos de avaliação imobiliária no âmbito da gestão patrimonial. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso qualitativo, baseado na análise de documentos institucionais, normativos e na experiência prática de implementação do projeto “Extractor PE”. Os resultados evidenciam que, embora existam infraestruturas relevantes, como o sistema PE-Integrado e o ambiente corporativo de *BigData*, persistem desafios relacionados à baixa qualidade e à não estruturação dos dados. A parceria com a academia, por meio de programas como “Agentes Digitais” e de instrumentos formais de cooperação, mostrou-se capaz de fomentar a experimentação, desenvolver protótipos e ampliar a capacidade analítica da gestão pública. Conclui-se que a integração entre governo e universidade constitui um mecanismo eficaz para acelerar a inovação, fortalecer a cultura orientada por dados e gerar valor público, sendo um modelo potencialmente replicável em outros contextos institucionais.

Palavras-chave: Inovação no Setor Público; Inovação Aberta; Transformação Digital Governamental; Governo Digital (*e-government*); Governança Colaborativa; Parceria Governo-Academia; Gestão Patrimonial Pública; Dados e Tomada de Decisão (*data-driven government*); Inteligência Artificial Aplicada à Gestão Pública; Sistemas Integrados de Gestão (PE-Integrado).

45. INOVAÇÃO NA GESTÃO DOS PROCESSOS DE RESSARCIMENTO DE SERVIDORES CEDIDOS: UM ESTUDO DE CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Katiúcia Maria Bezerra Lopes Ferreira

Raquel de Albuquerque Borges Milleli

Oséas Oliveira da Silva

Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

Resumo

A modernização da gestão pública demanda a adoção de soluções inovadoras capazes de tornar os processos administrativos mais eficientes, transparentes e orientados para resultados. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo descrever e analisar a reestruturação do processo de ressarcimento de servidores cedidos, anteriormente realizada por meio de transferências bancárias individuais, que exigiam intenso trabalho manual de conferência por conciliação bancária. A inovação consistiu na substituição desse modelo pela integração do ressarcimento ao fluxo de emissão do Documento de Arrecadação (DAR), promovendo maior padronização, rastreabilidade e segurança das informações financeiras. A metodologia adotada neste projeto caracteriza-se como um estudo de caso aplicado, com abordagem descritiva e analítica, desenvolvido a partir da análise comparativa do processo antes (*AS IS*) e após a implantação da nova sistemática (*TO BE*). Foram utilizados dados administrativos do próprio órgão, registros financeiros, documentos institucionais e painéis de acompanhamento gerencial, permitindo a avaliação dos impactos operacionais, financeiros e gerenciais da mudança. Os resultados evidenciam ganhos significativos de eficiência e controle. A adoção do DAR reduziu o tempo médio de conferência em aproximadamente 99,77%, além de minimizar inconsistências financeiras e retrabalhos decorrentes de erros manuais. Observou-se melhoria nos fluxos de pagamento, ampliando a capacidade de monitoramento, a previsibilidade financeira e a transparência do processo. Além disso, percebeu-se uma melhora substancial na comunicação interinstitucional, no controle dos valores arrecadados e na responsabilização dos entes envolvidos. O desafio maior foi a cultura de aceitação do novo formato, que foi superado com uma comunicação formal efetiva e tempo de maturação. Conclui-se que a inovação implementada contribuiu para o fortalecimento dos mecanismos de *accountability*, para a otimização do uso de recursos públicos e para a consolidação de uma gestão mais eficiente, transpa-

rente e orientada à prestação de contas, demonstrando o potencial da integração entre padronização processual, automação financeira e uso estratégico de dados na administração pública.

Palavras-chave: Cessão de Servidor; Gestão de Processos; Ressarcimento; Financeiro; *Accountability*.

46. UMA DÉCADA DE INOVAÇÃO ABERTA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO COM STARTUPS: EXPERIÊNCIAS TÁCTICAS E OPORTUNIDADES PARA A PRÓXIMA DÉCADA

Felipe Massami Maruyama

Fundação Dom Cabral

Resumo

O avanço das tecnologias digitais, aliado à escassez de recursos estatais e à crescente complexidade dos problemas públicos, reposicionou a inovação aberta como estratégia central na agenda governamental. A literatura recente indica que o setor público vem explorando arranjos colaborativos baseados na coprodução de soluções com atores externos, especialmente com as *startups*. Nesse contexto, a inovação aberta é compreendida como um processo distribuído de criação de valor, mediado por fluxos deliberados de conhecimento entre organizações e sustentado por mecanismos formais e informais de cooperação. No Brasil, essa agenda foi impulsionada por três fenômenos complementares: a consolidação do ecossistema de *startups*, a ascensão da agenda de inovação aplicada no contexto público com a ascensão de estruturas próprias dedicadas ao tema, como os laboratórios de inovação, e, por fim, o amadurecimento do arcabouço jurídico-institucional de apoio à inovação, especialmente a Lei de Inovação (Lei 10.973/2004, alterada pela Lei 13.243/2016) e o Novo Marco Legal das *Startups* (LC 182/2021). Como resultado, proliferaram, na última década, programas de inovação aberta voltados à colaboração com *startups* em diferentes níveis de governo. Apesar dessa expansão, muitas iniciativas foram descontinuadas precocemente, enquanto outras lograram continuidade e impacto, revelando heterogeneidade de resultados e lacunas analíticas sobre seus fatores de sucesso e fracasso. Ademais, a literatura tende a concentrar-se no engajamento do cidadão ou nas etapas iniciais do processo inovativo, deixando em segundo plano a participação de outros atores, como as *startups*. Diante disso, o estudo teve como objetivos centrais: (i) construir um panorama referencial e evolutivo das iniciativas de inovação aberta com *startups* no setor público brasileiro entre 2014 e 2024; e (ii) registrar e analisar características, similaridades e diferenças entre os casos selecionados, considerando fluxos de conhecimentos e retornos esperados. Os resultados evidenciam que a inovação aberta no setor público brasileiro evoluiu de arranjos predominantemente exploratórios para configurações mais estruturantes e orientadas à implementação, refletindo um deslocamento tanto nos instrumentos mobilizados quanto nos papéis assumidos pelo Estado.

Observa-se uma transição de estratégias centradas em fluxos *outside-in* (de fora para dentro) e *inside-out* (de dentro para fora) para arranjos mais complexos, de natureza bidirecional, em rede (*networked*) e do tipo *outside-out*, nos quais o setor público atua crescentemente como articulador de ecossistemas de empreendedorismo inovador. Ademais as iniciativas de inovação aberta no setor público brasileiro com *startups* geram retornos convergentes em quatro dimensões principais: fortalecimento de capacidades institucionais, por meio da sistematização de instrumentos e processos; aprendizado operacional, associado à experimentação e ao uso de arranjos jurídicos e organizacionais inovadores; ampliação da escalabilidade, com a transição de pilotos para implementação em maior escala; e geração de valor econômico, incluindo o fortalecimento de ecossistemas de inovação e mercados voltados ao setor público. Esses achados sugerem que a inovação aberta, nesse contexto com *startup*, tem deixado de ser um instrumento pontual e se consolidado cada vez mais como capacidade estatal emergente, dependente de arranjos institucionais, mecanismos de governança e articulações interorganizacionais.

Palavras-chave: Inovação Aberta; *Startups*; Setor Público; Organizações Públicas.

47. A IMPLEMENTAÇÃO DO IDEIAGOV: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO ABERTA DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO (2020-2023)

Julia Ribeiro de Almeida Veneziani

Fundação Getúlio Vargas

Felipe Massami Maruyama

Fundação Dom Cabral

Resumo

Embora a literatura sobre inovação no setor público tenha avançado nas últimas décadas, ainda são limitados os estudos que examinam as condições institucionais, organizacionais e políticas que condicionam a implementação dessas iniciativas para além de seus desenhos formais. Em geral, a atenção recai sobre a formulação das políticas ou sobre seus resultados esperados, em detrimento das dinâmicas concretas de execução e dos fatores que afetam sua continuidade ao longo do tempo. Diante disso, este artigo analisa a trajetória de implementação do IdeiaGov, programa de inovação aberta do governo do Estado de São Paulo, entre 2020 e 2023, tomando-o como um caso ilustrativo das tensões entre desenho institucional, governança e prática governamental. O estudo apoia-se em abordagens híbridas da literatura de implementação de políticas públicas, articulando perspectivas *top-down* e *bottom-up* para examinar, simultaneamente, o desenho institucional da política, os arranjos de coordenação, as capacidades mobilizadas e as adaptações produzidas no processo de execução. Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e interpretativo, baseada em análise documental de arquivos oficiais, notícias, artigos, registros de eventos e depoimentos públicos sobre o programa. A análise evidencia que o IdeiaGov apresentou relevante capacidade de mobilização e articulação interorganizacional, especialmente no contexto da pandemia, mas sua trajetória também demonstra fragilidades relacionadas à baixa institucionalização, à dependência de atores estratégicos, à limitada previsibilidade de financiamento e à reduzida consolidação de mecanismos permanentes de coordenação. Argumenta-se, assim, que a sustentabilidade de políticas de inovação no setor público depende não apenas de sua concepção, mas também de condições político-institucionais que assegurem continuidade, capacidade estatal e estabilidade governativa. O artigo contribui para o debate sobre implementação ao demonstrar como iniciativas inovadoras podem ganhar tração em contextos críticos, sem

que isso necessariamente se converta em institucionalização duradoura.

Palavras-chave: Implementação de políticas públicas; Inovação no setor público; Inovação aberta; Governança; IdeiaGov.

48. LINGUAGEM CLARA, CONFIANÇA FORTE: A LINGUAGEM SIMPLES COMO ESTRATÉGIA PARA TRANSPOR A BARREIRA DA CONFIANÇA ENTRE GOVERNO E CIDADÃO

Antonio Junior Rodrigues da Silva

Servidor Público da Organização em Centros de Atendimento

Resumo

A presente pesquisa avalia a eficácia da política de Linguagem Simples (LS) na administração pública do Estado do Acre, formalizada pelo Decreto 3.357/2008 e instrumentalizada pelo Guia de LS. O estudo, de natureza quantitativa e exploratória, utilizou um questionário aplicado a 69 cidadãos usuários dos serviços, com o objetivo de medir três dimensões cruciais: clareza e esforço cognitivo (Q1), eficiência e resolução (Q2) e percepção de aproximação e confiança (Q3). Os resultados demonstram alta eficácia comunicacional, com 76,8% dos cidadãos classificando a informação como clara e 78,2% relatando maior eficiência na resolução de tarefas. Contudo, na dimensão de Percepção de Aproximação e Confiança (Q3), o índice de concordância foi de 57,9%, indicando que, embora a LS seja uma ferramenta poderosa para otimização e entendimento, o desafio de construir o sentimento de respeito e confiança plena exige ações contínuas de governança humanizada. Conclui-se que a clareza é fundamental para a dignidade, mas a confiança é o elo final a ser conquistado na relação entre governo e cidadão.

Palavras-chave: Linguagem Simples; Atendimento Público; Confiança; Cidadania; Política Pública.

49. PADRONIZAÇÃO FINANCEIRA MODULAR COMO INOVAÇÃO NA CONTRATAÇÃO PÚBLICA DE ESTRUTURAS TEMPORÁRIAS EM EVENTOS COMPLEXOS

Luciano Araújo Lima

Hiago Felipe Gonzaga

Adriano Freitas Santos

Alan Carlos Santana de Jesus

Secretaria da Segurança Pública da Bahia

Resumo

Eventos de grande porte e alta complexidade operacional desafiam a Administração Pública na contratação de estruturas temporárias demandadas por múltiplos órgãos, frequentemente marcada por fragmentação de especificações, conflitos interinstitucionais, morosidade licitatória e baixa previsibilidade orçamentária. Este artigo objetiva apresentar e analisar um modelo inovador de contratação baseado em padronização financeira modular, no qual uma unidade de valor padronizada, associada a requisitos funcionais mínimos, converte demandas heterogêneas em parâmetros homogêneos de planejamento e contratação, preservando o controle técnico por projetos e a flexibilidade de execução. Adota-se metodologia aplicada, de abordagem qualitativa, combinando estudo de caso e análise documental/processual de ciclos recentes de contratação, com comparação estruturada “antes e depois” em indicadores de eficiência administrativa (prazo de tramitação, impugnações e aditivos), governança (conflitos formais e instâncias de arbitragem) e execução (aderência a projetos e ajustes operacionais registrados). Os resultados observados apontam redução mensurável do tempo de tramitação, diminuição de conflitos formais entre demandantes, maior previsibilidade orçamentária e redução da recorrência de ajustes emergenciais, com fortalecimento da coordenação central e deslocamento das decisões críticas para a fase de planejamento. Conclui-se que a padronização financeira modular é alternativa viável e replicável para modernizar contratações em operações temporárias complexas, conciliando controle, flexibilidade e eficiência, com potencial de escala para outros contextos de atuação estatal.

Palavras-chave: Contratação Pública Inovadora; Governança Interinstitucional; Eventos Complexos; Padronização Administrativa.

50. O GERENCIAMENTO DE LIMITES EM CONTRATAÇÕES DIRETAS SOB A LEI 14.133/2021: DESAFIOS, RISCOS E SOLUÇÕES PRÁTICAS SOB A PERSPECTIVA DO CONTROLE INTERNO

Antônio Felipe Araújo Ribeiro

Defensoria Pública Estadual do Maranhão

Samara Morais dos Reis Ribeiro

Tribunal de Justiça do Maranhão

Resumo

O controle dos limites de contratações diretas — especialmente nas hipóteses de dispensa de licitação — e a execução excepcional de despesas por meio do regime de suprimento de fundos, cujos efeitos devem ser considerados de forma integrada para fins de controle dos limites legais, assume papel central na preservação da legalidade, da eficiência e da integridade administrativa após a vigência da Lei nº 14.133/2021. O presente artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pela Administração Pública no gerenciamento desses limites, sob a perspectiva do controle interno, bem como propor soluções práticas para a prevenção da prática do fracionamento indevido de despesas. Trata-se de um artigo tecnológico que emprega metodologia qualitativa, de natureza normativa e bibliográfica, com análise da legislação vigente, de normativos infralegais, de decisões dos tribunais de contas e da literatura especializada sobre contratações públicas e controle interno. Como resultados, o estudo evidencia a complexidade introduzida pela nova sistemática de aferição dos limites com base em objetos de mesma natureza, a ausência de ferramentas consolidadas para o controle dessas despesas e a necessidade de integração entre contratações por dispensa e gastos realizados por suprimento de fundos. A partir desse diagnóstico, são propostas soluções práticas, como a adoção de declarações formais de não fracionamento, o uso de planilhas centralizadas de controle e a sugestão de desenvolvimento de um sistema informatizado integrado para automatização e monitoramento dos limites legais. Conclui-se que o fortalecimento dos controles internos, aliado ao uso de ferramentas tecnológicas e à capacitação dos agentes públicos, é essencial para mitigar riscos, ampliar a segurança jurídica dos gestores e aprimorar a governança nas contratações diretas.

Palavras-chave: Dispensa de Licitação; Suprimento de Fundos; Fracionamento de Despesa; Controle Interno; Governança Pública.

51. O CUSTO DA DESCONTINUIDADE: DA EXTINÇÃO À RECRIAÇÃO DA SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Nathalia Rodrigues Cordeiro

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro

Resumo

A descontinuidade administrativa é um dos maiores obstáculos para a efetividade das políticas públicas no Brasil. Segundo Eli Diniz (2001), a falta de estruturas estatais que sustentem projetos de médio e longo prazo prejudica a coordenação do governo. No que diz respeito à implementação, Gabriela Lotta (2019) mostra como mudanças organizacionais frequentes impactam o aprendizado institucional, a atuação da burocracia e a entrega de resultados. No âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, a extinção da Secretaria de Segurança Pública em 2019, com sua posterior recriação em 2023, demonstra, na prática, os custos institucionais decorrentes de rupturas administrativas causadas por rearranjos político-eleitorais, em detrimento da manutenção de diretrizes estratégicas e instrumentos de planejamento já estabelecidos. Nesse sentido, o artigo busca analisar as consequências dos processos de extinção e reformulação da Secretaria de Segurança Pública no contexto fluminense. O estudo desse caso revela como a máquina pública pode ser mobilizada para dismantelar estruturas, redistribuir responsabilidades, reorganizar fluxos administrativos e gerenciar passivos institucionais, utilizando recursos públicos que poderiam ser diretamente alocados na área finalística. Metodologicamente, a pesquisa terá caráter descritivo, por meio de análise documental, de normativos e relatórios de auditoria relacionados a essas reestruturações, e de revisão bibliográfica, tomando como referência a literatura sobre mudanças administrativas. Os resultados sugerem que a supressão da estrutura central de coordenação entre as polícias civil e militar estaduais fragmentou a implementação das políticas públicas, dificultou a articulação entre órgãos e provocou perda de memória institucional, gerando custos que extrapolam a dimensão orçamentária. Assim, o estudo pretende contribuir para o debate sobre a reinvenção do Estado na medida em que aponta os efeitos práticos da descontinuidade administrativa e discute alternativas para superá-la.

Palavras-chave: Governança Pública; Descontinuidade Administrativa; Avaliação de Políticas Públicas; Coordenação Interinstitucional; Segurança Pública.

52. DESIGUALDADES TERRITORIAIS E FINANCIAMENTO DOS DIREITOS DA PESSOA IDOSA NO BRASIL: UMA ANÁLISE DO FUNDO DOS DIREITOS DA PESSOA IDOSA (2010-2023)

Renato Eliseu Costa

Beatriz Celestino de Brito

Flávio Tavares Vieira

Universidade de São Paulo

Resumo

Este trabalho analisa a distribuição territorial dos recursos do Fundo dos Direitos da Pessoa Idosa no Brasil, no período de 2010 a 2023, com o objetivo de compreender em que medida as assimetrias federativas, as capacidades institucionais locais e o comportamento dos agentes destinadores influenciam a subutilização do potencial de financiamento das políticas voltadas à garantia de direitos da população idosa. O estudo fundamenta-se no marco constitucional de 1988, no Estatuto da Pessoa Idosa e na consolidação dos sistemas de garantia de direitos, reconhecendo o Fundo como instrumento estratégico de financiamento público, descentralização orçamentária e fortalecimento do controle social. Metodologicamente, adota-se abordagem teórico-empírica de natureza mista, combinando procedimentos qualitativos e quantitativos. No plano qualitativo, realiza-se revisão bibliográfica e análise normativa acerca dos direitos da pessoa idosa, dos fundos especiais e do financiamento de políticas públicas. No plano quantitativo, utiliza-se pesquisa *ex post facto* com base em dados públicos da Receita Federal, do IBGE e de registros administrativos relativos aos conselhos de direitos, abrangendo os 5.570 municípios brasileiros. Os resultados revelam profundas desigualdades territoriais. Apenas parte dos municípios brasileiros possui o FDI regularizado e plenamente operante, enquanto um contingente expressivo apresenta inconsistências institucionais ou sequer instituiu o fundo. Observa-se forte concentração do potencial arrecadatório e da arrecadação efetiva em poucos estados e municípios, especialmente nas regiões Sul e Sudeste, contrastando com a fragilidade estrutural predominante em municípios do Norte e Nordeste. A análise evidencia que o potencial econômico, isoladamente, não assegura maior arrecadação, sendo decisiva a combinação entre base econômica, institucionalidade consolidada e estratégias locais de mobilização de recursos. Conclui-se que a efetividade do FDI depende do fortalecimento institucional dos conselhos, de mecanismos de equalização federativa e do aprimoramento da governança.

Palavras-chave: Fundo da Pessoa Idosa; Financiamento Público; Desigualdades Territoriais; Capacidades Institucionais; Federalismo Fiscal.

53. ESTRATÉGIA DE SENSIBILIZAÇÃO E COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DO GOVERNO DIGITAL

Jozelma Rubstyene Oliveira Costa

Ana Lúcia Dantas Galdino

Perla Almeida Peixinho

Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

Resumo

Esse trabalho relata a aplicação da experiência de uma estratégia de sensibilização e cooperação interinstitucional para enfrentar os desafios relacionados à aceleração da Política de Governo Digital no âmbito da administração pública estadual. O projeto surgiu para mitigar a fragmentação da iniciativa de inovação, que resulta em esforços isolados, retrabalho e subutilização de soluções digitais já disponíveis no Estado, além da baixa adesão ao Portal de Serviços, que contava com apenas cinco órgãos ativos em 2024. A metodologia adotada é de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, estruturada em ciclos de visitas técnicas presenciais, diagnósticos institucionais e escuta ativa de gestores e equipes técnicas. Como instrumentos, utilizaram-se formulários estruturados, registros de encaminhamentos e monitoramento das ações pactuadas. As visitas permitiram mapear o nível de maturidade digital dos órgãos, identificar gargalos nos fluxos de serviços e orientar a adoção da Linguagem Simples como diretriz para a melhoria da comunicação com o cidadão. Adicionalmente, foram realizadas oficinas de capacitação em Linguagem Simples e no uso da aplicação para a digitalização de etapas de serviços públicos. Os resultados de 2025 demonstraram a eficácia da estratégia, com visitas a 29 órgãos, escuta de 84 integrantes da Rede e conclusão de 91% dos 109 encaminhamentos gerados. Observou-se avanço significativo na transparência institucional, com o aumento de cinco para 29 órgãos com Cartas de Serviços publicadas no Portal. Constatou-se ainda a institucionalização da cultura digital, evidenciada pela criação de grupos internos de Transformação Digital e pela capacitação de 71 servidores em Linguagem Simples, totalizando mais de 300 horas de formação, além da qualificação de 31 servidores em oficinas voltadas à digitalização de etapas de serviços. Como desdobramento, 14 órgãos manifestaram interesse na adoção da aplicação já existente no Estado. Conclui-se que a atuação em rede, ao romper silos institucionais, constitui uma ferramenta essencial para a reinvenção do Estado, ao promover a racionalização de recursos e impulsionar uma transformação digital

centrada na jornada do usuário.

Palavras-chave: Governo Digital; Carta de Serviços; Articulação Colaborativa; Inovação Pública; Transformação Digital.

EIXO V

**GESTÃO EFICIENTE
E SUSTENTÁVEL:
PRÁTICAS E
DESAFIOS NA
ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

1. BOA GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO CONTINUUM DINÂMICO DOS MODOS DE GOVERNANÇA NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

João Batista Barros da Silva Filho

GOVinLAB -- Universidade de Fortaleza e CARF/ Ministério da Fazenda

Joaquim Manuel Croca Caeiro

Universidade de Lisboa

Jeová Torres Silva Júnior

Université de Poitiers

Resumo

A boa governança é frequentemente criticada por seu caráter normativo, prescritivo e pouco teórico. Este artigo investiga a estrutura latente de práticas de boa governança no micronível de uma organização pública, a Receita Federal do Brasil (RFB). Mobilizam-se conceitos de governança, governação, metagovernança e hibridização, propondo-se o *Continuum* Dinâmico dos Modos de Governança (CDMG) como contribuição conceitual original. Adota-se a consolidação de seis princípios de boa governança de Gisselquist (2012) para explorar a boa governança no micronível. O método da investigação é misto, combinando a consolidação de 109 para 35 práticas extraídas de referenciais internacionais por análise documental; associação das práticas a princípios por painel Real-Time Delphi (RTD) com 13 especialistas; e análise fatorial exploratória (AFE) sobre dados de inquérito a 264 gestores da RFB, complementada por correlações entre fatores e princípios. A estrutura emergente revelou modelo bifatorial, com F1 (Governança Interativa) e F2 (Governação) como fatores específicos, articulados pelo fator geral (GF), identificado como Metagovernança, desenho convergente com o CDMG. Subjacente às propaladas práticas de boa governança, existem modos de governança em tensão dinâmica: governança e governação, macro e micronível, e cabe à metagovernança o papel de articular esses âmbitos, transcendendo o papel de mera “sombra da hierarquia”.

Palavras-chave: Boa Governança; Governança; Governação; Metagovernança; Modos de Governança; Análise Fatorial Exploratória; Receita Federal do Brasil; *Continuum* Dinâmico dos Modos de Governança.

2. GOVERNANÇA AMBIENTAL: UMA ANÁLISE DO COMPLEXO INDUSTRIAL E PORTUÁRIO DO PECÉM - CE

Cynthia Maria Bravo Lima
Taise de Almeida Vasconcelos
Brigida Miola

Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o Complexo Industrial e Portuário do Pecém (Cipp), no Ceará, e sua aderência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, bem como às diretrizes de ESG (Ambiental, Social e Governança). Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, fundamentado em análise documental, com base em relatórios institucionais e no Plano de Ação do Pacto pela Sustentabilidade, instituído pelo Ministério de Portos e Aeroportos. Como resultados, foram identificados registros que demonstram que o Cipp desenvolve ações e políticas públicas voltadas à descarbonização, à adaptação climática, à conservação ambiental e à promoção da equidade social, evidenciando o alinhamento das iniciativas aos objetivos e metas da Agenda 2030, bem como ao Plano Estratégico Ceará 2050. Destacam-se, entre essas ações, metas relacionadas à redução das emissões totais de gases de efeito estufa, à ampliação do uso de fontes de energia limpa e à implementação de sistema de reuso de água, com vistas à redução do consumo de água potável e ao aumento da eficiência hídrica no Complexo Portuário. Ressalta-se, ainda, a promoção de atividades educacionais internas voltadas aos colaboradores do Cipp, alcançando mais de 250 participantes ativos no biênio 2024–2025. Conclui-se que o Complexo do Pecém demonstra compromisso com a sustentabilidade, orientado pelo tripé meio ambiente, sociedade e governança, contribuindo para consolidar o Ceará como polo estratégico de desenvolvimento sustentável em âmbito global.

Palavras chave: ODS; Sustentabilidade; ESG; Complexo Industrial e Portuário do Pecém.

3. RACIONALIZAÇÃO DA PROPOSITURA DE AÇÕES DE PEQUENO VALOR: EVIDÊNCIAS EXPERIMENTAIS PARA REDUÇÃO DE LITIGIOSIDADE E SUSTENTABILIDADE DA GESTÃO PÚBLICA

Maria Deusilene Teixeira Alves

Thais Barbosa de Oliveira

Procuradoria Geral do Estado de São Paulo

Resumo

A litigiosidade decorrente da propositura de ações judiciais de pequeno valor e baixa recuperabilidade constitui um desafio para a eficiência administrativa e a sustentabilidade da gestão pública. Analisa-se a implementação da Campanha de Acordos para Regularização de Débitos, iniciativa do Programa ProSolve da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, voltada à renegociação de débitos administrativos não tributários. Avalia-se se a reformulação da comunicação, fundamentada na Arquitetura de Escolha e na Linguagem Simples, amplia a solução consensual e reduz a judicialização. Realizou-se experimento controlado com 461 devedores, cujos débitos variaram entre 30 e 1.200 UFESPs, distribuídos em três modelos de notificação: Linguagem Simples, Formal e Infográfico. Os resultados indicam taxa de adesão de 8,44% no modelo em Linguagem Simples, em comparação a 1,29% no modelo formal e 0,66% no modelo infográfico, com recuperação direta de R\$47.990,23. Observa-se que intervenções comunicacionais de baixo custo, associadas à redução da carga cognitiva, contribuem para a ampliação da consensualidade. Conclui-se que a adoção de abordagens baseadas em evidências favorece a racionalização institucional e a eficiência na gestão de créditos de pequeno valor.

Palavras-chave: Litigiosidade; Desjudicialização Preventiva; Créditos Não Tributários; Eficiência Administrativa; Linguagem Simples; Gestão Baseada em Evidências; ProSolve.

4. ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO NO ENSINO SUPERIOR: UM OLHAR SOBRE A UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ

Maria das Graças Alves Guimarães

Kaliny Kélvia Siqueira Lima

Rosa Meire Alves Guimarães

João Rodrigues Feitosa

Universidade Estadual Vale do Acaraú

Resumo

O objetivo deste estudo consiste em avaliar como se encontram as condições de acessibilidade e inclusão na Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, em termos de estrutura pedagógica, física e administrativa. A pesquisa de campo realizada ocorreu por métodos observacionais. Como resultados preliminares, em termos de estrutura, a UVA possui quatro *campi*: a) o *campus* Betânia, onde funciona toda estrutura administrativa da gestão superior e três centros, constituído de sete blocos, restaurante universitário, auditório e biblioteca central; b) o *campus* Derby, com dois prédios com estruturas de salas de aula e gabinetes administrativos, auditório e biblioteca setorial e, um prédio que abriga o parque esportivo; c) o *campus* Cidao, espaço compartilhado com uma instituição federal, constituindo quatro blocos e uma biblioteca setorial e, por fim d) o *campus* Junco, com quatro blocos, auditório e biblioteca setorial. É uma estrutura que abriga 36 cursos de graduação e nove (9) de pós-graduação e acolhe um fluxo de aproximadamente dez mil indivíduos entre servidores e estudantes durante a semana. Se pôde constatar que os prédios necessitam de acessibilidade como rampas, tapetes emborrachados e portas de acesso adequadas, a maioria possui dois pavimentos, cujo acesso ao andar superior se dá somente por escada; equipamentos de banheiro com portas de acesso estreitas; espaços de convivência com calçadas que não estão em conformidade com os requisitos de acessibilidade, dificultando o deslocamento de pessoas com mobilidade reduzida e setores administrativos de atendimento com barreiras estruturais. Quanto à estrutura organizacional, a UVA possui o Núcleo de Acessibilidade e Inclusão, com membros do corpo docente e técnico administrativo que visa construir estratégias e planos de ações de inclusão nos projetos arquitetônicos, tecnológicos e pedagógicos; bem como na elaboração de uma política de assistência às ações afirmativas, porém o núcleo é frágil quanto a sua estrutura fixa de trabalho e atendimento, o que impede o desenvolvimento das atividades de assistência e inclusão. Conclui-se que, mesmo diante de limitações orçamentárias quanto aos investimentos para o

desenvolvimento de políticas afirmativas e de inclusão, a UVA tem o desafio de cumprir os princípios da equidade e dignidade humana, promovendo o direito à educação inclusiva e à permanência no ensino superior.

Palavras-chave: Acessibilidade; Inclusão; Universidade Pública; Dignidade

5. CONFORMIDADE E INTEGRIDADE DA INFORMAÇÃO NO ESOCIAL: UMA EXPERIÊNCIA PRÁTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

Itamara Lima Matos

Ana Carine Almeida Nascimento

Secretaria de Administração do Estado do Piauí

Resumo

O avanço da transformação digital na administração pública brasileira impôs novos desafios relacionados à qualidade, à conformidade e à integridade das informações enviadas aos sistemas governamentais. Nesse contexto, o eSocial destaca-se como uma plataforma unificadora de dados trabalhistas, previdenciários e fiscais, exigindo elevado nível de precisão cadastral, especialmente no evento S-2200, responsável pelo registro inicial do vínculo do trabalhador. O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da implementação de um projeto estruturado de retificação cadastral em um órgão público estadual, que inicialmente apresentava aproximadamente 15.000 inconsistências no evento S-2200. O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, fundamentado na análise documental de relatórios de erros, classificação das inconsistências e monitoramento dos indicadores de correção. Os resultados demonstram redução significativa das inconsistências, alcançando aproximadamente 3.000 ocorrências remanescentes após a execução das estratégias de saneamento de dados, representando uma diminuição expressiva do passivo cadastral. Observou-se ainda melhoria nos processos internos de validação, maior integração entre setores responsáveis pelo envio das informações e fortalecimento da governança de dados no âmbito institucional. Conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de diagnóstico, priorização e monitoramento contínuo contribui diretamente para o aumento da conformidade legal e da integridade informacional no eSocial, podendo o modelo aplicado servir como referência para outros órgãos públicos que enfrentam desafios semelhantes no processo de adequação digital.

Palavras-chave: eSocial; Governança de Dados; Conformidade; Integridade da Informação; Administração Pública.

6. GOVERNANÇA E INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE ECONOMIA DE IMPACTO (ENIMPACTO): DESAFIOS E APRENDIZADOS DE UMA POLÍTICA PÚBLICA EMERGENTE

Eduardo Neto Moreira de Souza

Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará

Taise de Almeida Vasconcelos

Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará

Resumo

O artigo analisa a Estratégia Nacional de Economia de Impacto (Enimpecto), a partir da perspectiva da governança pública e de sua territorialização no contexto federativo brasileiro, tendo o Ceará como estudo de caso. A pesquisa busca compreender como se configuram os arranjos de governança e os mecanismos institucionais que sustentam a implementação dessa política pública emergente, voltada à promoção de empreendimentos e soluções socioambientais de impacto positivo. Adota-se uma abordagem qualitativa, exploratória e explicativa, baseada em revisão bibliográfica, análise documental e observação direta de espaços institucionais. São examinados documentos oficiais, legislações e relatórios da Enimpecto, além do acompanhamento de reuniões do Comitê Nacional e do Comitê Estadual de Negócios de Impacto do Ceará. Os resultados demonstram que a efetividade da política depende da articulação entre Estado, mercado e sociedade civil, e da capacidade dos governos subnacionais de internalizar a agenda de impacto em seus instrumentos de gestão. Conclui-se que a experiência cearense evidencia o potencial da governança colaborativa e federativa para consolidar a economia de impacto como política pública de inovação social e desenvolvimento territorial sustentável, apontando caminhos para a consolidação de um novo modelo de ação pública, mais inclusivo, sistêmico e orientado para resultados de transformação econômica e social.

Palavras-chave: Economia de Impacto; Governança Pública; Políticas Públicas; Desenvolvimento Territorial.

7. REDES COLABORATIVAS, AÇÕES INTEGRADAS E GOVERNANÇA DE DADOS COMO DIFERENCIAIS NUMA GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL E EFICIENTE

Antoniél Pinheiro de Barros

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

Em uma análise atual e retrospectiva do Estado da Bahia, observam-se avanços decorrentes do planejamento estratégico na consolidação de uma gestão pública eficiente e sustentável, com foco em seu ativo mais relevante: os dados e sua gestão qualificada. O fortalecimento da governança de dados consolidou esse ativo como elemento central da administração pública, especialmente nos dois últimos Planos Plurianuais (2020–2023 e 2024–2027), cujos resultados já são percebidos pelas pastas estaduais. A cultura orientada por indicadores passou a integrar o repertório essencial da gestão pública. Parte-se da premissa de que políticas públicas eficazes dependem da construção metodologicamente robusta de indicadores capazes de traduzir objetivos estratégicos em métricas válidas, confiáveis e comparáveis ao longo do tempo. Este trabalho, de abordagem qualitativa e baseado em análise documental, evidencia como o planejamento e a padronização de indicadores estratégicos fortaleceram o monitoramento governamental e qualificaram a formulação de metas. Os resultados indicam que o Estado da Bahia avança na estruturação de indicadores por resultados estratégicos, promovendo integração intersetorial de dados administrativos e consolidando o governo digital. Observa-se a transição de um modelo declaratório para um modelo orientado por evidências, no qual métricas subsidiam acompanhamento contínuo, avaliação de desempenho e ajustes de políticas públicas. A valorização dos dados como ativo institucional reforça a preocupação com qualidade, comparabilidade temporal e proteção informacional, pilares da transformação digital no serviço público. Diante das novas tecnologias, torna-se necessário fortalecer uma cultura de dados seguros e eticamente utilizados, inclusive no âmbito da inteligência artificial aplicada à gestão pública. A sustentabilidade administrativa exige competência técnica na modelagem de indicadores, incorporação da estatística e da ciência de dados ao planejamento e amadurecimento institucional do governo digital no próximo ciclo do PPA.

Palavras-chave: Planejamento e Indicador Estratégicos; Governança de Dados; Governo Digital; Políticas Públicas Baseadas em Evidências; Gestão do Conhecimento por Resultados.

8. O LEGADO DA COP 30 PARA BELÉM DO PARÁ: GOVERNANÇA, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Lucas Conceição Araújo

Universidade Federal do Pará

Resumo

A realização da 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP 30), em Belém do Pará, representa marco histórico para a região amazônica e para a administração pública local. Para além do evento internacional, a COP 30 configura oportunidade estratégica de consolidação de políticas públicas sustentáveis e de fortalecimento institucional. Este trabalho analisa os potenciais legados estruturais, institucionais e socioeconômicos da COP 30 para o município de Belém. O objetivo é examinar de que forma a preparação e execução do evento podem impulsionar melhorias permanentes na governança pública, na infraestrutura urbana, na gestão ambiental e na capacidade administrativa local. Adotou-se metodologia qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com base em revisão bibliográfica, análise de documentos oficiais e estudo das estratégias de planejamento voltadas à organização do evento. Os resultados indicam que a COP 30 tende a gerar impactos positivos na modernização da infraestrutura urbana, na mobilidade, na qualificação da gestão ambiental e na projeção internacional de Belém. Observa-se, ainda, que o fortalecimento da articulação entre entes federativos e a ampliação de capacidades institucionais podem consolidar práticas de governança orientadas ao desenvolvimento sustentável e à geração de valor público. Conclui-se que o verdadeiro legado da COP 30 dependerá da capacidade do poder público de transformar investimentos conjunturais em políticas estruturantes e permanentes, assegurando que o evento se converta em vetor duradouro de desenvolvimento sustentável e aprimoramento da gestão pública em Belém do Pará.

Palavras-chave: COP 30; Belém do Pará; Governança Pública; Desenvolvimento Sustentável; Legado Institucional.

9. O IMPACTO DO HACKATHON DE COMPRAS INTELIGENTES NA MODERNIZAÇÃO DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS

Helldânio Muniz Barros

Francisco Guedes Alcoforado Filho

Luzinete Lima Silva Muniz Barros

Secretaria de Estado da Educação do Piauí

Resumo

O presente artigo analisa a eficácia da inovação aberta, operacionalizada por meio de maratonas de programação (*hackathons*), na modernização dos processos de aquisições e licitações do setor público. Diante da rigidez burocrática e da ineficiência atrelada à compra de *softwares* genéricos de prateleira, o estudo de caso do *Hackathon* de Compras Inteligentes demonstra como a colaboração com o ecossistema de tecnologia pode superar gargalos estruturais. A metodologia adotou uma abordagem qualitativa e exploratória baseada no Design Sistemático, utilizando o modelo do Duplo Diamante e a avaliação de maturidade pela escala TRL. O certame funcionou como uma etapa de validação técnica para fundamentar contratações futuras seguras via Encomenda Tecnológica (Etec) ou Contrato Público para Solução Inovadora (CPSI). Os resultados evidenciaram uma expressiva redução de custos ao erário, visto que as soluções cocriadas foram nativamente adaptadas à realidade normativa e operacional do órgão demandante, dispensando customizações onerosas típicas de sistemas de mercado. O modelo promoveu o rompimento do cativo tecnológico (*vendor lock-in*) através da entrega de arquiteturas modulares, atraiu novos fornecedores inovadores e elevou a capacidade absorptiva dos servidores públicos. Conclui-se que a inovação aberta é uma estratégia robusta para a superação de problemas públicos complexos. Ao associar a inteligência coletiva aos modernos marcos legais, o Estado garante maior eficiência administrativa, mitiga riscos e promove a geração de valor público tangível para a sociedade.

Palavras-chave: Inovação Aberta; Compras Públicas; *Hackathon*; Eficiência Administrativa.

10. REFORMA TRIQUALITÁRIA BRASILEIRA: O NOVO PACTO DE COOPERAÇÃO ENTRE A NAÇÃO, OS ESTADOS E OS MUNICÍPIOS

Juliana Moura Cavalcanti Xavier

Secretaria da Fazenda do Ceará

José Carlos Lázaro da Silva Filho

Universidade Federal do Ceará

Resumo

O sistema tributário brasileiro atuou historicamente sob um federalismo competitivo e isolado, marcado pela guerra fiscal e por intensos conflitos intergovernamentais que penalizavam a sociedade. A transição para o novo modelo de impostos sobre o consumo rompe essa lógica ao integrar as esferas federal, estadual e municipal em uma rede de colaboração fiscal. Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar o novo arranjo institucional, que requer a colaboração entre os entes em prol do bem-estar social. A metodologia caracteriza-se como um ensaio teórico baseado em revisão bibliográfica e análise documental. As lentes teóricas adotadas são a Nova Governança Pública (NGP) e a Teoria da Difusão e Adoção da Inovação no setor público. A partir desse referencial, o estudo conceitua a mudança como uma reforma triqualitária. O termo indica que o pacto de colaboração federativa deve fundamentar-se na equidade entre os três entes, e não em uma igualdade cega às assimetrias socioeconômicas e de capacidade administrativa. Os resultados demonstram que, sob as lentes da NGP e da Inovação, a criação do Comitê Gestor, com sua estrutura de competência compartilhada e paritária, é uma inovação de governança interorganizacional. Além disso, o Brasil se consolida como um caso único, sendo uma exceção global entre as 174 nações com Imposto sobre Valor Agregado (IVA) por incluir os municípios na gestão e arrecadação do tributo. O cerne dessa rede colaborativa é colocar o cidadão-contribuinte no centro do processo de mudança. Para que a reforma não seja apenas uma adequação formal, é preciso fortalecer a difusão horizontal, engajando os servidores e alinhando expectativas com os contribuintes por meio de uma comunicação bidirecional e contínua. A contribuição deste estudo reside em fornecer um modelo analítico que apoie a transição da mudança legal para a prática colaborativa. Conclui-se que o sucesso do pacto triqualitário transcende a aprovação da lei, residindo na sua “microfundamentação”. A efetivação do modelo exigirá um contínuo processo de aprendizagem institucional em que os

servidores públicos superem a histórica inércia burocrática e aprendam a atuar em uma rede de governança focada na co-criação de valor público.

Palavras-chave: Reforma Tributária; Nova Governança Pública; Teoria da Difusão e Adoção da Inovação; Inovação de Governança.

11. MATRIZ DE RISCOS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA CONTRATUAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE EFICIÊNCIA E SEGURANÇA JURÍDICA NA LEI Nº 14.133/2021

Luzinete Lima Silva Muniz Barros

Helldânio Muniz Barros

Secretaria de Estado da Administração do Piauí

Resumo

A Lei nº 14.133/2021 consolidou a matriz de riscos como instrumento central de governança contratual ao exigir a alocação prévia e objetiva de responsabilidades entre Administração Pública e contratado. Ao incorporar a gestão baseada em risco ao ciclo das contratações, o novo regime desloca o paradigma do controle formal para um modelo preventivo orientado ao planejamento, à previsibilidade e ao equilíbrio econômico-financeiro. O presente estudo avalia empiricamente a efetividade da matriz de riscos na redução de disfunções contratuais, especialmente conflitos, pedidos de reequilíbrio e litígios. Parte-se da hipótese de que a adequada identificação e distribuição de riscos reduz custos transacionais e amplia a segurança jurídica. A metodologia combina análise jurídico-normativa com investigação empírica aplicada, a partir da comparação entre contratos administrativos com matriz de riscos estruturada e contratos de objeto similar sem matriz formalizada, no âmbito da Secretaria de Estado da Educação do Piauí, com base em dados do sistema Contratos Web do Tribunal de Contas do Estado do Piauí e em fichas de coleta estruturadas. Foram analisados indicadores como termos aditivos, pedidos de reequilíbrio, controvérsias administrativas, judicialização e prazos de execução. Os resultados evidenciam redução consistente de conflitos, menor incidência de reequilíbrios, maior estabilidade na execução contratual e incremento da clareza decisória dos gestores. Conclui-se que a matriz de riscos, quando adequadamente estruturada e integrada ao planejamento, constitui instrumento efetivo de governança pública, contribuindo para o aumento da eficiência administrativa e o fortalecimento da segurança jurídica.

Palavras-chave: Matriz de Riscos; Governança Contratual; Lei nº 14.133/2021; Gestão de Riscos; Segurança Jurídica; Eficiência Administrativa.

12. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE RISCOS ADMINISTRATIVOS

Luzinete Lima Silva Muniz Barros

Larissa Rocha Pires Ferreira

Secretaria de Estado da Educação do Piauí

Resumo

A implementação da Lei nº 14.133/2021 redefiniu os padrões de planejamento, governança e responsabilização nas contratações públicas, conferindo centralidade à qualificação técnica dos agentes públicos. Este estudo analisa o Plano Anual de Capacitação em Licitações e Contratos da Secretaria de Estado da Educação do Piauí (Seduc-PI) como instrumento de governança, eficiência administrativa e mitigação de riscos. O objetivo consiste em avaliar em que medida a capacitação estruturada e alinhada ao planejamento institucional contribui para o fortalecimento de competências técnicas, a melhoria da qualidade dos processos de contratação e a redução de inconsistências administrativas. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, mediante estudo de caso único e análise documental do plano de capacitação, da matriz de competências, dos registros de execução e dos relatórios institucionais referentes ao exercício de 2025. Os resultados indicam elevada aderência dos servidores às ações formativas, predominância de competências técnicas desenvolvidas, ampliação da percepção de preparo, aumento da conformidade formal dos processos e redução de diligências decorrentes de inconsistências. Verificou-se, ainda, maior padronização procedimental, fortalecimento do controle preventivo e consolidação de cultura organizacional orientada ao planejamento. Conclui-se que a capacitação estratégica, quando institucionalizada como política permanente e integrada à gestão de riscos, constitui mecanismo relevante para aprimorar a governança das contratações públicas, embora os achados devam ser interpretados com cautela em razão da natureza documental, parcialmente autodeclaratória e delimitada a um único caso institucional.

Palavras-chave: Capacitação de Servidores Públicos; Contratações Públicas; Governança Administrativa; Eficiência Administrativa; Gestão de Riscos.

13. O CASE ETIPI: TRANSFORMANDO A CONTA DE ENERGIA EM ATIVOS DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Ellen Gera de Brito Moura

Francisco Daniel Barbosa Araújo

Dandara Scarlet Sousa Gomes

Myrian Christie Moreira Lima

Empresa de Tecnologia da Informação do Piauí

Resumo

A despesa com energia elétrica em infraestruturas públicas ininterruptas costuma ser tratada como custo fixo elevado e imutável. Contudo, a governança ativa de contratos pode transformar esse passivo operacional em um pilar de sustentabilidade fiscal. Este estudo tem como objetivo analisar o papel da governança contratual ativa e da migração para o Mercado Livre de Energia (ACL) como indutores da transição energética no setor público, utilizando a re-engenharia de custos para o autofinanciamento de ativos de infraestrutura sustentável. Trata-se de uma pesquisa aplicada, com abordagem mista e estudo de caso único longitudinal realizado na Empresa de Tecnologia da Informação do Piauí (ETI-PI). Utilizou-se a comparação pré e pós-intervenção mediante análise de séries temporais mensais (setembro de 2025 a janeiro de 2026), isolando o impacto da variável de pressão térmica, aliada à triangulação de dados documentais (contratos e faturas) com o monitoramento por telemetria. No que toca aos resultados, eles demonstraram que a reengenharia contratual reduziu em 81% a tarifa no horário de ponta.

Palavras-chave: Mercado Livre de Energia; Gestão Pública; ETIPI; Eficiência Energética; Sustentabilidade Fiscal.

14. GOVERNANÇA E LEILÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO MINEIRO DE ADAPTAÇÃO DA MODALIDADE LICITATÓRIA À LEI Nº 14.133/2021

João Luiz Mota da Cunha Alves

Vinicius Alcântara Gonçalves

Peter Mayerson dos Santos

Camila Lima Viana

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

Apesar da ampla produção sobre compras públicas sob a Lei nº 14.133/2021, a modalidade de leilão permanece pouco explorada na literatura, embora, enquanto modalidade licitatória destinada à alienação de bens móveis inservíveis, também tenha sido bastante impactada em seus fluxos pela nova lei. A alienação temporária dos bens é essencial para liberar espaço físico, reduzir custos de armazenagem, mitigar riscos ambientais, evitar o prolongamento da depreciação e gerar receitas para o Estado. Assim como se tem discutido governança nos processos de aquisição, é necessário tratar da governança aplicada aos leilões, abrangendo segregação de funções, compartilhamento de responsabilidades e padronização de instrumentos. Este trabalho tem por objetivo apresentar a reestruturação do processo de leilão de veículos e materiais diversos no Estado de Minas Gerais, descrevendo os desafios jurídicos e operacionais na adaptação e as soluções encontradas. A metodologia contemplou a análise do arcabouço normativo, a construção de minuta padrão de edital amparada por parecer jurídico referencial, a adequação de parâmetros de análise de conformidade, a migração de sistema para o Portal de Compras, viabilizando a integração ao Portal Nacional de Contratações Públicas. Também foi feito o redesenho do processo, inclusive no que se refere aos atores envolvidos, como leiloeiros, comissão de alienação, gestor e fiscais. Os leilões destinam-se a bens inservíveis, antieconômicos ou irre recuperáveis, cujo desfazimento deve ser precedido de avaliação sobre a destinação mais adequada, considerando a possibilidade de redistribuição a outros órgãos e eventuais restrições ambientais. De 2020 a 2023, foram alienados em média 1.783 lotes por ano, com arrecadação média anual de R\$23,5 milhões. Após a suspensão, em 2024, para implantação do novo modelo, houve a retomada efetiva em 2025. Como resultados, destacam-se a elaboração da minuta padrão de

edital, a emissão do parecer jurídico referencial e a migração dos certames para o Portal de Compras com efetiva retomada das alienações, avanços que conferem ganhos de escala e segurança jurídica ao processo. A meta é alcançar a média histórica, sem prejuízo da adequada instrução processual, contribuindo para a eficiência da gestão patrimonial.

Palavras-chave: Leilão; Alienação de Bens Móveis; Gestão Patrimonial; Desfazimento; Lei nº 14.133/2021; Licitações; Governança; Ativo Imobilizado.

15. DO MODELO SANCIONADOR AO RESPONSIVO: ESTUDO DE CASO SOBRE A CENTRALIZAÇÃO DA APURAÇÃO DE IRREGULARIDADES EM COMPRAS PÚBLICAS DO ESTADO DE ALAGOAS (2022–2025)¹

Arthur Stuart Rodrigues Rocha Mendonça

Gabriel Guedes Santos

Amilton Barbosa Silva

Agência de Modernização da Gestão de Processos de Alagoas

Resumo

A centralização das compras públicas consolidou-se, no Estado de Alagoas, como estratégia institucional implementada de forma gradual a partir da instituição de sua central de compras (Amgesp), orientada à racionalização procedimental, à uniformização decisória e ao incremento da eficiência administrativa. Esse processo evidenciou, contudo, a necessidade de reestruturação correlata dos mecanismos de gestão contratual, fiscalização e responsabilização, impondo, como desdobramento lógico, a centralização da apuração de irregularidades relacionadas às licitações, aos contratos administrativos e às atas de registro de preços deles decorrentes. O presente estudo analisa, sob perspectiva empírica e teórica, os impactos institucionais da centralização da apuração de irregularidades no período de 2022 a 2025. Adota-se abordagem quantitativa e qualitativa, com levantamento de dados administrativos relativos ao número de processos instaurados, tipos de infrações, sanções aplicadas, valores de multas, índices de pagamento, inscrições em dívida ativa e reincidência de fornecedores, além de análise qualitativa das decisões proferidas. Os resultados indicam maior uniformidade decisória e potencial efeito disciplinador no ambiente licitatório, contribuindo para redução da percepção de impunidade. Entretanto, evidenciam limitações estruturais do modelo sancionatório tradicional, especialmente quanto à baixa efetividade arrecadatória das multas, ao elevado custo administrativo de sua judicialização e à potencial reorganização societária como estratégia de evasão sancionatória. A partir desse diagnóstico, o estudo propõe transição para modelo responsivo, combinando gradação de sanções, instrumentos consensuais

¹As opiniões e análises expressas nesta publicação são de inteira e exclusiva responsabilidade dos autores e não refletem, necessariamente, o posicionamento oficial da Agência de Modernização da Gestão de Processos (Amgesp), independentemente do vínculo funcional ou do cargo, atual ou pretérito, por eles exercido na instituição

e incentivos ao adimplemento, com vistas a compatibilizar responsabilização, continuidade do serviço público e sustentabilidade fiscal. A pesquisa contribui para o aprimoramento da gestão de riscos e da eficiência em compras públicas.

Palavras-chave: Compras Públicas; Poder Sancionador; Administração Responsiva; Consensualismo Administrativo; Apuração de Irregularidades; Gestão de Riscos; Sustentabilidade na Administração Pública.

16. VIGILÂNCIA DISTRIBUÍDA E COPRODUÇÃO DIGITAL DA SEGURANÇA PÚBLICA: GOVERNANÇA TERRITORIAL HÍBRIDA NA CIDADE VELHA (BELÉM/PA)

Antonio Cordeiro

Universidade da Amazônia

Paula Campello

Universidade da Amazônia

Iris de Miranda Negrão

Universidade Federal do Pará

Diego Mascarenhas

Universidade da Amazônia

Resumo

O artigo analisa a coprodução social da segurança pública mediada por tecnologia digital, examinando a experiência da Rede de Cooperação pela Segurança e Sustentabilidade (RCS2), no bairro da Cidade Velha, em Belém/PA. À luz da democracia participativa e da governança digital, investiga-se como a articulação entre moradores e Polícia Militar reconfigura a governança territorial. O estudo qualitativo, baseado em observação participante e análise documental de interações em grupos de *WhatsApp*, identificou ampliação da responsividade institucional e consolidação de dinâmica de vigilância distribuída, na qual capacidades de monitoramento operam em rede, combinando infraestrutura privada e autoridade pública. A instalação de câmeras por moradores configurou forma de coprodução infraestrutural que fortaleceu a inteligência territorial e reduziu o tempo de resposta policial. Entretanto, o arranjo revela ausência de institucionalização formal, dependência de plataforma privada e redistribuição parcial de custos à comunidade. Conclui-se que, embora fortaleça a capacidade adaptativa do Estado, a vigilância distribuída demanda desenho institucional que assegure responsabilidade pública, governança de dados e equidade territorial.

Palavras-chave: Coprodução Digital; Vigilância Distribuída; Governança Híbrida; Capacidade Estatal; Segurança Pública.

17. VARIAÇÃO CLIMÁTICA E RESILIÊNCIA FISCAL: DESAFIOS PARA A GESTÃO EFICIENTE E SUSTENTÁVEL DOS GASTOS COM SAÚDE NO SUS

Bruna Kethey da Silva Peixoto

Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará

Roberto Tatiwa Ferreira

Universidade Federal do Ceará

Resumo

O estudo analisa o impacto das mudanças climáticas, representadas pela variação de temperatura e precipitação, nos gastos com saúde dos municípios brasileiros entre 2013 e 2021. A pesquisa aborda um desafio central para a gestão eficiente e sustentável: como a variação climática impacta na saúde e pressiona o orçamento público, exigindo adaptações na gestão orçamentária municipal. Utilizando modelos de Painel Dinâmico e análise de Threshold (limiar), os resultados indicam que aumentos na temperatura acima de 0,33°C, em relação à média histórica, estão diretamente associados a uma necessidade de elevação nos gastos com saúde. Destaca-se a importância de políticas públicas integradas, demonstrando que a relação entre clima e finanças públicas não é linear e que variações térmicas mais extremas provocam aumentos substanciais nos gastos devido ao agravamento de doenças respiratórias e infecciosas. Além disso, o estudo revela que municípios com melhor governança fiscal (IFGF) e maior desenvolvimento (IFDM) tendem a apresentar gastos proporcionalmente menores, sugerindo que a eficiência administrativa pode mitigar os impactos fiscais adversos do clima. Conclui-se que o planejamento orçamentário deve incorporar o risco climático para garantir a sustentabilidade fiscal, especialmente em anos de variação climática no orçamento, visando a resiliência do Sistema Único de Saúde (SUS) frente às vulnerabilidades ambientais.

Palavras-chave: Mudanças Climáticas; Gastos Públicos em Saúde; Municípios Brasileiros; Finanças Públicas; Painel Dinâmico; Limiar.

18. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUSTENTABILIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RESULTADOS A PARTIR DO CONSUMO DE PAPEL

Pedro Antônio de Magalhães Júnior

Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão de Fortaleza

Cristiane Drebes Pedron

Universidade Nove de Julho

Lucineide Alves da Silva

Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão de Fortaleza

Monalisa Lima Torres

Universidade Estadual do Ceará

Resumo

O estudo analisa os efeitos da transformação digital sobre o consumo de papel na administração pública, com base em dados longitudinais de uma prefeitura municipal no período de 2015 a 2025. Parte-se da premissa de que a digitalização de processos administrativos pode contribuir para a sustentabilidade organizacional, embora seus efeitos não se manifestem de forma imediata. Adotou-se abordagem quantitativa, com aplicação do modelo de Série Temporal Interrompida (ITS), permitindo avaliar alterações no nível e na tendência do consumo antes e após a implementação do Processo Administrativo Eletrônico. Os resultados indicam ausência de mudança abrupta no momento da intervenção, mas evidenciam redução progressiva ao longo do período pós-implementação, com efeito médio de diminuição mensal. A análise contrafactual estimou economia acumulada superior a 71 milhões de folhas, associada à preservação de recursos naturais e à economia financeira de R\$ 2,57 milhões. À luz do *framework* ESG, os resultados demonstram impactos integrados nas dimensões ambiental, social e de governança. Conclui-se que a digitalização contribui para a sustentabilidade e a eficiência administrativa, desde que acompanhada por mudanças organizacionais consistentes, como a incorporação de novas práticas, o engajamento dos usuários e a consolidação institucional das rotinas digitais.

Palavras-chave: Transformação Digital; Sustentabilidade; Administração Pública; Consumo de Papel; Série Temporal Interrompida; Governo Digital.

19. CAPACIDADE ESTATAL SOB TENSÃO: ÔNUS ADMINISTRATIVO INTERNO NA CONCESSÃO DE APOSENTADORIAS NO SETOR PÚBLICO

Paula Campello

Universidade da Amazônia

Antonio Cordeiro

Universidade da Amazônia

Iris de Miranda Negrão

Universidade Federal do Pará

Diego Mascarenhas

Universidade da Amazônia

Resumo

O envelhecimento da força de trabalho no setor público brasileiro amplia a relevância da eficiência administrativa na concessão de aposentadorias e evidencia a governança documental como infraestrutura essencial da capacidade estatal. Este estudo analisa como falhas na governança arquivística, especialmente em contextos de extinção ou reorganização de órgãos públicos, produzem redistribuição interna de custos administrativos, configurando o ônus administrativo interno. Parte-se da constatação de que, em determinadas situações, exige-se do servidor a comprovação de tempo de contribuição referente a vínculos cuja documentação deveria estar sob guarda do próprio Estado, revelando ruptura na cadeia de custódia informacional e deslocamento indevido de responsabilidades institucionais. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza explicativa, mediante estudo de caso instrumental baseado em análise documental. Os resultados indicam que a ausência de integração documental gera retrabalho, amplia o tempo de tramitação, produz insegurança jurídica e eleva o risco de judicialização, além de demonstrar que, na ausência de mecanismos institucionais de correção, tais falhas tendem a se reproduzir ao longo do tempo.

Palavras-chave: Capacidade Estatal; Ônus Administrativo Interno; Governança Arquivística; Aposentadoria no Setor Público; Gestão Documental.

20. PAINEL DE MONITORAMENTO DE PLANO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

Marcia de Miranda Santos

Raquel Pereira Flores

Roberta Teixeira Macedo Gama

Fernanda Mofati Lanhas

PCRJ/CVL/SUBPAR/EGPRIO

Resumo

O artigo apresenta a experiência de implementação de um painel de monitoramento estratégico na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de analisar os resultados da adoção de uma solução híbrida para acompanhamento de projetos e metas institucionais do Plano Estratégico (2021-2024). O monitoramento era realizado manualmente, com consolidação de dados alimentados por mais de 30 servidores, tornando o processo moroso, sujeito a inconsistências e pouco tempestivo para subsidiar decisões. Diante do volume e da complexidade das informações, foram avaliadas três alternativas: o sistema já existente, que se mostrava obsoleto, uso de planilhas estruturadas ou adoção de sistema especializado de gestão de portfólio. As planilhas apresentavam baixo custo, flexibilidade e familiaridade dos usuários, mas com riscos de erros e limitações de controle. Sistemas especializados ofereciam automação e maior segurança, porém exigiam mais recursos financeiros, tempo de implantação e menor adaptabilidade. Considerando restrição orçamentária e urgência na qualificação das informações estratégicas, optou-se por solução híbrida: padronização de planilhas para coleta de dados integrada a um painel interativo. A solução automatizou a consolidação das informações, permitiu geração de relatórios gerenciais automatizados e disponibilizou visualizações dinâmicas sobre andamento dos projetos, riscos e desempenho das metas. A implementação reduziu significativamente o tempo de consolidação, antes manual, e elevou a confiabilidade dos dados. O acompanhamento dos projetos e metas passou a ocorrer de forma ágil e padronizada. Os relatórios tradicionais passaram a ser complementados pelo acesso ao painel, garantindo consulta imediata e intuitiva às informações estratégicas e fortalecendo a governança e a capacidade decisória da alta gestão. Adotou-se estudo de caso, com abordagem qualitativa e descritiva, incluindo análise do contexto institucional, mapeamento do processo anterior, descrição das etapas de implementação e comparação entre o modelo prévio e o implantado. Foram examinados fluxos de trabalho, instrumentos de coleta e mecanismos de consolidação. A experiência

demonstra que soluções tecnológicas de baixo custo, associadas à padronização e à gestão orientada por dados, podem gerar ganhos de eficiência, transparência e tempestividade, com potencial de replicabilidade em outros órgãos públicos.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio; Painel Gerencial; Monitoramento Estratégico; Plano Estratégico.

21. RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO E GESTÃO FISCAL: EVIDÊNCIAS DAS MESORREGIÕES CEARENSES (2013–2021)

Jaderlano de Lima Jardim

Sâmia de Sousa Oliveira

Alexandre de Oliveira Lima

Talyta Eduardo Oliveira

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Resumo

A qualidade da gestão fiscal municipal é refletida nas contas públicas e tem como foco principal garantir que o desenvolvimento econômico da região aconteça de forma equilibrada, sustentável e duradoura, reduzindo as disparidades regionais. O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar a influência da gestão fiscal no desenvolvimento socioeconômico municipal nas mesorregiões do Ceará no período de 2013 a 2021. A pesquisa possui natureza aplicada, abordagem quantitativa e caráter explicativo, utilizando dados documentais de 163 municípios organizados em sete mesorregiões. Foram empregadas técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, incluindo análise de médias, variância, ANOVA e regressão linear múltipla, a fim de identificar padrões, diferenças regionais e relações entre as variáveis. Os resultados indicam que a mesorregião Metropolitana de Fortaleza lidera ambos os indicadores, enquanto regiões como Centro-Sul Cearense apresentam menores resultados, evidenciando desigualdades territoriais persistentes. Embora todas as mesorregiões tenham evoluído no período, o crescimento ocorreu de forma desigual, reforçando a importância de políticas públicas regionalizadas. Os resultados demonstram ainda relação positiva e estatisticamente significativa entre gestão fiscal e desenvolvimento municipal, indicando que municípios com melhor organização das contas públicas tendem a apresentar melhores níveis de saúde, educação, emprego e renda. O modelo econométrico mostrou poder explicativo de cerca de 50%, confirmando a hipótese de relação do desempenho fiscal sobre o desenvolvimento municipal. Conclui-se que a gestão fiscal eficiente constitui elemento estratégico para o avanço da gestão pública, pois fortalece a capacidade de investimento e potencializa resultados sociais.

Palavras-chave: Desenvolvimento Socioeconômico; Gestão Fiscal; Mesorregiões Cearenses.

22. MONITORAMENTO PREDITIVO E GOVERNANÇA DE DADOS: O ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE FISCAL (ISF) COMO FERRAMENTA DE ANTECIPAÇÃO DE CRISES

Sarah Mesquita Lima

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

Raimir Holanda Filho

Universidade de Fortaleza

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Edilberto Carlos Pontes Lima

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Diego Araújo de Lima

Universidade Federal do Ceará

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Resumo

Este artigo propõe a transição do monitoramento fiscal brasileiro de um paradigma reativo para um modelo preditivo, mediante a formulação do Índice de Sustentabilidade Fiscal (ISF). A problemática central reside na natureza *post mortem* dos alertas da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que restringem a capacidade de correção tempestiva por parte dos gestores públicos. O objetivo é estabelecer a arquitetura matemática e o fluxo de implementação do ISF como um sensor de risco antecipado para a emissão de alertas pedagógicos. O referencial teórico fundamenta-se na Teoria dos Indicadores Antecedentes e na Teoria dos Sinais, visando mitigar a assimetria de informação entre o gestor e os órgãos de controle. A metodologia adota uma estrutura de agregação hierárquica em dois níveis, integrando variáveis de estoque (Margem de Segurança) e fluxo (Gatilho de Antecipação), esta última processada por uma função logística parametrizada sobre *Z-Scores* de séries mensais. A eficácia preditiva do modelo é validada por meio de simulação em ambiente de estresse fiscal. Os resultados demonstram que o ISF antecipa colapsos fiscais ao revelar fragilidades estruturais e tendências de insolvência, mesmo em cenários de aparente liquidez. Conclui-se que o índice representa um avanço à gestão pública ao converter o controle em uma ferramenta pedagógica e preventiva, garantindo a sustentabilidade intertemporal e a eficácia institucional.

Palavras-chave: Sustentabilidade Fiscal; LRF; Alertas Pedagógicos; Indicadores Antecedentes; Simulação Fiscal.

23. ANÁLISE DA CAPACIDADE DE ARRECAÇÃO E DA DEPENDÊNCIA FINANCEIRA DO MUNICÍPIO DE MERUOCA-CE (2020–2024): DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Yvislan Diniz Florêncio

Universidade Estadual Vale do Acaraú

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a capacidade de arrecadação e o grau de dependência financeira do município de Meruoca-CE entre os anos de 2020 e 2024, com foco nos desafios enfrentados pela gestão pública municipal. A pesquisa utiliza abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas, de natureza descritiva e documental, e baseia-se em dados oficiais obtidos nos portais do Tesouro Nacional, Siconfi, IBGE, Tribunal de Contas do Estado do Ceará e Portal da Transparência Municipal. Foram aplicados dois indicadores principais: o Índice de Dependência Financeira (IDF) e o Percentual de Receita Própria (PRP), para mensurar a autonomia fiscal do município. Os resultados apontam que Meruoca apresenta elevado grau de dependência de transferências intergovernamentais, com IDF médio superior a 76%, e uma arrecadação própria inferior a 3% da receita corrente total, revelando frágil capacidade de financiamento com recursos próprios. Apesar de avanços pontuais na arrecadação do ISS e taxas municipais, tributos como IPTU e ITBI ainda são subaproveitados. A análise evidencia a necessidade de modernização da administração tributária, fortalecimento da educação fiscal e atualização dos cadastros imobiliários, visando ampliar a receita própria e promover maior autonomia financeira. O estudo contribui para o debate sobre sustentabilidade fiscal dos pequenos municípios brasileiros e oferece subsídios à gestão local para a formulação de estratégias de arrecadação mais eficientes.

Palavras-chave: Arrecadação Municipal; Dependência Financeira; Transferências Intergovernamentais; Autonomia Fiscal; Gestão Pública Municipal.

24. GOVERNANÇA FISCAL EM CONTEXTO DE RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA: O PAPEL DE INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA PRIORIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS PÚBLICOS

Guilherme Parentoni Senra Fonseca

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O aumento da complexidade das demandas sociais, aliado ao cenário persistente de restrição fiscal enfrentado pelos entes subnacionais, tem imposto desafios crescentes à gestão pública, especialmente no que se refere à alocação eficiente e estratégica dos recursos. Nesse contexto, a existência de instâncias decisórias especializadas, responsáveis por coordenar, priorizar e avaliar a destinação dos recursos públicos, torna-se elemento central para o fortalecimento da governança fiscal e para a sustentabilidade das políticas públicas. O presente artigo tem como objetivo analisar a relevância institucional e gerencial de comitês de alocação de recursos no âmbito do Poder Executivo estadual, tomando como referência o Comitê de Orçamento e Finanças de Minas Gerais, visando articular diferentes áreas governamentais, avaliar múltiplas demandas concorrentes e apoiar o processo decisório em ambientes de escassez, tendo como pressuposto de que a ausência de mecanismos estruturados de priorização reforça padrões incrementais de decisão, fragmentação de políticas e ineficiências na aplicação do gasto público. Para tanto, o estudo adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória, combinando revisão da literatura sobre governança orçamentária e tomada de decisão em políticas públicas, com análise documental de instrumentos de planejamento e gestão fiscal, como o PPA, LDO e LOA. A partir desse referencial, discute-se como instâncias colegiadas de decisão podem contribuir para maior racionalidade na alocação de recursos, ao incorporar critérios de prioridade, alinhamento estratégico, viabilidade fiscal e impacto social. Como principal contribuição, o artigo sustenta que comitês orçamentários fortalecem a capacidade do Estado de responder de forma mais coerente e transparente às pressões por gasto, promovendo maior integração entre planejamento, orçamento e execução. Ademais, tais instâncias configuram-se como mecanismos institucionais relevantes para a modernização da administração pública, com potencial de replicação em diferentes entes federativos e de alinhamento às agendas contemporâneas de governança, eficiência e responsabilidade fiscal.

Palavras-chave: Sustentabilidade Fiscal; Governança Fiscal; Priorização Orçamentária; Coordenação Decisória; Racionalidade Alocativa.

25. SISTEMA DE MONITORAMENTO DA RECEITA COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NO CONTROLE EXTERNO: UMA EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

Nirleide Saraiva Coelho

Universidade Federal do Ceará

George Henrique de Moura Cunha

Centro Universitário ATENEU e Centro Universitário IESB

Raimir Holanda Filho

Universidade de Fortaleza e Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Edilberto Carlos Pontes Lima

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Resumo

O Orçamento Público é um instrumento de planejamento que estima receitas e fixa despesas para um exercício financeiro. O acompanhamento dessa arrecadação é feito pelos órgãos de fiscalização, os Tribunais de Contas, segundo a Constituição Federal de 1988. O objetivo do artigo é apresentar o modelo de um Sistema de Monitoramento da Receita Pública implantado no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Em sua realização, foi aplicada uma pesquisa de abordagem mista, por utilizar-se de dados fiscais e entrevistas no órgão de fiscalização, com objetivos descritivos e propositivos, desenvolvidos a partir da estratégia metodológica da *Design Science Research* – DSR. Como resultado, foi gerado um modelo de sistema de monitoramento da receita pública para apoio aos órgãos de fiscalização, conhecido por SISMOREC 1.0. Tal instrumento, permite aos auditores acompanhar os valores orçados com o efetivamente arrecadado, as informações por fonte de recursos e o acumulado; os excessos e insuficiências de arrecadação; os créditos adicionais por excesso e operações de crédito, dentre outras informações para o acompanhamento da meta fiscal dos governos, e outros recursos de acompanhamento, de modo construir relatórios descritivos. O SISMOREC 1.0 representa um avanço estratégico na modernização da gestão pública, ao incorporar ferramentas tecnológicas que qualificam os processos de acompanhamento, fiscalização e avaliação das ações administrativas. A implementação desse sistema fortalece o controle externo ao fornecer informações

organizadas e confiáveis aos órgãos de fiscalização, auxiliando na mitigação das assimetrias informacionais e promovendo a tomada de decisões fundamentada em evidências. Ademais, aprimora os mecanismos de transparência ao possibilitar um acompanhamento mais detalhado dos atos administrativos, alinhando-se aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O sistema reforça a *accountability* ao definir parâmetros para monitorar metas. Isso facilita a detecção de inconsistências e a adoção rápida de correções, prevenindo prejuízos e estimulando foco em resultados. O SISMO-REC 1.0, além de uma ferramenta operacional, se configura em um instrumento de governança pública que integra transparência, controle e responsabilização para fortalecer a administração pública e a confiança da sociedade.

Palavras-chave: Fiscalização; Gestão Pública; Tribunal de Contas; SISMO-REC.

26. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO DO CONSAD COM ABORDAGEM DE CO-GESTÃO ORIENTADA A RESULTADOS

Ana Carina Menezes Catanhede Moreira

Amilton Patrício do Nascimento

José Carlos Nascimento

Secretaria de Estado da Administração de Sergipe

Resumo

Este trabalho propõe a estruturação e implementação de um modelo de monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas pelos Grupos de Trabalho (GTs) do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), com foco na melhoria da governança, no alinhamento estratégico e na geração de resultados mensuráveis para a gestão pública. A iniciativa insere-se no eixo “Gestão Eficiente e Sustentável na Administração Pública”, ao fortalecer práticas de acompanhamento sistemático, definição de indicadores e priorização de entregas. O objetivo central é desenvolver uma metodologia de monitoramento com caráter de cogestão, que combine acompanhamento técnico com participação ativa dos coordenadores dos GTs na pactuação de metas e indicadores. O modelo prevê a definição de metas anuais e semestrais, estruturadas com pontos de controle (monitoramento intermediário da execução) e pontos de balanço (avaliação estratégica dos resultados alcançados), inspirados na sistemática de planejamento estratégico adotada pelo Governo do Estado de Sergipe. A metodologia compreenderá: (i) mapeamento das entregas previstas por cada GT; (ii) definição de indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos; (iii) estabelecimento de cronograma com marcos de acompanhamento; (iv) realização de reuniões periódicas de análise crítica; e (v) elaboração de relatórios consolidados para subsidiar decisões da instância diretiva do Consad. O processo buscará promover transparência, integração entre os GTs e maior clareza quanto às prioridades institucionais. Como resultados esperados, destacam-se o fortalecimento da cultura de avaliação, maior previsibilidade na execução das ações, alinhamento entre planejamento e execução e aprimoramento da tomada de decisão baseada em evidências. A proposta pretende consolidar um modelo replicável de gestão colaborativa e orientada a resultados no âmbito das redes estaduais de administração pública.

Palavras-chave: Monitoramento; Avaliação; Grupos de Trabalho; Consad; Gestão Pública; Planejamento Estratégico; Cogestão.

27. OPORTUNIDADE QUE TRANSFORMA: EVIDÊNCIAS DO IMPACTO SOCIAL DE UM PROGRAMA DE ESTÁGIO PÚBLICO

Emmanuelle Nogueira de Medeiros Trindade

Lionaldo dos Santos

Rose Cristine da Silva Leite Damas

Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas

Resumo

A modernização da administração pública demanda iniciativas que conciliem eficiência institucional, desenvolvimento de competências e promoção da equidade social. Nesse contexto, programas de estágio no setor público assumem papel estratégico ao contribuir para o fortalecimento da capacidade organizacional e para a formação de novos talentos, especialmente entre jovens em situação de vulnerabilidade. O presente artigo tem como objetivo analisar a contribuição do Programa de Estágio da Secretaria de Planejamento, Gestão e Patrimônio do Estado de Alagoas para a promoção de uma gestão pública eficiente e sustentável, com ênfase no desenvolvimento de competências, na inclusão social e na geração de valor público. Trata-se de um estudo de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa e caráter descritivo, estruturado como estudo de caso. A pesquisa foi fundamentada na análise documental e na sistematização de dados administrativos do programa, implementado em 2021, e atualmente consolidado. Foram utilizados indicadores de acesso e inclusão social, tais como o percentual de estagiários oriundos de escolas públicas, o percentual de estudantes inscritos no Cadastro Único, a participação de pessoas com deficiência, além da caracterização do perfil socioeconômico e da distribuição por gênero e raça/cor. Os resultados evidenciam relevante impacto social e institucional. No período analisado, o programa contabilizou 1.334 estudantes contratados, dos quais 62% são oriundos de escolas públicas e 37% estão inscritos no Cadastro Único ou são pessoas com deficiência. Observou-se predominância do gênero feminino e significativa participação de estudantes autodeclarados pardos, indicando alcance junto a diferentes grupos sociais. Os achados demonstram que o programa contribui para a ampliação de oportunidades de inserção profissional e para o fortalecimento da equidade na administração pública, embora ainda existam desafios relacionados ao monitoramento sistemático e ao aperfeiçoamento contínuo.

Palavras-chave: Gestão Pública; Gestão Eficiente; Inclusão Social; Programa de Estágio.

28. GOVERNANÇA DE PROJETOS COMO MECANISMO DE APRIMORAMENTO DO ESTADO: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E GERAÇÃO DE VALOR EM UM TRIBUNAL DE CONTAS BRASILEIRO

Heverson de Almeida Braga

Gentil Veloso Barbosa

Rafael Lima de Carvalho

Suzana Gilioli da Costa Nunes

Universidade Federal do Tocantins

Resumo

O estudo analisa de que modo a institucionalização da governança de portfólio, programas e projetos pode fortalecer a capacidade institucional e promover a geração de valor público em órgão de controle externo, tomando como caso o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, adota o método indutivo e o estudo de caso, com base em pesquisa bibliográfica e análise documental de normativos, atas e relatórios institucionais produzidos no período de 2024 a 2026. O objetivo foi identificar o processo de implantação da governança de projetos, examinar os instrumentos normativos editados e analisar os resultados decorrentes dessa institucionalização. Os achados evidenciam a criação do escritório de projetos, a formalização de metodologia de gerenciamento de portfólio, programas e projetos, a instituição do portfólio de projetos, e a implantação de sistema de gestão estratégico e de gerenciamento de projetos. O estudo oferece contribuição original ao integrar, de forma empírica, os campos da governança pública e da gestão de projetos, demonstrando seu potencial como mecanismo estruturante para o aprimoramento do Estado e geração de valor público.

Palavras-chave: Governança Pública; Gestão de Portfólios; Administração Pública; Tribunal de Contas; Valor Público.

29. PROGRAMA TRAINEE DE GESTÃO PÚBLICA: MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS POR TRAINEES ALOCADOS EM UMA SECRETARIA ESTADUAL DO MARANHÃO

Natanael do Nascimento Viana Sousa

Secretaria de Estado da Saúde do Maranhão

Diego da Guia Santos

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

Resumo

Este trabalho mapeia as atividades desenvolvidas por *trainees* do Programa de Gestão Pública alocados na Secretaria de Estado do Planejamento e Orçamento do Maranhão - Seplan - MA. No que se refere à metodologia, essa pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, configura-se como um estudo de caso baseado em 17 (dezessete) relatórios técnicos de *trainees* do Programa de Gestão Pública alocados na Seplan - MA, que foram submetidos à análise documental e de conteúdo. Os resultados destacam a relevância das iniciativas inovadoras promovidas pelos *trainees*, alinhadas aos objetivos do Programa e à missão da Vetor Brasil, que visa modernizar a gestão pública. As atividades dos *trainees* incluem diagnósticos de processos, criação de manuais de políticas públicas e implementação de sistemas de monitoramento, refletindo um compromisso com a eficiência e a transparência na administração pública. A atuação dos *trainees* na Secretaria Adjunta do Tesouro e Contabilidade (Satec), na Secretaria Adjunta de Planejamento e Orçamento (Seplan) e na Subsecretaria evidencia sua capacidade de promover melhorias significativas nas práticas administrativas. Essas experiências demonstram como os *trainees* conseguem identificar oportunidades de inovação e implementar soluções que aprimoram a eficiência e a transparência na gestão pública. As conclusões apontam que o Programa de *Trainee* em Gestão Pública não apenas desenvolve as competências dos participantes, mas também transforma a gestão pública no Maranhão, sendo fundamental para enfrentar os desafios contemporâneos. Sugestões para futuras pesquisas incluem o mapeamento das atividades em outros órgãos e a análise do impacto dessas iniciativas na inovação da gestão pública, reforçando a importância da formação de novos talentos no setor público.

Palavras-chave: Programa *Trainee* de Gestão Pública; Seplan; FAPEMA; Vetor Brasil; Maranhão.

30. MONITORAMENTO DO FECOP NO CEARÁ: GOVERNANÇA, RESULTADOS E LIÇÕES PARA A GESTÃO DE FUNDOS ESPECIAIS

Maria Carmelita Sampaio Colares

Valberg Barbosa Cavalcante

Gabriel Simoes e Souza

Shirly de Melo Guimarães

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

O Fundo Estadual de Combate à Pobreza (Fecop), do Governo do Ceará, constitui instrumento estratégico de financiamento de políticas públicas voltadas à redução da pobreza e da extrema pobreza. Este trabalho apresenta a experiência do processo de monitoramento do Fecop, destacando sua arquitetura institucional, mecanismos de acompanhamento físico-financeiro e os resultados alcançados, com ênfase nas contribuições para o aprimoramento da gestão de fundos especiais no setor público. O modelo de monitoramento baseia-se em governança interinstitucional, integração entre planejamento, orçamento e execução, e acompanhamento sistemático de metas e indicadores. A gestão envolve instâncias deliberativas, coordenação técnica e execução setorial, articulando áreas sociais prioritárias como assistência social, segurança alimentar, educação, saúde e inclusão produtiva. O processo combina análise periódica da execução orçamentária, monitoramento de entregas e avaliação de conformidade, fortalecendo transparência, controle e tomada de decisão baseada em evidências. Em 2025, o Fundo apresentou elevado desempenho de execução, com aproximadamente 99% dos recursos empenhados e pagos, financiando projetos voltados à população em situação de vulnerabilidade. O monitoramento contínuo permitiu maior aderência entre planejamento e resultados, correção tempestiva de desvios, melhoria na qualidade do gasto e ampliação da efetividade das ações financiadas. Entre os resultados observados destacam-se maior regularidade da execução, fortalecimento da coordenação intersetorial, qualificação das informações gerenciais e aumento da capacidade de resposta das políticas públicas apoiadas pelo Fundo. A experiência evidencia que o monitoramento estruturado de fundos especiais contribui para elevar eficiência, prestação de contas (*accountability*) e foco em resultados. Como lições para a gestão pública, destacam-se: institucionalização de rotinas de monitoramento, integração entre planejamento e finanças, uso de indicadores para orientar decisões, e fortalecimento da governança. O caso do Fecop no Ceará demonstra o potencial dos fundos especiais como

instrumentos eficazes de gestão orientada a resultados, oferecendo referências para o aprimoramento de políticas públicas e para a modernização da administração pública.

Palavras-chave: Gestão de Fundos Especiais; Monitoramento; Avaliação; Transparência; Prestação de Contas; Gestão por Resultados; Governança Pública.

31. DO PROCEDIMENTO AO VALOR PÚBLICO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GOVERNANÇA CONTRATUAL SUSTENTÁVEL NA LEI Nº 14.133/2021

Amanda Carioca Silva

Secretaria do Planejamento e Gestão do Governo do Estado do Ceará

Resumo

A Lei nº 14.133/2021 representa uma mudança de paradigma no regime jurídico das contratações públicas brasileiras ao deslocar o foco do controle formal para uma arquitetura de governança orientada por planejamento, gestão de riscos, desempenho e sustentabilidade. Inserida em contexto de restrição fiscal estrutural, crescente complexidade das políticas públicas e ampliação das exigências de transparência e *accountability*, a nova legislação redefine a gestão contratual como função estratégica voltada à geração de valor público. O presente artigo propõe um Modelo de Governança Contratual Sustentável (MGCS), construído a partir de análise normativa estruturada da Lei nº 14.133/2021 e articulado com referenciais teóricos de governança pública, teoria do valor público, gestão por resultados e sustentabilidade no setor público. A pesquisa adota abordagem qualitativa, método analítico-interpretativo e caráter construtivo-propositivo, desenvolvendo proposições teóricas testáveis e aplicação ilustrativa do modelo. Conclui-se que a legislação estabelece bases normativas robustas para consolidação de gestão contratual orientada por desempenho e responsabilidade socioambiental, embora sua efetividade dependa da maturidade institucional, da profissionalização dos agentes públicos e da integração entre gestão e controle. O MGCS oferece *framework* conceitual aplicável à realidade federativa brasileira, contribuindo para o avanço da gestão pública eficiente e sustentável.

Palavras-chave: Governança Pública; Lei nº 14.133/2021; Gestão Contratual; Valor Público; Sustentabilidade; Compras Públicas.

32. CENTRALIDADE NO CIDADÃO E CONVENIÊNCIA: A EXPANSÃO DO HORÁRIO DE ATENDIMENTO PARA EMISSÃO DA CIN

Ingrid Kaliane Neri Boa Morte

Nilza de Carvalho Rios

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

O Decreto Federal nº 10.977/2022 instituiu a Carteira de Identidade Nacional (CIN), impondo aos estados o desafio monumental de reidentificar a população em um curto intervalo temporal. Diante da alta demanda e dos gargalos operacionais em Salvador, este trabalho analisa a implementação da jornada estendida na Rede SAC como uma estratégia de inovação incremental para otimizar a capacidade de atendimento. A iniciativa, iniciada em setembro de 2024 e expandida em abril de 2025, ampliou o funcionamento de unidades estratégicas para o intervalo das 07h30 às 21h, utilizando a infraestrutura existente através do redimensionamento da força de trabalho. Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem mista, integrando dados estatísticos do sistema ATENDE e análise qualitativa de relatos dos colaboradores processados via Análise de Conteúdo de Bardin. Os resultados demonstram um incremento superior a 115% na capacidade diária das centrais principais, com um aumento consolidado de aproximadamente 99,6% no volume total de emissões. A governança do projeto baseou-se no monitoramento em tempo real e na aplicação estratégica de técnicas de *overbooking* para mitigar o absenteísmo, evoluindo para modelos híbridos de atendimento que ampliaram a conveniência para trabalhadores e estudantes. Conclui-se que o modelo é sustentável e escalável, provando que a inteligência operacional, aliada à localização por conveniência, promove a inclusão social e a eficiência na gestão pública, consolidando um serviço ágil, resiliente e centrado nas necessidades reais da sociedade.

Palavras-chave: Carteira de Identidade Nacional (CIN); Inovação na Gestão Pública; Horário Estendido; Eficiência Operacional; Inclusão Social.

33. A GERÊNCIA DE FROTA COMO NÚCLEO ESTRUTURANTE DA GOVERNANÇA VEICULAR: CONTROLE, LEGALIDADE E INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL

Igor Andrade Amorim

Lívia Andriely da Silva Cordeiro

Davi de Freitas Oliveira

Síria Libânia Agostinho de Oliveira

Agência de Modernização da Gestão de Processos

Resumo

O presente estudo examina a gestão de frota como um conjunto de práticas voltadas à administração eficiente de veículos institucionais, envolvendo controle patrimonial, planejamento de rotas, gestão de custos, manutenção e renovação, destacando-se seu caráter estratégico na promoção da economicidade e da adequada aplicação dos recursos públicos; no âmbito da Administração Pública, essa função adquire maior relevância por estar diretamente associada à garantia da mobilidade institucional e à continuidade da prestação de serviços essenciais. O estudo tem como objetivo analisar o papel da Gerência de Frota como núcleo estruturante da governança veicular no Estado de Alagoas, evidenciando sua contribuição para o fortalecimento do controle institucional, a qualificação da execução contratual e a integração dos processos administrativos. Adota-se abordagem descritiva e qualitativa, com base na análise do modelo de gestão implementado, especialmente no que se refere à centralização do acompanhamento dos veículos, com ênfase na frota locada. Os resultados indicam que a centralização promove a superação de práticas fragmentadas, a padronização de fluxos, o aumento da rastreabilidade e a melhoria da qualidade das informações, além de possibilitar maior integração entre abastecimento e manutenção, sustentada por base informacional consistente e continuamente atualizada. Conclui-se que a eficiência da gestão veicular está diretamente associada à adoção de um modelo orientado por controle contínuo, coerência informacional e responsabilização das unidades gestoras, configurando-se como experiência com potencial de replicabilidade em outras administrações públicas.

Palavras-chave: Gestão de Frota Pública; Governança Veicular; Controle Administrativo; Gestão Contratual; Administração Pública.

34. O PAPEL DAS COMPRAS PÚBLICAS NA EFETIVAÇÃO DO DIREITO À EDUCAÇÃO: ANÁLISE DO PROGRAMA PASSE LIVRE ESTUDANTIL NO ESTADO DA PARAÍBA

Tayná dos Santos França

Universidade Federal da Paraíba

Láís Cláudia Soares Gomes

Secretaria de Estado da Educação da Paraíba

Kaio de Brito Fontes

Secretaria de Estado da Educação da Paraíba

Resumo

O artigo analisa o papel das compras públicas como instrumento de gestão estratégica na efetivação do direito fundamental à educação, a partir do estudo de caso do Programa Passe Livre Estudantil da Secretaria de Estado da Educação da Paraíba. Parte-se da premissa de que a garantia constitucional desse direito exige instrumentos administrativos capazes de converter recursos financeiros em resultados sociais mensuráveis, por meio de políticas orientadas à equidade, eficiência e geração de valor público. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, desenvolvida por estudo de caso com base em análise documental da legislação aplicável — com destaque para a Lei nº 14.133/2021 —, atos normativos estaduais, processos de inexigibilidade e relatórios institucionais do programa. Examina-se a modelagem jurídica e administrativa utilizada para a contratação do transporte público coletivo urbano, considerando a inviabilidade de competição e a necessidade de assegurar continuidade e segurança jurídica à política pública. O programa prevê o atendimento de 48 mil estudantes elegíveis da rede estadual, contando atualmente com cerca de 25 mil cartões ativos nos municípios de João Pessoa, Bayeux, Santa Rita, Cabedelo e Campina Grande, totalizando cerca de 21 milhões de passagens anuais contratadas, com investimento de R\$ 55.114.664,00, estruturado por meio de dois contratos firmados com operadores distintos, em conformidade com a realidade regulatória do transporte público em cada território. Os resultados indicam que a modelagem contratual adotada otimizou recursos, fortaleceu a governança e ampliou o acesso e a permanência escolar, reduzindo barreiras socioeconômicas ao deslocamento. Conclui-se que compras públicas orientadas por planejamento e finalidade constitucional constituem instrumento estratégico

de geração de valor público e de concretização de direitos fundamentais no âmbito educacional brasileiro.

Palavras-chave: Compras Públicas, Gestão Estratégica, Direito à Educação, Valor Público, Políticas Públicas.

35. CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA ADMINISTRATIVA: ANÁLISE EMPÍRICA DE UM ÓRGÃO CENTRAL DE LICITAÇÕES À LUZ DA LEI 14.133/2021

Ruberlania Souza Luz

Amilton Barbosa Silva

Gabrielle Tiburcio dos Santos

Mariana Milk Spalding

Agência de Modernização da Gestão de Processos

Resumo

A centralização das compras públicas tem sido adotada por diversos entes federativos como estratégia de fortalecimento da governança e racionalização dos processos licitatórios, especialmente após a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021. O presente estudo analisa os impactos da estruturação de um órgão central de licitações em âmbito estadual, buscando verificar se a centralização contribui para maior eficiência, padronização e segurança jurídica dos procedimentos. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, utilizando o método de estudo de caso. Foram analisados indicadores de desempenho relacionados à taxa de habilitação, índice de retrabalho processual, número de revogações e tempo médio de tramitação, com base em dados administrativos consolidados no período de implementação do modelo centralizado. Os resultados evidenciam que a centralização promoveu maior uniformização dos procedimentos, redução de inconsistências formais e melhoria nos índices de aprovação sem ressalvas pelos órgãos de controle jurídico, além de contribuir para o fortalecimento da gestão estratégica das contratações. Observou-se, ainda, incremento na capacidade de monitoramento e na consolidação de boas práticas, favorecendo maior previsibilidade e transparência nos certames. Conclui-se que a centralização das compras públicas, quando estruturada com mecanismos de supervisão técnica e uniformização procedimental, constitui instrumento relevante para aprimoramento da gestão pública, ampliando o desempenho administrativo e a qualidade decisória no âmbito das contratações governamentais.

Palavras-chave: Centralização das Compras Públicas; Governança Administrativa; Pregão Eletrônico; Eficiência Institucional; Lei 14.133/2021.

36. MODELAGEM E AUTOMAÇÃO VIA BPMN/ BPMS PARA O FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA DE PESSOAL

Thomas Thiago Calil
Leticia Milhomem Bonfim
Sara Rodrigues Gouvêa
Valéria Pereira Mota

Secretaria da Administração do Estado do Tocantins

Resumo

A eficiência da gestão de pessoas no setor público está diretamente ligada à precisão dos registros primários, sendo o ingresso funcional um estágio fundamental para evitar inconsistências nos sistemas de folha de pagamento. Este trabalho aborda a modernização do fluxo de Cadastro de Posse, compreendendo os desafios naturais de conformidade documental e a necessidade de superar a fragmentação de procedimentos manuais. O objetivo central é o desenvolvimento de uma arquitetura de processos fundamentada na notação BPMN 2.0 (*Business Process Model and Notation*), conforme preconizado pela OMG (2009) e executada por meio de tecnologias BPMS (*Business Process Management Suite*), sob a ótica da gestão por processos descrita por Carrara (2011). A solução proposta visa oferecer suporte às equipes técnicas por meio de um controle de conformidade automatizado, condicionando a ativação do vínculo funcional à verificação segura dos requisitos legais, o que elimina gargalos de processamento e garante a integridade dos dados enviados aos órgãos de controle. A metodologia adotada consiste em uma pesquisa-ação com abordagem qualitativa, estruturada nas seguintes etapas técnicas: Mapeamento e Diagnóstico *AS-IS* (levantamento dos desafios de conformidade e das oportunidades de melhoria na recepção de documentos de novos servidores); Modelagem *TO-BE* (desenho de um fluxo otimizado com a inserção de *gateways* de decisão e travas sistêmicas que auxiliam na conferência integral dos cadastros); Parametrização de Regras de Negócio em BPMS (implementação de motor de regras para validação eletrônica de certidões e integração via APIs entre o portal de admissão e o sistema de folha de pagamento); Monitoramento por *Dashboards* - BAM (estabelecimento de indicadores para acompanhamento do tempo de integração e índices de conformidade, alinhadas ao corpo de conhecimento BPM CBOK (ABPMP, 2013)). Os resultados indicam que a transição da conferência estritamente manual para um fluxo orquestrado digitalmente reduz o retrabalho administrativo e as glosas financeiras. Conclui-se que o uso de BPMN e BPMS atua como uma ferramenta

estratégica de apoio à gestão, assegurando que a folha de pagamento reflita dados auditáveis e em conformidade com o regime jurídico vigente, fortalecendo a transparência e a sustentabilidade pública.

Palavras-chave: BPMN (*Business Process Model and Notation*), BPMS (*Business Process Management Suite*); Gestão Pública; *Compliance* Documental; Folha de Pagamento.

37. ADOÇÃO DE VEÍCULOS ELÉTRICOS NO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO NO CEARÁ: TRAJETÓRIA E IMPLICAÇÕES

Maria Euzene Rodrigues

Universidade Christus

Resumo

Este artigo analisa, em perspectiva histórico-teórico-reflexiva e com base em pesquisa qualitativa de natureza documental e bibliográfica, a trajetória recente de inserção da eletromobilidade no Ceará e suas implicações para o policiamento comunitário associado ao Comando de Prevenção e Apoio às Comunidades (COPAC), instituído no âmbito do Programa Segurança Cidadã pela Lei nº 18.313/2023. A partir do enquadramento normativo e institucional que aproxima segurança pública e sustentabilidade ambiental, sob a lógica de transversalidade das políticas públicas, discute-se a hipótese de adoção de viaturas elétricas no policiamento ostensivo, considerando potenciais benefícios ambientais, bem como aspectos de eficiência e previsibilidade de custos. Paralelamente, explicitam-se condicionantes operacionais relevantes para a continuidade do serviço, como infraestrutura de recarga, autonomia em condições reais de uso, protocolos de contingência e custo total de propriedade, além de questões associadas ao ciclo de vida e ao descarte de baterias. Conclui-se que a eletrificação de frotas, no recorte analisado, pode ser compatível com compromissos climáticos e com tendências contemporâneas de governança pública, desde que submetida a planejamento técnico e a critérios verificáveis de viabilidade operacional.

Palavras-chave: Eletromobilidade; Sustentabilidade; Policiamento Cidadão; Viaturas Elétricas; Eficiência Operacional.

38. GESTÃO DE FLUXO PARA AUMENTO DA EFICIÊNCIA EM PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Cleufis Rangel Moura Pianco

Instituto de Tecnologia e Comunicação do Estado do Espírito Santo

Resumo

A administração pública contemporânea enfrenta um paradoxo estrutural: ao mesmo tempo em que é pressionada por maior eficiência, transparência e capacidade de resposta, opera em ambientes marcados por elevada complexidade, múltiplas dependências institucionais e forte variabilidade na execução do trabalho, principalmente quando trata-se de trabalho do conhecimento. Nesse contexto, a baixa previsibilidade das entregas, o acúmulo de demandas e os longos tempos de resposta não decorrem exclusivamente da limitação de recursos, mas da forma como o trabalho é organizado e gerido ao longo do sistema. Neste contexto, o presente artigo apresenta a experiência de implantação de um modelo de gestão de fluxo no Instituto de Tecnologia e Comunicação do Estado do Espírito Santo (PRODEST), órgão vinculado ao Governo do Estado do Espírito Santo. O modelo foi fundamentado nos princípios do método Kanban, na abordagem STATIK, no conceito de Custo do Atraso e em referenciais consolidados da teoria das filas e da teoria dos sistemas complexos. A iniciativa teve como objetivos centrais promover a melhoria da eficiência operacional, aumentar a previsibilidade das entregas, reduzir variabilidades e fortalecer a transparência organizacional em um ambiente tipicamente marcado por complexidade e interdependências. A abordagem adotada priorizou a evolução incremental e adaptativa do sistema de trabalho, partindo da compreensão dos fluxos existentes, da explicitação de políticas de gestão e da utilização intensiva de métricas orientadas a fluxo — tais como tempo de ciclo, vazão e trabalho em progresso. Dentre os avanços destacados, ressalta-se a criação de um backlog único e integrado, que permitiu visibilidade organizacional ampliada, melhor gestão das interdependências e alinhamento entre os níveis estratégico, tático e operacional. Os resultados obtidos foram expressivos e sustentáveis: redução do trabalho em progresso (de média de 107 para 40 iniciativas simultâneas), melhoria dos tempos de execução em diferentes percentis, redução de iniciativas executadas sem planejamento adequado e aumento da taxa de entregas no prazo, alcançando 88%. No entanto, a análise também revelou o impacto crítico das dependências externas na variabilidade do sistema, com tempos de bloqueio que, em muitos casos, ultrapassam seis meses. Conclui-se que a gestão de fluxo representa uma

abordagem robusta, replicável e especialmente adequada para o contexto da administração pública. Sua força reside na capacidade de promover aprendizado organizacional contínuo, alinhamento sistêmico, tomada de decisão baseada em evidências e melhoria gradual da capacidade institucional de entrega de serviços públicos de maior qualidade.

Palavras-chave: Gestão de Fluxo; Administração Pública; Kanban; Eficiência Operacional; Teoria das Filas; Sistemas Complexos; STATIK; Governança Pública.

39. CAMAROTIZAÇÃO NAS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS: EVIDÊNCIAS DA MERCANTILIZAÇÃO E RESTRIÇÃO AO LIVRE ACESSO DOS BENS PÚBLICOS

Demerval Nunes de Sousa Filho

Universidade Federal do Piauí

Resumo

As Parcerias Público-Privadas - PPP's despontam como importante instrumento voltado à concretização da prestação de serviços públicos. Além da necessidade de existência de leis e de instrumental regulatório e fiscalizatório, deve-se garantir que a prestação dos serviços públicos sejam efetivamente adequados ao atendimento dos usuários, de modo a satisfazer, dentre outras exigências legais, as condições de generalidade e de modicidade das tarifas. Diante desse cenário, a implementação dos serviços públicos, tais como ocorre no aeroporto, porto, rodovias, metrô, obras de saneamento e habitação, educação (apoio não pedagógico), parques e bioparques deve observar tais princípios, dentre outros. Daí o dilema atual e a relevante discussão entre a caracterização de serviços adequados em face do direito de explorar que é inerente às PPP's, com vistas a sua peculiar lógica econômica-jurídica. Esta análise busca construir limites da escorreta atuação das PPP's e apontar evidências de utilização em desconformidade com o regramento legal, evitando-se a camarotização nas PPP's. Desse modo, valendo-se do método dedutivo, bem como dados estatísticos de recentes PPP's, buscou a pesquisa enfrentar quando restam presentes a mercantilização e restrição ao livre acesso dos bens públicos.

Palavras-chave: Parcerias Público-Privadas; Serviços Adequados; Direito De Explorar; Lógica Jurídica; Camarotização e Restrição ao Livre Acesso dos Bens Públicos.

40. COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS E SEU IMPACTO NA INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA¹

Willeton Rangel de França

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

José Luiz Alves

Universidade de Pernambuco

Resumo

O presente estudo analisa como a incorporação de critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG), nas compras públicas, atua como mecanismo indutor de inovação sustentável no mercado fornecedor. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura na base *Web of Science*, resultando em uma amostra de 22 artigos situados na fronteira do conhecimento do ano de 2025. A análise adotou uma abordagem integrativa, cruzando evidências teóricas e empíricas sobre mecanismos de implementação, barreiras institucionais e tipologias de impacto. Os achados revelam um consenso de que a existência de marcos legais, embora necessária, é insuficiente; o determinante crítico do sucesso é a capacidade institucional, especificamente as capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *transforming*) dos compradores públicos. Empiricamente, comprova-se que as compras sustentáveis estimulam predominantemente a inovação de processo e a eficiência de recursos nas empresas, via mecanismo de *demand-pull*. Identificaram-se tensões operacionais significativas entre a eficiência da centralização administrativa e a flexibilidade necessária para a inovação ágil, além de riscos associados à métrica do valor social. Conclui-se que o sucesso das compras ESG depende da transição de um modelo de “conformidade burocrática” para uma “governança estratégica”. O estudo contribui ao propor uma agenda de pesquisa focada na adaptação climática e na realidade de economias emergentes.

Palavras-chave: Compras Públicas Sustentáveis; Critérios ESG; Inovação Sustentável; Capacidades Dinâmicas; Governança Pública.

¹Este trabalho decorre de pesquisa mais ampla cuja versão completa encontra-se publicada ou em processo de publicação na revista *Inclusiones* (ISSN 0719-4706), sob o título “Compras Públicas Sustentáveis e seu impacto na inovação sustentável das empresas: uma revisão sistemática”. A presente versão foi abreviada e adaptada exclusivamente para fins de apresentação e publicação nos anais do Congresso Consad.

41. A CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS COMO ESTRATÉGIA DE EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE O IMPACTO DA ESCALA NA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Zacarias Souza da Silva

Diana Fernandes de Souza Bastos

André Luiz Batista da Silva

Attila Luiz Uggeri

Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo

Resumo

A gestão das compras públicas na educação brasileira não é mais apenas uma obrigação burocrática; ela se tornou uma ferramenta essencial para o Estado entregar resultados reais à sociedade. Em tempos de orçamento apertado e cobrança constante por um melhor desempenho escolar, a forma como o governo compra virou uma questão estratégica. A escolha entre centralizar ou descentralizar essas aquisições vai muito além da conveniência da operação: trata-se de entender como a economia de escala, a padronização e a coordenação afetam diretamente a qualidade do que chega às salas de aula. Este estudo analisa teoricamente como o modelo de compras centralizadas nas Secretarias de Educação funciona como um motor de eficiência e sustentabilidade financeira. O foco recai sobre o “efeito de aprendizagem de custos”, que demonstra como agrupar as demandas gera economia, previsibilidade e inteligência de mercado. Além disso, ao concentrar seu poder de compra, o Estado consegue ditar regras mais exigentes, obrigando os fornecedores a adotarem práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). A pesquisa é de natureza qualitativa, estruturada em revisão bibliográfica e análise de documentos. Utilizou-se a Teoria da Governança Pública para pesar os prós e os contras entre centralizar as compras, ganhando escala, e descentralizá-las, ganhando agilidade local. Os resultados mostram que a centralização é uma saída altamente eficaz para resolver problemas estruturais crônicos que travam a educação pública, como a falta de material didático e de infraestrutura tecnológica. Mais do que isso, o grande volume financeiro envolvido permite ao governo atuar como um organizador do mercado. A conclusão é clara: a eficiência e a economia geradas ao arrumar a “casa” administrativa das secretarias não representam apenas corte de gastos, mas sim a liberação de recursos que podem ser investidos onde realmente importa, no ensino. É assim

que a boa gestão administrativa se transforma em uma política educacional mais forte e abrangente.

Palavras-chave: Compras Públicas Centralizadas; ESG nas Contratações Públicas; Governança Educacional; Eficiência Administrativa; Modelo Híbrido de Compras; Políticas Educacionais; Sustentabilidade nas Licitações; Economia de Escala.

42. DA CULTURA DE AVALIAÇÃO À TOMADA DE DECISÃO: AVANÇOS NA GESTÃO DA PREVENÇÃO À VIOLÊNCIA NO CEARÁ

Everton Cabral Maciel

Marcus Vinicius Adriano Araujo

Franklin de Sousa Torres

Consultor em Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos de Prevenção da Violência Urbana e da Criminalidade do PReVio/Casa Civil do Estado do Ceará

Resumo

Este artigo analisa a experiência de implementação de uma metodologia integrada de monitoramento e avaliação no âmbito do Programa Integrado de Prevenção e Redução da Violência do Ceará (PReVio), vinculado à Coordenadoria Executiva de Prevenção à Violência da Casa Civil do Governo do Estado do Ceará. A iniciativa institucionaliza, de forma sistemática, avaliações de implementação, resultados e impactos nas rotinas da gestão pública territorial, superando práticas pontuais e fragmentadas. O PReVio atua na promoção da cultura de paz e na prevenção da violência em dez municípios cearenses com maiores índices de Crimes Violentos Letais e Intencionais, por meio de articulação intersetorial em territórios vulnerabilizados. O objetivo é analisar o arranjo institucional estruturado, os instrumentos metodológicos desenvolvidos e os efeitos da incorporação da avaliação como prática permanente de gestão. A metodologia envolve análise documental dos marcos normativos e operacionais, sistematização das práticas da Gerência de Monitoramento e Avaliação e diálogo com a literatura sobre gestão para resultados e políticas públicas baseadas em evidências. Foi estruturado um modelo avaliativo multinível, com definição de indicadores, monitoramento da Matriz de Resultados e acompanhamento sistemático de planos de ação. Os resultados apontam fortalecimento da cultura avaliativa, maior integração entre planejamento, execução e monitoramento, ampliação da transparência e tomada de decisão orientada por evidências. Destacam-se as avaliações de implementação (cinco) e impacto (cinco) dos projetos, o monitoramento dos planos de ação, a consolidação da Matriz de Resultados, a formação de profissionais em gestão para resultados e a integração de bases de dados para o Observatório de Prevenção à Violência. Conclui-se que a experiência demonstra a viabilidade de institucionalizar a avaliação como instrumento estratégico de governança territorial, fortalecendo a capacidade estatal de aprimorar projetos de prevenção à violência em contextos vulneráveis.

Palavras-chave: Prevenção à Violência; Monitoramento e Avaliação; Gestão para Resultados; Articulação Intersetorial; Ceará.

43. AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA EM POLÍTICAS SOCIOEDUCATIVAS POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Eudes de Oliveira Bomfim

Washington Luiz de Goes

José Vinícius Rodrigues Garção

Ednilson Silva Oliveira

Fundação Renascer do Estado de Sergipe

Resumo

A eficiência administrativa nas políticas socioeducativas transcende a mera racionalização de insumos, exigindo uma abordagem capaz de mensurar a garantia de direitos e a produção de valor público. Este estudo analisa o desempenho institucional na execução de medidas socioeducativas sob uma perspectiva longitudinal, utilizando o colapso do sistema de Sergipe (2007-2013) como fase diagnóstica e teste de sensibilidade para a proposição de um Modelo Analítico Integrado. A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem mista, estrutura indicadores multidimensionais nas dimensões estrutural, processual, de fluxo, governança e efetividade pós-medida. Os resultados revelam que a redução da superlotação e a melhoria da conformidade processual resultam do fortalecimento da governança e da capacidade estatal, demonstrando que a elevação do custo unitário por adolescente sinaliza o investimento na qualidade do atendimento e na dignidade humana, e não ineficiência técnica. Conclui-se que o modelo proposto funciona como um roteiro prospectivo para a modernização da gestão nacional (Novo SIPIA/CNIUPS), subsidiando a transição para uma Governança da Era Digital (DEG) pautada na transparência e na sustentabilidade social da política.

Palavras-chave: Eficiência Administrativa; Valor Público; Capacidade Estatal; Políticas Socioeducativas; Governança.

44. EFETIVIDADE DA POLÍTICA DE INCLUSÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO NA GESTÃO MUNICIPAL

Raquel Rocha da Silva

Universidade Estadual do Ceará

Resumo

A implementação de políticas públicas de inclusão na educação infantil constitui um desafio relevante para a gestão municipal, especialmente no que se refere à capacidade institucional de assegurar a efetividade das diretrizes normativas. Embora o quadro legal estabeleça diretrizes para a educação inclusiva, a sua implementação eficaz depende de uma estratégia de planejamento, uma coordenação administrativa eficiente e mecanismos de monitorização e avaliação consistentes. O presente estudo visa avaliar a implementação da política de inclusão na rede pública municipal de Fortaleza, com o intuito de identificar os elementos estruturais e organizacionais que influenciam a sua eficiência e sustentabilidade. A presente análise enquadra-se no domínio da avaliação de políticas públicas, com especial enfoque na dimensão da implementação, através da análise documental e da avaliação das condições de infraestrutura, recursos pedagógicos, formação profissional e organização do Atendimento Educacional Especializado. Os resultados obtidos indicam a existência de desafios na articulação entre a formulação normativa e a execução administrativa, especialmente no que diz respeito à padronização de procedimentos, à integração intersetorial e à consolidação de indicadores de acompanhamento. Tais aspectos evidenciam oportunidades de aprimoramento na uniformidade da oferta e no fortalecimento dos mecanismos de gestão. Conclui-se que o desenvolvimento da capacidade administrativa, por meio da consolidação de instrumentos avaliativos e da gestão orientada por resultados, constitui condição essencial para a eficiência e sustentabilidade da política, contribuindo para o aprimoramento da governança educacional e da qualidade da oferta na primeira infância.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Implementação de Políticas; Gestão Municipal; Capacidade Institucional; Governança Pública; Avaliação de Políticas Públicas; Efetividade; Gestão por Resultados; Administração Pública.

45. GESTÃO MUNICIPAL EM AÇÃO: ESTRUTURANDO A GESTÃO ESTRATÉGICA MUNICIPAL PARA GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO – IMPLEMENTAÇÃO NO MUNICÍPIO DE VIANA-ES

Luis Otavio Nogueira Campelo

Adso Felizardo Castelo Branco de Oliveira

Fundação Dom Cabral

Resumo

O presente artigo analisa a concepção e implementação do projeto Gestão Municipal em Ação, iniciativa voltada ao fortalecimento da capacidade estratégica e da governança em âmbito municipal. A experiência parte do diagnóstico de baixa integração entre planejamento, orçamento e execução, fragilidades na priorização de projetos e ausência de rotinas sistemáticas de monitoramento de resultados. A metodologia foi estruturada em três etapas. A primeira consistiu em diagnóstico institucional, com análise documental, entrevistas com lideranças e equipes técnicas e construção de matriz SWOT. A segunda envolveu a definição de direcionadores estratégicos, elaboração de mapa estratégico à luz do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), estabelecimento de objetivos prioritários e consolidação de carteira de projetos estratégicos com critérios formais de priorização. A terceira etapa concentrou-se na implantação de modelo de monitoramento e avaliação (M&A), com definição de indicadores-chave (KPIs), metas pactuadas, ritos periódicos de acompanhamento e painéis gerenciais para apoio à tomada de decisão. Entre os principais resultados destacam-se: (i) consolidação de portfólio estratégico com definição clara de entregas, responsáveis e prazos; (ii) institucionalização de instâncias e fluxos de governança, ampliando a coordenação intersetorial; (iii) alinhamento entre objetivos estratégicos e instrumentos de planejamento; (iv) implantação de sistemática regular de acompanhamento baseada em indicadores; e (v) fortalecimento da cultura orientada para resultados. O projeto contribuiu para maior disciplina gerencial, previsibilidade na execução das prioridades e qualificação do processo decisório. A experiência demonstra que a adoção de instrumentos estruturados de gestão estratégica, combinada a mecanismos formais de governança e M&A, pode ampliar as capacidades estatais no nível local, promovendo eficiência, coordenação e geração consistente de valor público.

Palavras-chave: Gestão Pública Municipal; Planejamento Estratégico; Governança Pública; Monitoramento e Avaliação; Gestão Orientada para Resultados; Capacidades Estatais; Portfólio de Projetos; Valor Público.

46. MODELO ALTERNATIVO DE AVALIAÇÃO DE RISCO DE CRÉDITO PARA MUNICÍPIOS BRASILEIROS EM OPERAÇÕES SEM AVAL DA UNIÃO

José Ítalo Bandeira Gomes

Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza

Raniere Fontenele de Azevedo Costa

Kircinus do Brasil

Resumo

A concessão de crédito a entes subnacionais no Brasil é um processo complexo, historicamente dependente do aval da União e balizado por critérios técnicos estabelecidos pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) e por meio do Manual para Instrução de Pleitos (MIP). Este artigo propõe um Modelo Alternativo de Avaliação de Risco de Crédito (MAARC) para municípios, especificamente desenhado para operações de crédito sem garantia federal. O MAARC visa aumentar a agilidade, a transparência e a segurança jurídica na avaliação, replicando a lógica de conformidade do MIP/STN, mas com critérios objetivos focados na regularidade fiscal (CAUC) e na capacidade de pagamento real. O modelo utiliza os limites de Despesa Total com Pessoal (DTP), da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), como gatilho para a capacidade máxima de endividamento e adota o Fundo de Participação dos Municípios (FPM) como base de cálculo para o volume de crédito. A metodologia integra risco documental, fiscal e contábil em um sistema de pontuação ponderada, culminando em um *rating* de crédito e uma fórmula matemática para a liberação estimada do valor. O MAARC representa uma inovação ao oferecer um mecanismo preditivo e auditável para instituições financeiras, promovendo maior acesso ao crédito para municípios com gestão fiscal responsável.

Palavras-chave: Risco de Crédito Municipal; Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); CAUC/STN; MIP/STN; Fundo de Participação dos Municípios (FPM).

47. PROGRAMA ESTADUAL DE QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO CONSORCIADA: INOVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA INTERFEDERATIVA NA BAHIA

Rafaella Freitas de Oliveira Moreira

Vivian Carvalho Souza Xisto

Raquel Cerqueira Barbosa

Natali Ramos Lima

Secretaria de Saúde do Estado da Bahia

Resumo

O Programa Estadual de Qualificação da Gestão Consorciada (PEQGC), desenvolvido pela Secretaria da Saúde do Estado da Bahia, por meio da Diretoria de Gestão de Unidades Consorciadas e em Parceria Público-Privada (DGECOP), constitui estratégia institucional voltada ao fortalecimento da governança, ao aprimoramento da eficiência administrativa e à sustentabilidade dos consórcios públicos de saúde. A iniciativa estrutura-se como resposta aos desafios da gestão interfederativa, especialmente no que se refere à padronização de práticas administrativas, à necessidade de sistematização de fluxos e ao alinhamento técnico entre entes consorciados. Atualmente, o programa abrange 24 Policlínicas Regionais de Saúde, geridas por igual número de Consórcios Públicos Interfederativos de Saúde, alcançando aproximadamente 2.622 empregados públicos. Sua metodologia baseia-se em capacitações estruturadas, realizadas por meio de aulas expositivas e participativas, organizadas em módulos temáticos que contemplam planejamento estratégico, organização processual, governança e monitoramento de resultados. A disseminação de práticas exitosas favorece a aprendizagem aplicada e a replicabilidade das experiências, contribuindo para a padronização de procedimentos e a redução de assimetrias operacionais. Mais de 2.332 profissionais já foram qualificados no âmbito do programa. Evidências oriundas de visitas técnicas de monitoramento indicam avanços significativos nos fluxos de trabalho, com redução de retrabalho, maior uniformidade procedimental e fortalecimento da cultura de planejamento e acompanhamento de desempenho. Nesse contexto, o PEQGC consolida-se como um modelo estruturado de qualificação em larga escala, contribuindo para a geração de valor público, a racionalização do uso de recursos e o aprimoramento da gestão compartilhada no Sistema Único de Saúde, apresentando, ainda, elevado potencial de replicabilidade em outros contextos interfederativos.

Palavras-chave: Saúde Pública; Governança Interfederativa; Gestão Consorciada; Inovação na Gestão Pública; Qualificação Institucional.

48. A EXECUÇÃO DAS EMENDAS PARLAMENTARES INDIVIDUAIS EM UM ESTADO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DO EXERCÍCIO DE 2024

Uelerson Oliveira da Silva

Ariane Dias de Almeida

Deison Zanotto Stuani

Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão de Rondônia

Resumo

O artigo analisa a execução das emendas parlamentares individuais dos deputados estaduais de Rondônia no exercício financeiro de 2024, destacando avanços institucionais e entraves práticos. Partindo de revisão teórica sobre o orçamento impositivo e alterações constitucionais recentes, os autores definem o objetivo de quantificar níveis de execução e identificar gargalos administrativos. A pesquisa caracteriza-se como estudo descritivo quantitativo, com dados extraídos dos sistemas oficiais SIAOF e SIGEF e indicadores baseados nas fases da despesa (empenho, liquidação e pagamento). Aplicaram-se estatísticas descritivas (médias, medianas, dispersão e análise percentual) para examinar variações por parlamentar, função e distribuição territorial. Os resultados evidenciam heterogeneidade expressiva: índices de execução oscilaram entre 8,11% e 85,99%, média de 53,90% e perda média de aproximadamente 37% entre empenho e liquidação. Agricultura e saúde concentram parcela relevante das alocações, enquanto a descentralização para municípios apresentou alta variabilidade e limitações de rastreabilidade. Os achados indicam que, embora o regime impositivo constitua avanço formal, a efetividade depende da capacidade institucional de planejamento, coordenação e monitoramento. Limitações do estudo incluem dependência de dados secundários que não permitem avaliar a qualidade ou impactos concretos dos gastos. Como recomendações, propõe-se investigação qualitativa complementar, estudos de caso municipais e aprimoramento dos sistemas de informação para fortalecer transparência e avaliação de resultados. Sugere-se, ainda, maior integração entre órgãos de controle, padronização de registros e capacitação técnica para reduzir estornos e acelerar liquidações, bem como avaliação contínua dos efeitos das emendas sobre a prestação de serviços públicos e o desenvolvimento regional e monitoramento contínuo local.

Palavras-chave: Emendas Parlamentares; Execução Orçamentária; Orçamento Impositivo; Transparência; Rondônia.

49. POLÍTICAS PÚBLICAS DE COMBATE À POBREZA: CONTROLE POR AVALIAÇÃO DE PROCESSOS EM PROJETOS SOCIAIS NO ESTADO DO CEARÁ

José de Lima Freitas Júnior

Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará

Resumo

O artigo tem como objeto de estudo o controle realizado pela Administração Pública do Estado do Ceará, em sede das políticas públicas de combate à pobreza, formalizadas mediante projetos sociais, executados com recursos egressos do Fundo Estadual de Combate à Pobreza – Fecop. O estudo parte do reconhecimento de obrigação jurídica, que, endereçada à Gestão Pública estadual, recomenda-lhe avaliar anualmente o desempenho dos sobreditos projetos, de modo a inferir se os resultados alcançados estão, de fato, contribuindo para a redução da pobreza. A produção científica tem o objetivo de abordar o instituto da avaliação de processos, à luz do modelo concebido e adotado pela Gestão governamental, fundado como mecanismo estratégico de controle, a incidir sobre as mencionadas políticas. Adotou-se uma pesquisa genuinamente qualitativa, consubstanciada pela interveniência concorrente de pesquisas exploratória, descritiva e explicativa, manuseadas com a mediação técnica dos seguintes meios instrumentais: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação indireta intensiva, na modalidade participante. Como resultado decorrente da investigação científica desencadeada, o ensaio revela a organicidade da avaliação de processos, traduzida na demonstração do seu correspondente modelo, do qual repercute a dinâmica do julgamento que se realiza, notadamente quanto aos níveis de eficiência, eficácia e efetividade obtidos pelas políticas empreendidas, com ênfase para o alcance de resultados. Em sede de conclusão, ao instigar o leitor a uma compreensão holística acerca dos fenômenos observados pelo investigador, o trabalho evidencia que o fortalecimento das políticas públicas de combate à pobreza passa, necessariamente, pela interveniência do controle gerencial orientado à consecução de resultados, constituído por meio do manejo da avaliação, e, de modo especial, da avaliação de processos.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Combate à Pobreza; Avaliação de Processos; Projetos Sociais; Estado do Ceará.

50. MODELAGEM E PREVISÃO DINÂMICAS DA ARRECAÇÃO DE ICMS ENTRE 2011 E 2022

Natália Sardinha Brito

Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará

Roberto Tatiwa Ferreira

Universidade Federal do Estado do Ceará

Resumo

Este estudo aprimora a previsão da arrecadação do ICMS no Estado do Ceará pela aplicação de modelos econométricos dinâmicos. Dada a importância do ICMS como fonte de receitas, propõe-se a utilização do *Dynamic Model Averaging* (DMA), ou Ponderação Dinâmica de Modelos, por refletir com maior precisão os efeitos das variações macroeconômicas na arrecadação. Comparam-se também os desempenhos preditivos do DMA com os dos modelos ARMA, FAVAR e funções de transferência, utilizando variáveis no período de 2011 a 2022. Os resultados indicam que o DMA obteve maior acurácia, reduzindo o erro quadrático médio em até 40% em relação ao ARMA e 28% em relação ao FAVAR. A pesquisa conclui que, para o DMA, variáveis como produção industrial, vendas no varejo e energia elétrica ganham relevância preditiva no longo prazo. A adoção de abordagens mais flexíveis representa um avanço metodológico para o planejamento fiscal dos entes subnacionais.

Palavras-chave: ICMS; Previsão de Receita; *Dynamic Model Averaging*; Modelos ARMA e FAVAR; Arrecadação Tributária.

51. DESECONOMIAS DE ESCALA E ARRANJOS REDISTRIBUTIVOS NO SANEAMENTO: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS PARA A POLÍTICA PÚBLICA

Clério Ferreira de Sousa

Empresa Baiana de Águas e Saneamento

Gervásio Ferreira dos Santos

Universidade Federal da Bahia

Resumo

A Lei nº 14.026/2020, que atualizou o Marco Legal do Saneamento, estabelece metas de universalização dos serviços de água e esgoto até 2033 e incentiva a regionalização visando ganhos de escala. Contudo, essa justificativa carece de evidências empíricas. Este estudo analisa se a prestação regionalizada se sustenta por ganhos de escala ou, de forma indireta, por subsídios cruzados entre municípios. Analisaram-se os determinantes de eficiência de custos das companhias de saneamento utilizando Análise de Fronteira Estocástica pelo modelo Lien-Kumbhakar-Alem (LKA) com dados (2014-2021). O modelo separa quatro componentes: (i) diferenças permanentes entre municípios, como relevo e urbanização; (ii) ineficiência persistente, derivada de limitações estruturais de longo prazo; (iii) ineficiência transitória, relacionada à gestão dos serviços no curto prazo; e (iv) fatores aleatórios que fogem ao controle das firmas. Adicionalmente, o estudo incorpora uma análise aplicada aos municípios da Bahia operados por um único prestador regional (Embasa), no período de 2019 a 2023, permitindo avaliar, em um ambiente institucional homogêneo, a dinâmica intra-empresa dos subsídios cruzados. Com base nos custos eficientes estimados, são construídas três medidas complementares de subsídios implícitos: um indicador relativo, um indicador por volume (R\$/m³) e um indicador per capita, que captam, respectivamente, a posição econômica proporcional, a eficiência do serviço e a dimensão distributiva entre municípios. Para o Brasil, os resultados indicam: (i) retorno à escala médio de 0,80, mostrando deseconomias de escala; (ii) eficiência semelhante entre prestadoras locais, microrregionais e regionais; (iii) não há diferenças relevantes nos níveis de ineficiência persistente por natureza jurídica, exceto autarquias, que apresentam maior eficiência. No caso da Bahia, observa-se elevada heterogeneidade nos indicadores de subsídio, com coexistência de municípios superavitários e deficitários e evidência de transferências implícitas que sustentam o equilíbrio econômico do sistema. Isto sugere que a

regionalização, tal como desenhada, não se justifica por eficiência produtiva, sendo consistente com um arranjo baseado em subsídios cruzados, o que traz implicações práticas: (i) a política pública deve reconhecer explicitamente o caráter redistributivo da regionalização; (ii) o papel do Estado-membro passa a ser de coordenador, árbitro distributivo e garantidor de solidariedade intermunicipal, o que exige capacidade administrativa, não apenas desenho legal; (iii) o foco dos gestores dos serviços deve ser na redução da ineficiência transitória. Portanto, a evidência aponta para um arranjo institucional cuja viabilidade decorre de mecanismos redistributivos entre municípios, consistentes com o princípio da solidariedade inerente a um serviço essencial. Reconhecer essa realidade é fundamental para o aprimoramento da política pública, da regulação e da governança do setor. O desafio central não é técnico, mas institucional: tornar explícitos, legítimos e bem regulados os subsídios.

Palavras-chave: Eficiência de Custos; Arranjos Redistributivos; Gestão Pública.

52. TRANSIÇÃO ENERGÉTICA E EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA DO ESPÍRITO SANTO

Deivison Souza Cruz

Gustavo Mateus Ferreira

Rafael de Oliveira Fontes

Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

O Estado do Espírito Santo consolidou-se como protagonista na agenda de descarbonização e eficiência fiscal por meio da modernização de sua matriz energética. O objetivo deste artigo é analisar a estratégia capixaba no recorte 2020–2026, demonstrando que a perenidade dos ganhos de eficiência depende da evolução da governança de um “regime laboratorial” para um regime institucional permanente. A análise estrutura-se em quatro pilares: (i) modelos de aquisição (Mercado Livre e Matriz Solar); (ii) gestão de dados (datalake fiscal NF3e); (iii) eficiência predial (retrofit e nZEB); e (iv) institucionalização. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada qualitativa, configurada como um estudo de caso longitudinal único, pautada pela triangulação documental assimétrica, pelo institucionalismo histórico e por um *benchmarking* com jurisdições maduras. Os resultados revelam economias expressivas, como os R\$ 43,4 milhões projetados no Mercado Livre, mas identificam hiato de institucionalização relevante que torna os ganhos vulneráveis a alternâncias políticas. Conclui-se que o Estado encontra-se em um ponto de inflexão (*critical juncture*), sendo imperativa a institucionalização definitiva do Laboratório de Gestão de Energias Sustentáveis (Lages) e a aprovação do Plano Estadual de Gestão de Energias Sustentáveis governamental para consolidar a transição como uma política de Estado resiliente e baseada em dados.

Palavras-chave: Transição Energética; Institucionalização; Capacidade Estatal; ISO 50001; Gestão Baseada em Dados.

53. OBSERVATÓRIO DA GOVERNANÇA PARA RESULTADOS: PLATAFORMA DE DIAGNÓSTICO E BENCHMARKING PARA MATURIDADE INSTITUCIONAL NO SETOR PÚBLICO

João Paulo Mota

Gilberto Porto

Lukas Zottmann

Instituto Publix

Resumo

O presente artigo descreve o Observatório da Governança para Resultados, plataforma digital desenvolvida pelo Instituto Publix para diagnóstico de maturidade institucional, *benchmarking* entre organizações públicas e geração de planos de ação via inteligência artificial generativa. O artigo apresenta a metodologia de avaliação adotada, estruturada em três dimensões (Agenda Estratégica, Estrutura de Implementação e Monitoramento e Avaliação), sendo validada academicamente, a plataforma em s, está em operação com 153 organizações públicas avaliadas e 259 gestores e dirigentes respondentes, o que evidencia sua viabilidade como instrumento de apoio ao desenvolvimento institucional no setor público brasileiro. Espera-se que ao apresentar os componentes tecnológicos da plataforma e as contribuições dessa solução, seja possível estabelecer novos caminhos para o fortalecimento da gestão pública orientada a resultados.

Palavras-chave: Gestão para Resultados; Maturidade Organizacional; Diagnóstico Institucional; *Benchmarking* Público; Inteligência Artificial na Gestão Pública.

54. FEDERALISMO, ATAS DE REGISTRO DE PREÇOS E GOVERNANÇA MULTINÍVEL: EFEITOS DA VEDAÇÃO ÀS ADESÕES ESTADUAIS A ATAS MUNICIPAIS NÃO CAPITAIS

Leilanne Aurélia Nascimento de Mattos Mello

Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe

Jussara Maria Moreno Jacinth

Universidade de Coimbra/PT

Rosa Leila Lima do Nascimento

Universidade Federal de Sergipe

Resumo

O artigo analisa a vedação imposta pelo art. 86, § 8º da Lei nº 14.133/2021 e por normativos estaduais que restringem a adesão de Estados a Atas de Registro de Preços (ARPs) gerenciadas por Municípios não-capitais, examinando seus impactos sobre eficiência, governança multinível e sustentabilidade nas contratações públicas. Utiliza-se metodologia qualitativa, com análise normativa, doutrinária e abordagem teórico-crítica inspirada nos estudos decoloniais, a fim de compreender como tal restrição reproduz hierarquias territoriais e racionalidades centralizadoras no federalismo brasileiro. Os resultados indicam que a vedação compromete a racionalidade administrativa, limita a difusão de práticas inovadoras e enfraquece a cooperação federativa, além de produzir efeitos simbólicos que reforçam desigualdades históricas entre entes. Conclui-se que a análise do fenômeno exige ir além da legalidade estrita, reconhecendo que a governança das contratações públicas é também atravessada por disputas epistemológicas e estruturais.

Palavras-chave: Licitações; Registro de Preços; Federalismo; Governança Multinível; Decolonialidade.

55. GESTÃO INTELIGENTE DE IMPRESSÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONTROLE DE GASTOS E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL A PARTIR DE DADOS E GOVERNANÇA

Davi Severiano Juvi de Almeida

Augusto Braga Rodrigues

Artur Vitalino da Silva

Pedro Henrique Matos da Silva Passos

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

A impressão corporativa permanece como despesa administrativa recorrente mesmo em ambientes públicos progressivamente digitalizados. Em órgãos com múltiplas unidades, contratos de outsourcing, parque heterogêneo de equipamentos e baixa rastreabilidade por centro de custo, o consumo de papel e suprimentos tende a se naturalizar como gasto inercial, dificultando a identificação de desperdícios e a adoção de medidas corretivas proporcionais. Este artigo analisa a gestão inteligente de impressão como instrumento de eficiência do gasto público, sustentabilidade ambiental e governança orientada a resultados. O objetivo é apresentar e avaliar um modelo aplicado de controle baseado em dados, indicadores e mudança comportamental, capaz de tornar o consumo visível, reduzir excessos e apoiar decisões administrativas mais consistentes. Metodologicamente, adotou-se pesquisa aplicada, de natureza quantitativa, estruturada como estudo de caso com simulação de cenários, a partir de dados agregados e anonimizados de um serviço corporativo de impressão em órgão público de grande porte. Foram comparados o cenário real, composto pelo histórico efetivamente impresso ao longo de dez meses, e um cenário estimado, obtido pela aplicação de limite mensal de 40 impressões por usuário, definido com base no padrão estatístico de consumo. Os resultados indicam que o volume real de 64.601 impressões poderia ser reduzido para aproximadamente 49.677, com diminuição absoluta de 14.924 páginas, equivalente a cerca de 23% do total impresso. A redução estimada corresponde a aproximadamente 30 resmas de papel evitadas e economia de R\$1.944,19 no custo variável do período, com projeção anual aproximada de R\$2.333,03. Conclui-se que a política de impressão pode ser reposicionada como agenda transversal de planejamento, orçamento e sustentabilidade, desde que sustentada por diagnóstico, regras transparentes, mecanismos formais de exceção, monitoramento contínuo e revisão contratual baseada em evidências.

Palavras-chave: Gestão Inteligente de Impressão; Impressão Sustentável; Eficiência do Gasto Público; Governança Orientada a Resultados; Indicadores de Desempenho; Green IT; Economia Comportamental; Controle de Cotas; Sustentabilidade na Administração Pública.

56. APLICAÇÃO DO FATOR X NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO DE CUSTEIO DA EMBASA

Clério Ferreira de Sousa

Empresa Baiana de Águas e Saneamento

Alexandre Cordeiro Caldas

Empresa Baiana de Águas e Saneamento

Matheus Souza Dantas

Empresa Baiana de Águas e Saneamento

Gervásio Ferreira dos Santos

Universidade Federal da Bahia

Resumo

Este artigo analisa a aplicação integrada do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) e da análise de fronteira estocástica de custos no processo de planejamento econômico-financeiro da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. (Embasa). A eficiência de custos dos municípios operados pela companhia foi estimada por meio da *Stochastic Frontier Analysis* (SFA), utilizando-se especificamente o modelo de Lien, Kumbhakar e Alem (LKA), o qual trata o problema de endogeneidade associado à inclusão de determinantes da ineficiência ao separar a heterogeneidade não observada das ineficiências persistentes e transitórias. A modelagem empírica baseou-se em uma função custo do tipo Cobb-Douglas. Foram estimados os escores de eficiência de cada município e a eficiência máxima dos respectivos *clusters*, utilizados como referência para a definição dos Fatores X aplicados às metas orçamentárias. Os resultados indicam uma eficiência técnica global média (OTE) de 0,911 no período de 2019 a 2023, com o escore mínimo de 0,597 e máximo de 0,987. Em 2025, as Despesas de Exploração (DEX) associadas à prestação dos serviços apresentaram uma economia de R\$213,8 milhões. Antes da implementação do GMD (2015–2017), a DEX média por ligação de água e esgotamento sanitário era de R\$59,49, reduzindo-se para R\$56,31 em 2025. Essa trajetória evitou gastos estimados em R\$232,9 milhões em 2025 e R\$1.368,7 milhões no acumulado do período 2018 a 2025, desconsiderados os anos de 2020 e 2021, impactados pela pandemia. A taxa média anual de crescimento da DEX foi de 3,32%, com variações de 7,08% em 2023 e 4,48% em 2024. Após a aplicação do Fator X, observou-se em 2025 uma desaceleração para 2,91%, valor inferior à média histórica. Os resultados evidenciam que a aplicação do Fator X no planejamento orçamentário de custeio

permite a redução de custos e o aumento da produtividade por meio de um processo estruturado e tecnicamente fundamentado, contribuindo para a eficiência operacional e a sustentabilidade econômico-financeira da companhia, além de oferecer um referencial metodológico para o aprimoramento da gestão pública em setores intensivos em capital e submetidos à rigorosa regulação estatal.

Palavras-chave: Gerenciamento Matricial de Despesas; Eficiência de Custos, Fator X; Saneamento Básico.

57. CONTINUIDADE INSTITUCIONAL E EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PERÍODOS DE TRANSIÇÃO DE GOVERNO

Lincoln Araujo de Lima

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

O presente trabalho analisa os desafios e oportunidades da administração pública brasileira nos períodos de transição de governo, com foco na continuidade das políticas públicas, na eficiência dos serviços e no fortalecimento da governança. O objetivo é identificar fatores institucionais que fragilizam a gestão pública durante essas transições e apontar estratégias capazes de promover maior estabilidade e entrega de valor à sociedade. A análise demonstra que a predominância de políticas de curto prazo, aliada à elevada rotatividade de cargos estratégicos e à politização da gestão, compromete a continuidade institucional e gera desarticulação de políticas públicas, notadamente em áreas essenciais como saúde e educação, isso porque, impactam negativamente a eficiência administrativa e a qualidade dos serviços prestados à população. A metodologia baseou-se em levantamento bibliográfico de estudos e documentos relacionados à transição administrativa, governança pública e eficiência no setor público. A análise comparativa permitiu identificar fragilidades institucionais e boas práticas voltadas à mitigação dos impactos negativos decorrentes das mudanças de governo. Os resultados indicam que a instabilidade política e a substituição frequente de ocupantes de cargos comissionados dificultam a consolidação de políticas de longo prazo, transformando políticas de Estado em políticas de governo orientadas por resultados imediatos. Ademais, a ocupação de cargos estratégicos com base em critérios predominantemente políticos tende a fragilizar a capacidade técnica da administração e a comprometer a eficiência dos processos decisórios. Nesse contexto, a governança pública destaca-se como alternativa capaz de promover maior integração entre Estado e sociedade, por meio de redes colaborativas, coordenação interinstitucional e monitoramento de resultados. Como encaminhamento, tem-se o mapeamento de cargos estratégicos e sua priorização para servidores de carreira, com base em critérios de mérito e qualificação técnica, bem como o fortalecimento de instâncias participativas. Conclui-se que a eficiência da gestão pública nas transições de governo depende de adoção de práticas de governança que conciliem estabilidade institucional e racionalidade administrativa.

Palavras-chave: Governança Pública; Transição de Governo; Eficiência Administrativa; Políticas Públicas; Continuidade Institucional; Gestão Pública.

58. PROJETAR PARA TODOS: MODERNIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Larissa de Oliveira Vargas Vivas

Luciana Andrade Ramos de Almeida

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

A Arquitetura Inclusiva consolida-se como instrumento estratégico para garantir o acesso universal e equitativo aos serviços públicos, ao eliminar barreiras físicas, sensoriais e comunicacionais que limitam o pleno exercício da cidadania. Considerando o acesso aos serviços públicos como direito constitucional, este trabalho tem como objetivo demonstrar como a aplicação sistemática dos princípios do Desenho Universal contribui para a qualificação do atendimento ao cidadão e para a modernização da gestão pública, em conformidade com a Lei Brasileira de Inclusão e normas técnicas da ABNT. A metodologia baseia-se na análise técnica individualizada das unidades de atendimento, com diagnóstico de barreiras arquitetônicas e operacionais, seguida da implementação de soluções acessíveis integradas à infraestrutura, aos fluxos de circulação, à sinalização, ao mobiliário e aos protocolos de atendimento. Essa abordagem possibilita a padronização de diretrizes inclusivas, assegurando autonomia, segurança e conforto aos usuários, especialmente nos serviços essenciais de documentação civil. Os resultados demonstram impactos positivos e mensuráveis. Dados da Ouvidoria indicam índice médio de 92% de satisfação dos usuários. No primeiro semestre de 2025, foram realizados mais de 458 mil atendimentos nas unidades da capital, dos quais 61 mil destinados ao público prioritário, incluindo idosos, pessoas com deficiência e usuários com Transtorno do Espectro Autista. A adoção de soluções como sinalização acessível, balcões adaptados, atendimento humanizado e salas de acolhimento sensorial ampliou a autonomia dos cidadãos e fortaleceu a relação entre sociedade e Estado. Institucionalmente, registrou-se redução de 18% no tempo médio de atendimento e queda superior a 70% nas reclamações relacionadas à infraestrutura. A acessibilidade incorporada desde a fase de projeto resultou ainda em economia estimada de R\$400 mil por unidade, quando comparada a adaptações corretivas. Conclui-se que a Arquitetura Inclusiva ultrapassa o cumprimento normativo e se afirma como ferramenta de inovação, eficiência e sustentabilidade na gestão pública, promovendo a racionalização de recursos, a melhoria dos serviços e a efetivação do direito de ir, vir e acessar.

Palavras-chave: Acessibilidade; Arquitetura Inclusiva; Atendimento ao Público; Desenho Universal.

59. GOVERNANÇA E DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO SUBNACIONAL

Thiago José Tavares Ávila

Daniel de Souza Valotto

Gabriel Albino Ponciano Nepomuceno

Emiliano Braga dos Santos

Prefeitura Municipal de Pedro Leopoldo-MG

Resumo

A transformação digital no setor público municipal exige alinhamento consistente entre visão estratégica, governança, capacidade normativa, infraestrutura organizacional, desenvolvimento de competências e entrega de valor público ao cidadão. Este artigo apresenta um estudo de caso subnacional, de natureza qualitativa e aplicada, que analisa a experiência do Município de Pedro Leopoldo/MG na estruturação de sua agenda de transformação digital. O estudo baseia-se em análise documental, acompanhamento institucional e sistematização dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) definidos pela Secretaria Adjunta de Transformação Digital. Os resultados evidenciam a consolidação de um modelo baseado em seis dimensões: marco legal, governança digital, capacidades institucionais e segurança, competências digitais dos servidores, digitalização de processos administrativos e experiência do cidadão. Entre as principais entregas destacam-se a Lei Municipal nº 3.877/2025, o Decreto nº 2.546/2026, a instituição do COM-DIGI, a implantação do SEI/PL, a criação da Escola de Governo, a estruturação de trilhas formativas, a implementação do novo portal institucional, da Carta de Serviços e da Ouvidoria Digital Fala.PL. Conclui-se que o caso demonstra a transformação digital municipal como processo de construção progressiva de capacidades estatais, no qual normas, estruturas, tecnologias, pessoas e serviços são articulados para viabilizar valor público em contexto local.

Palavras-chave: Transformação Digital Municipal; Estratégia Digital; Capacidades Estatais; Governança Digital; OKRs.

60. ENTRE O AJUSTE E A SUSTENTABILIDADE: RRF E PROPAG EM PERSPECTIVA COMPARADA EM MINAS GERAIS

Paloma Pâmela Braga Guedes

Gustavo Rodrigues de Oliveira

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Resumo

O elevado endividamento do Estado de Minas Gerais tem imposto restrições persistentes à capacidade de investimento público, à execução de políticas públicas essenciais e à autonomia fiscal do ente federado. Nesse contexto, intensificou-se o debate em torno dos mecanismos de renegociação da dívida estadual, em especial o Regime de Recuperação Fiscal (RRF) e, mais recentemente, o Programa de Pleno Pagamento de Dívidas dos Estados (Propag), apresentado como alternativa ao modelo vigente. O presente estudo tem como objetivo analisar a viabilidade do PROPAG como solução ao quadro de endividamento do Estado de Minas Gerais, à luz da sustentabilidade das medidas fiscais impostas e dos ganhos potenciais para o ente estadual, tomando o pacto federativo como eixo analítico central. Como contribuição, o trabalho pretende oferecer subsídios técnicos e analíticos ao debate acadêmico e institucional acerca da adequação dos instrumentos de renegociação da dívida dos estados, avaliando se o PROPAG apresenta potencial para ser mais sustentável e compatível com os princípios do pacto federativo, especialmente no que se refere à preservação da autonomia estadual, à governança fiscal e ao equilíbrio das relações federativas.

Palavras-chave: Dívida Pública; Regime de Recuperação Fiscal; Programa de Pleno Pagamento de Dívidas; Refinanciamento.

61. MODELO DE GESTÃO MATRICIAL COMO ESTRATÉGIA PARA SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO SANEAMENTO BÁSICO

Mario Cezar Lopes Ferreira Filho

Matheus Souza Dantas

Jocelino Rocha dos Santos

Eva Guimarães da Silva

Empresa Baiana de Águas e Saneamento

Resumo

O setor de saneamento básico no Brasil enfrenta o desafio de universalizar o acesso aos serviços até 2033, o que demanda modelos de gestão capazes de promover eficiência operacional, sustentabilidade econômica e financeira, além de assegurar capacidade de investimento. Neste contexto, o presente estudo analisa a experiência da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. (Embasa) na adoção de um modelo de gestão matricial integrada, fundamentado nos Gerenciamentos Matriciais de Despesas (GMD), Receitas (GMR) e Investimentos (GMI). Essa abordagem favorece a identificação de oportunidades e potencializa a geração de receitas, otimiza a execução das despesas e viabiliza investimentos mais eficientes. O modelo rompe com a lógica orçamentária tradicional ao incorporar o controle cruzado, no qual os fluxos financeiros são monitorados simultaneamente sob duas perspectivas complementares: a vertical, representada pelas unidades executoras, e a horizontal, conduzida pelos gestores de pacotes. Destacam-se ainda o desdobramento das receitas e despesas ao longo da hierarquia orçamentária e o acompanhamento sistemático dos fluxos financeiros, que viabiliza a adoção imediata de ações corretivas diante de eventuais desvios. A metodologia baseia-se no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), garantindo que o planejamento orçamentário seja um processo contínuo de negociação de metas e monitoramento de indicadores. Os resultados demonstram que a estrutura matricial fortalece a governança, amplia a transparência, melhora a qualidade da informação gerencial e alinha receitas e despesas ao planejamento de investimentos. O modelo representa um referencial replicável para gestores públicos que buscam elevar os padrões de governança, eficiência e sustentabilidade na administração pública contemporânea.

Palavras-chave: Gestão Matricial; Planejamento Orçamentário; Saneamento Básico; PDCA; Embasa.

62. FORTALECENDO O PLANEJAMENTO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES POR MEIO DA GOVERNANÇA DOS PROCESSOS DE LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

Geisiane Magalhães

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Ernatan Barbosa

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Gilberto Porto

Instituto Publix

Raphael Salviano

Instituto Publix

Resumo

A fragmentação decisória, a baixa integração entre planejamento e execução e a insuficiência de mecanismos claros de responsabilização figuram entre os principais entraves à eficiência e à sustentabilidade das compras e contratações públicas. Nesse contexto, o presente trabalho descreve o processo de definição e a estruturação de um modelo de governança dos processos de logística de suprimentos, concebido como instrumento indutor do fortalecimento do planejamento de compras e contratações em âmbito estadual. O objetivo é apresentar a abordagem metodológica adotada para construção do modelo e analisar seus principais componentes e contribuições para a gestão pública. Trata-se de um estudo aplicado, de natureza qualitativa, desenvolvido a partir de mapeamento e revisão de processos, análise de normativos, diagnóstico de capacidades institucionais e realização de oficinas técnicas com atores estratégicos. O modelo de governança foi concebido de forma integrada ao Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos, considerando princípios de coordenação sistêmica, transparência, gestão de riscos e monitoramento de desempenho. O processo de construção incluiu a definição de instâncias de governança, papéis e responsabilidades, fluxos decisórios, mecanismos de articulação interinstitucional e instrumentos formais de institucionalização. Como resultado, foi estruturado um modelo de governança orientado a processos, capaz de alinhar o planejamento das contratações às diretrizes estratégicas, aprimorar a previsibilidade das demandas, reduzir retrabalhos e fortalecer a tomada de decisão baseada em informações. O estudo evidencia que a governança dos processos de logística de suprimentos constitui elemento central para a promoção da eficiência, da sus-

tentabilidade e da qualidade das compras públicas, ao criar condições organizacionais para a integração entre planejamento, execução e controle das compras governamentais.

Palavras-chave: Compras Públicas; Governança; Planejamento de Compras; Logística de Suprimentos.

63. COMPRAS PÚBLICAS COMO INSTRUMENTO DE DESCARBONIZAÇÃO: ANÁLISE DA VIABILIDADE DA CO₂ PERFORMANCE LADDER NO BRASIL

Felipe Vilaça Loureiro Santos

Instituto Jataí

Levi Santos Duarte

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Marfisa Carla de Abreu Maciel Castro

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Eduardo Spanó

Instituto Jataí

Resumo

As compras públicas sustentáveis (CPS) vêm sendo reconhecidas como instrumento estratégico para promover a eficiência do gasto público, fomentar inovação e alinhar a atuação do Estado aos objetivos de desenvolvimento sustentável e à agenda climática. Estima-se que o gasto público responda por cerca de 15% das emissões globais de dióxido de carbono (CO₂), evidenciando seu papel na transição para economias de baixo carbono. No Brasil, apesar de avanços no marco normativo e em políticas públicas, a implementação efetiva das CPS ainda enfrenta desafios institucionais, regulatórios, operacionais e de mercado, sobretudo na incorporação consistente de critérios ambientais e de desempenho ao longo do ciclo de compra. Nesse contexto, este estudo analisa a viabilidade de implementação da *CO₂ Performance Ladder* (CO₂PL) no Brasil como instrumento inovador para fortalecer as CPS. A CO₂PL é um sistema de certificação e gestão, desenvolvido nos Países Baixos, que reconhece organizações com esforços comprovados de mensuração e redução de emissões de carbono, oferecendo incentivos competitivos em processos licitatórios. O estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória, baseada em pesquisa documental, análise jurídico-regulatória e entrevistas com atores-chave da gestão pública, órgãos de controle, setor produtivo e sociedade civil. É examinada a composição do mercado de compras públicas, o arcabouço recente de políticas climáticas e de transformação econômica e iniciativas de coordenação interinstitucional. Além disso, avalia-se também a compatibilidade da CO₂PL com instrumentos já previstos hoje, como análise de ciclo de vida, margens de preferência, critério de técnica e preço, certificações e contratos de desempenho. Por fim, são discutidos desafios

relevantes do contexto brasileiro e as estratégias necessárias para superar tais obstáculos. Conclui-se que a CO₂PL apresenta elevado potencial para fortalecer a eficiência administrativa e a governança climática das contratações públicas, desde que adaptada às especificidades institucionais e regulatórias do país.

Palavras-chave: Contratações Públicas Sustentáveis; Descarbonização; CO₂ *Performance Ladder*; Desempenho Ambiental; Emissões; Gases de Efeito Estufa (GEE).

64. REGIONALIZAÇÃO DO ORÇAMENTO NA EDUCAÇÃO PAULISTANA: HISTÓRICO INSTITUCIONAL, DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E EVIDÊNCIAS DA EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Ananda Grinkraut

Ciro Rodrigues de Freitas Regis Bandeira

Samuel Ralize de Godoy

Jonatas Henrique Custodio

Secretaria Municipal de Educação de São Paulo

Resumo

O artigo apresenta o processo de regionalização orçamentária na Secretaria Municipal de Educação (SME) de São Paulo como ferramenta de combate às desigualdades socioespaciais. Considera-se que dar visibilidade para onde o recurso é aplicado é fundamental para ampliar a transparência, fomentar o controle social, aprimorar a governança e a justiça distributiva dos recursos públicos. Após apresentar a construção do conceito de regionalização orçamentária e sua implementação no município de São Paulo, explora-se cada um dos eixos que estruturaram o projeto: engajamento institucional, diagnóstico e qualificação, desenvolvimento de metodologias específicas por tipo de despesa e construção de ferramentas de gestão. O projeto busca transformar a regionalização do orçamento em rotina administrativa, a partir de um processo gradual, incremental e sustentável, que permite monitorar como se dá a distribuição das despesas da educação no território e entre as unidades educacionais. Além disso, subsidia a tomada de decisões sobre a alocação de novos recursos e expansão de políticas e programas existentes de forma que considerem as vulnerabilidades específicas de cada região, garantindo um padrão de qualidade equitativo em todo o município.

Palavras-chave: Orçamento; Regionalização; Educação; Transparência; Desigualdade.

65. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO SOB RESTRIÇÃO: O PAPEL DO TERMO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE CRÉDITO ORÇAMENTÁRIO NA VIABILIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS TRANSVERSAIS

Isabella Virgínia Freire Biondini

Raphael Sant'Ana Neves Andrade Brito

Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais

Resumo

O planejamento orçamentário no setor público brasileiro tem sido crescentemente tensionado por um cenário de elevada rigidez fiscal, marcado pela expansão das despesas obrigatórias, pela intensificação das vinculações legais de receitas e pela redução do espaço de discricionariedade dos gestores públicos. Esse contexto impõe desafios relevantes à implementação de políticas públicas de caráter transversal, cuja efetividade depende da atuação coordenada de múltiplos órgãos e da integração de recursos e capacidades institucionais. Neste cenário, o artigo analisa o Termo de Descentralização de Crédito Orçamentário (TDCO) como instrumento de planejamento e governança orçamentária voltado à viabilização de políticas públicas transversais em contextos de restrição fiscal. A pesquisa adota abordagem qualitativa e analítica, com base na análise do desenho institucional e da operacionalização do TDCO no Estado de Minas Gerais, a partir da experiência da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag-MG). Utilizam-se dados orçamentários e financeiros do período de 2018 a 2025, extraídos do SIAFI-MG, combinados à revisão da literatura sobre rigidez orçamentária, instrumentos de ação governamental e coordenação intersetorial. Os resultados apontam para a consolidação do TDCO como mecanismo relevante de coordenação interinstitucional e de reorganização da execução orçamentária, possibilitando ganhos de eficiência, especialização e racionalização do uso dos recursos públicos, sem alteração da estrutura legal do orçamento. Conclui-se que o TDCO constitui importante instrumento de governança orçamentária em contextos de elevada rigidez fiscal.

Palavras-chave: Orçamento Público; Termo de Descentralização de Crédito Orçamentário (TDCO); Rigidez Orçamentária; Políticas Transversais.

66. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTOS DA GOVERNANÇA TERRITORIAL: A EXPERIÊNCIA DA ITAIPU COM OS NÚCLEOS DE COOPERAÇÃO SOCIOAMBIENTAL

Rosani Borba

Itaipu Binacional

Luiz Antonio Ferraro Júnior

Itaipu Binacional

Jéssica Morais de Moura

Instituto Publix

Gilberto Porto

Instituto Publix

Resumo

O artigo apresenta a experiência do programa Governança Participativa para a Sustentabilidade (Itaipu Binacional e Itaipu Parquetec) na construção e implementação de uma sistemática participativa de monitoramento e avaliação (M&A) aplicada aos 21 Núcleos de Cooperação Socioambiental (NCS) no Paraná e no sul do Mato Grosso do Sul. A iniciativa reconhece que a governança territorial e redes colaborativas exigem instrumentos de acompanhamento de resultados, capazes de transformar informações dos territórios em insumos para decisão, aprendizado e prestação de contas. Os NCS são instâncias de governança cooperativa no território, concebidas para articular instituições, promover cooperação e fortalecer a capacidade de incidência sobre desafios socioambientais locais. Sua atuação busca enfrentar problemas complexos que “não cabem” em uma única política municipal, por meio de fóruns permanentes de diálogo e pactuação de iniciativas integradas, em uma área prioritária que abrange 434 municípios. Nesse contexto, o artigo descreve o Sistema de M&A como ciclo integrado de produção, análise e uso da informação, no qual o monitoramento organiza registros contínuos e a avaliação ocorre em momentos periódicos de análise crítica. O modelo adota princípios de simplicidade e implementabilidade, foco no essencial, evolução/maturidade e alinhamento/patrocínio. A sistemática acompanha 19 indicadores gerais padronizados, em oito dimensões (engajamento, cooperação, agenda de impacto, comunicação, educação, desenvolvimento organizacional, incidência política e gestão e sustentabilidade), complementados

por indicadores específicos por território, incorporados progressivamente. Como suportes, integra ferramentas de coleta/registro, Painel em *Power BI* e Reuniões de Aprendizado Estratégico (RAE), nas quais resultados se transformam em encaminhamentos e ajustes. Ao relatar essa experiência, o artigo contribui ao evidenciar como sistemas participativos, com papéis definidos, indicadores e rotinas de aprendizagem, fortalecem a governança territorial e sustentam decisões baseadas em evidências.

Palavras-chave: Monitoramento e Avaliação; Indicadores; Painel de Monitoramento.

67. IMPLANTAÇÃO DE UM PMO ÁGIL ESTRATÉGICO COMO VETOR DE EVOLUÇÃO PARA UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE VALOR NO SETOR PÚBLICO

Mônica Maria Costa Leal

Márcia Queiroz Bion

Agência Estadual de Tecnologia da Informação de Pernambuco

Resumo

Este trabalho apresenta o relato da implantação de um PMO Ágil estratégico como etapa inicial para a evolução rumo a um Escritório de Gerenciamento de Valor, destacando desafios iniciais como diferentes níveis de maturidade ágil, fragmentação de modelos de gestão e ausência de mecanismos formais de priorização de projetos. Com a renovação da alta gestão em 2023, houve maior compromisso com práticas ágeis, ganhos de eficiência e fortalecimento da governança de TI, consolidando o PMO Corporativo como elemento central de padronização, governança e geração de valor público. A análise foi conduzida a partir da experiência da Agência Estadual de Tecnologia da Informação de Pernambuco, considerando o contexto institucional, as ações estruturantes implementadas e os resultados observados ao longo do processo de implantação. O estudo evidencia que a adoção de um PMO Ágil, em ambiente governamental, depende não apenas da aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos, mas também da integração entre planejamento estratégico, gestão de portfólio, acompanhamento de indicadores e apoio contínuo às equipes responsáveis pelas entregas. Entre as principais ações realizadas destacam-se: a formalização do Comitê de Planejamento e Gestão Estratégica; a definição de um modelo integrado de gestão baseado em BSC, OKR e metodologias ágeis; e a implementação de um modelo multicritério de priorização de projetos, elemento central para qualificar decisões de investimento e promover maior transparência, representando um marco na transição de uma gestão orientada a entregas para uma gestão orientada a valor. Complementarmente, foram elaboradas a Metodologia e o Kit de Gestão de Projetos e ações de capacitação. O PMO passou a conduzir os ciclos de planejamento e gestão estratégica, incluindo a elaboração do Plano Estratégico Institucional e a definição, acompanhamento e apuração dos OKRs de 2024 e 2025. O suporte contínuo do PMO às equipes, com foco em reporte estruturado, padronização das informações e orientação à entrega de valor, contribuiu diretamente para o fortalecimento da governança e para o aumento da eficiência da gestão de TI. A iniciativa obteve o terceiro lugar em premiação

nacional voltada às organizações públicas mais ágeis e inovadoras do Brasil e o modelo implementado teve contribuição fundamental para a evolução do índice de governança e gestão de TI (iGovTI-TCE) do órgão, mensurado pelo TCE, em todos os órgãos e entidades estaduais. Este índice é baseado no Índice Integrado de Governança e Gestão, criado pelo TCU. Na medição de 2025, a iniciativa foi responsável por duas das três maiores evoluções dos subíndices avaliados com aumento expressivo de 138% em relação a 2023, promovendo a elevação do nível de maturidade institucional do nível Inicial para o Intermediário.

Palavras-chave: PMO Ágil; Gestão de Valor; Transformação Organizacional; Gestão de Portfólio; Governo Digital.

68. E-MARKETPLACE PÚBLICO COMO RESPOSTA À INEFICIÊNCIA ESTRUTURAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A OTIMIZAÇÃO DE CONTRATAÇÕES PADRONIZADAS

Ana Carolina Nunes Furtado

Ana Maraíza de Sousa Silva

Bruno Cintra Lira

Fernanda Bruto da Costa Correia

Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

Resumo

A persistência de altos prazos de processamento e de custos administrativos elevados em licitações de objetos comuns, recorrentes e padronizáveis, mesmo após investimentos em capacitação e melhorias de fluxo e de processos, sinaliza a saturação do modelo tradicional e demanda a adoção de soluções disruptivas nas contratações públicas. Em resposta a essa problemática, o presente estudo analisa a implantação do Sistema SICX no âmbito da entidade federativa, modelo inovador de compras públicas operacionalizado por *e-marketplace*, criado recentemente pela Lei nº 15.266/2025. Nesse contexto, foi publicada lei local para viabilizar a sua implantação, prevendo a execução centralizada do procedimento e a condução por servidores efetivos, de forma a garantir a segurança jurídica, a rastreabilidade e o maior controle do ciclo da contratação. O estudo, portanto, tem como objetivo analisar o processo de concepção e operacionalização desse modelo, avaliando seus resultados preliminares, por meio de: I) descrição da metodologia de seleção e padronização de objetos, fundada em análise histórica de dados e aplicação da curva ABC e II) exame das adequações na estrutura administrativa, incluindo ajustes normativos, sistêmicos e nos fluxos financeiro-contratuais. A investigação adota o método de estudo de caso instrumental, com abordagem qualitativa e apoio quantitativo, utilizando análise documental, observação sistemática e dados oficiais. Com base nos objetivos, os resultados esperados apontam para a validação do SICX como um modelo capaz de superar a saturação do procedimento tradicional. Espera-se que a análise demonstre: a) a efetividade da metodologia de seleção dos objetos baseada em evidências; b) o fato de que as adequações administrativas críticas concentram-se no fluxo financeiro-contratual centralizado e na adaptação sistêmica ao *e-marketplace*; e c) a obtenção de ganhos expressivos, com redução superior a 70% no tempo de tramitação e economia média de 7% nos preços, mantendo a competitividade e

a segurança jurídica, baseado em experiências prévias.

Palavras-chave: Contratações Públicas; *E-Marketplace*; Estudo de Caso; Eficiência Administrativa; Padronização.

69. GESTÃO DOCUMENTAL COMO MOTOR DE INOVAÇÃO E VALOR PÚBLICO

Josiane Franquine Tatagiba

Matheus Donna Volponi

Keila Cristina Lopes de Souza

Rodrigo Gonçalves e Silva

Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo

Resumo

A gestão eficiente de arquivos no setor público transcende a mera organização burocrática, consolidando-se como um pilar essencial para a transparência administrativa e para a otimização da infraestrutura escolar. O relato de experiência do projeto piloto vivenciado em uma unidade da rede escolar ilustra com clareza como a ausência de diretrizes arquivísticas pode comprometer o uso de espaços físicos valiosos. A escola enfrentava um acervo desorganizado que ocupava quatro salas (90 m²), em uma região de alto valor imobiliário. A busca por documentos podia levar até duas horas, gerando frustração e ineficiência. A transformação desse cenário foi viabilizada pela intervenção técnica do setor responsável pela gestão arquivística do Órgão, que implementou uma metodologia pragmática fundamentada na triagem, organização, classificação e consolidação do acervo. Em um intervalo de 15 dias, e utilizando recursos já disponíveis na unidade, o projeto logrou êxito em aplicar a tabela de temporalidade e técnicas adequadas de gestão documental, possibilitando a concentração de todo o acervo funcional em um único ambiente devidamente organizado. Os resultados imediatos e mensuráveis foram expressivos: três salas foram liberadas para atividades pedagógicas e o tempo de localização de documentos caiu de 120 para 5 minutos, um ganho de agilidade superior a 95%. Além disso, a metodologia trouxe segurança jurídica, transparência, preservação de documentos históricos e rotinas sustentáveis para gestão contínua. Com a replicabilidade em toda a rede, projetam-se impactos em larga escala com a liberação de cerca de 800 salas na rede estadual, bem como otimização de R\$2,5 milhões/ano pela redução do tempo de trabalho. Conclui-se que a gestão documental, quando tratada como estratégia, deixa de ser entrave burocrático e torna-se oportunidade de inovação e eficiência. O projeto piloto mostrou-se replicável, de baixo custo e de alto valor público, reafirmando que organização técnica é um caminho direto para a dignidade no serviço público e o uso racional dos recursos do contribuinte.

Palavras-chave: Gestão Documental; Inovação no Setor Público; Sustentabilidade; Transparência; Otimização.

70. AÇÕES DE BEM-ESTAR COMO ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO E CUIDADO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

Ivana Soares de Araújo Costa Cousaquiviti

Pamela Santos de Almeida do Carmo

Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro

Resumo

O presente artigo relata a experiência da Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro (SME-RJ) na estruturação de uma política integrada de bem-estar voltada aos seus servidores, implementada entre os anos de 2024 e 2025 pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas. A partir de um referencial teórico que articula os conceitos de identidade docente (NÓVOA, 2009; 2017), desgaste mental (SELIGMANN-SILVA, 2011) e saúde docente no contexto pós-pandêmico (ARAÚJO; PINHO; MASSON, 2019; GOMES et al., 2021), o artigo descreve e analisa quatro eixos de ação: saúde vocal, saúde mental com escuta psicanalítica especializada, formação continuada e reconhecimento institucional. Os resultados indicam que é possível construir, no setor público educacional, uma cultura de cuidado institucional sistemática e teoricamente fundamentada, que trata o bem-estar docente como política de Estado.

Palavras-chave: Bem-Estar Docente; Saúde do Trabalhador; Gestão Pública Educacional; Valorização Profissional; SME-RJ.

71. DO DIAGNÓSTICO À GOVERNANÇA: O MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Grazieli Testa

Vinícius Oliveira Braz Deprá

Governo do Estado do Rio Grande do Sul

Resumo

O presente artigo analisa a aplicação do mapeamento de processos na Divisão de Controle de Despesas e Receitas Patrimoniais (Direp), vinculada ao Departamento de Administração do Patrimônio Imobiliário (Deape) da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG). O estudo tem como contexto a reestruturação promovida pelo Decreto nº 55.770/2021, que ampliou a estrutura interna do Deape e provocou desorganização dos fluxos de trabalho, acúmulo de demandas e perda de eficiência operacional. Com base nos princípios do *Business Process Management* (BPM), a pesquisa avaliou criticamente a metodologia de mapeamento aplicada pelo Escritório de Desenvolvimento de Projetos (EDP), bem como os resultados obtidos no diagnóstico e redesenho dos subprocessos da Direp. A metodologia adotada foi qualitativa, aplicada e de caráter avaliativo, estruturada como estudo de caso institucional único, utilizando observação direta e discussões em grupo. O trabalho contemplou o reconhecimento dos macroprocessos do Deape, o detalhamento dos subprocessos da Direp e a identificação de gargalos, redundâncias e fragilidades operacionais. Os resultados demonstraram problemas relacionados à fragmentação organizacional, baixa integração entre sistemas, excesso de controles manuais e sobreposição de competências entre divisões. Como resposta, foram propostas melhorias tecnológicas, processuais e estratégicas, incluindo integração sistêmica, padronização de fluxos, centralização de atividades críticas e implantação de indicadores de desempenho. Os resultados obtidos indicam que o mapeamento de processos tem potencial para contribuir com o fortalecimento da governança patrimonial, a modernização administrativa e a melhoria da capacidade estatal. Contudo, dado que os impactos da intervenção ainda não puderam ser mensurados empiricamente, essa afirmação deve ser compreendida como hipótese apoiada em evidências parciais, a ser confirmada ou revisada à medida que as etapas subsequentes forem implementadas e monitoradas.

Palavras-chave: Gestão por Processos; BPM; Mapeamento de Processos; Patrimônio Imobiliário; Administração Pública.

72. PADRONIZAÇÃO DOCUMENTAL NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: EFEITOS SOBRE GOVERNANÇA, CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL E CELERIDADE ADMINISTRATIVA

Ludmylla Kelia Bastos Machado de Oliveira

Elyelson Lima Aguiar

Marcus Vinicius Lima Oliveira de Queiroz

Samire Dantas de Oliveira

Secretaria de Estado da Administração da Paraíba

Resumo

A implementação da Lei nº 14.133/2021 exigiu a revisão dos instrumentos de planejamento e instrução das contratações públicas, com foco em padronização, segurança jurídica e eficiência administrativa. Nesse contexto, uma instância centralizada de compras instituiu, a partir de 2024, modelos padronizados para documentos da fase preparatória, consolidados por normativo regulamentador, estruturados com orientações técnicas e notas explicativas aos órgãos usuários. O objetivo deste artigo é analisar os efeitos da padronização documental sobre a capacitação institucional, a governança e a celeridade das contratações públicas no âmbito da Administração Pública estadual. A metodologia consiste em estudo de caso institucional, de natureza aplicada, com análise quantitativa de amostra representativa de procedimentos licitatórios analisados em 2024 e 2025, selecionada de forma intencional e estratificada, abrangendo diferentes órgãos e naturezas de contratação. A dimensão operacional foi analisada pela unidade responsável pela triagem e análise processual, enquanto as dimensões cultural e técnica foram avaliadas por meio de entrevistas estruturadas com sete servidores, permitindo a triangulação das evidências. Os resultados indicam redução da recorrência de falhas formais e inconsistências técnicas, com impacto direto no retrabalho e no tempo de análise. Observou-se redução de 27,8% no prazo médio da análise primária, de 18 dias em 2024 para 13 dias em 2025, associada à maior completude e uniformidade dos documentos. Verificou-se, ainda, diminuição da reabertura de processos para o mesmo objeto, relacionada à melhoria do planejamento dos órgãos demandantes, favorecida pela padronização e pelas ações contínuas de capacitação. Evidencia-se que a padronização documental, aliada à capacitação institucional, fortalece a governança, promove maior celeridade nas contratações e antecipa a entrega de bens e serviços públicos à sociedade, apresentando elevado potencial de replicabilidade em outros entes federativos.

Palavras-chave: Padronização; Governança; Celeridade.

73. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PRÁTICAS INCLUSIVAS EM SELEÇÃO INTERNA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Suzane dos Santos Andreiolo

Denise da Silva

Ana Carolina da Silva Gonçalves

Michele Guarany Guimarães Massari

Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro

Resumo

Este artigo analisa a implementação de práticas de atração e seleção em uma Secretaria Municipal de Educação, com foco na ampliação da equidade e da representatividade em cargos e atuações estratégicas. A criação de estruturas institucionais voltadas à atração, à seleção e à gestão do desempenho, orientadas por isonomia e equidade, impulsionou a revisão dos processos seletivos internos, tradicionalmente orientados por critérios administrativos, incorporando dimensões como inclusão, linguagem acessível e valorização das trajetórias profissionais. Trata-se de um estudo qualitativo, de abordagem descritiva e exploratória, fundamentada na análise documental de divulgações, comunicados institucionais e registros administrativos dos processos seletivos internos realizados entre 2021 e 2025, além de observação participante da equipe responsável pela condução das seleções. Os dados foram organizados por categorias analíticas relacionadas à comunicação institucional do setor responsável, critérios de seleção e perfil das candidaturas. Os resultados indicam a existência de indícios de mudanças nos processos seletivos, possivelmente associados à adoção de linguagem inclusiva nos comunicados oficiais e à tendência de ampliação da diversidade entre as pessoas candidatas inscritas nos ciclos seletivos considerados. Observa-se, igualmente, uma sinalização de maior adesão aos processos e de percepções favoráveis por parte das pessoas participantes quanto à transparência e ao caráter referencial das seleções. Tais observações sugerem que a institucionalização de práticas de seleção interna orientadas por princípios de equidade pode representar um caminho promissor para o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas no setor público e para a construção de ambientes organizacionais mais democráticos, plurais e representativos, sem que se possa estabelecer relações causais diretas, mas apontando potenciais repercussões na qualidade das políticas educacionais implementadas.

Palavras-chave: Seleção Interna; Equidade; Diversidade e Inclusão; Gestão Estratégica de Pessoas; Educação Pública Municipal; Comunicação Inclusiva.

74. USABILIDADE E CONSTRUÇÃO COMPARTILHADA EM SISTEMAS DE GESTÃO MUNICIPAL: O CASO DO ARQUIVA+

Gabriel Ferreira Sarmiento
Anderson Braga de Araújo
Eliaquim Ferreira dos Santos
Alicia Melo dos Santos

Secretaria Municipal de Fazenda de Penedo-AL

Resumo

A gestão de processos administrativos no setor público enfrenta desafios que vão além da digitalização formal do trâmite documental. Sistemas institucionais de protocolo eletrônico, embora essenciais para a formalização das movimentações, frequentemente carecem de recursos adequados ao controle operacional interno das equipes, como visualização unificada de demandas, indicadores de prazo e mecanismos de atribuição de responsabilidades. Este artigo relata a experiência da Secretaria Municipal de Fazenda do município de Penedo/AL no desenvolvimento e implantação do Sistema Arquivo+, solução web própria construída como camada complementar ao sistema oficial de protocolo, sem custos de licenciamento. O desenvolvimento seguiu um modelo iterativo e participativo, no qual os servidores contribuíram ativamente para o refinamento das funcionalidades, e a usabilidade orientou decisões centrais de design. Disponibilizado para testes a partir de novembro de 2025 e em operação efetiva desde janeiro de 2026, o sistema conta com 1404 processos cadastrados e 25 usuários ativos, tendo contribuído para a eliminação gradual de controles paralelos em planilhas eletrônicas e para o aumento da visibilidade gerencial sobre as demandas em tramitação. Os resultados indicam que o desenvolvimento de tecnologia própria, apoiado na capacidade técnica interna e na participação dos usuários, configura modelo eficiente e replicável de modernização da gestão pública municipal.

Palavras-chave: Administração Pública; Governo Digital; Fluxos de Trabalho; Metodologias Ágeis; Eficiência Administrativa.

75. ESTUDO DE DEMANDAS E GESTÃO EFICIENTE NO PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Jéssica Kelly de Sousa Carvalho

Jacylenne Coêlho Bezerra Fortes

Leonardo Bruno Carvalho Avelino

Secretaria de Estado da Administração do Piauí

Resumo

A centralização das contratações públicas exige mecanismos robustos de coordenação para converter necessidades dispersas em ganhos de escala e eficiência operacional. Este trabalho analisa o relato de caso de um órgão central de compras estadual que instituiu um plano de trabalho estruturado para a etapa de estudo de demandas e consolidação, especificamente em processos de Registro de Preços. O objetivo central é examinar como a organização sistêmica desse fluxo, baseada em um ciclo linear de 25 dias úteis, contribui para a racionalização administrativa e para o fortalecimento da governança das aquisições. Metodologicamente, a pesquisa consiste em um estudo de caso qualitativo com análise documental do fluxo implementado pela unidade. A inovação reside na criação de um rito apartado para o estudo de demandas, que inclui a divulgação compulsória da Intenção de Registro de Preços (IRP) e o saneamento técnico dos Documentos de Formalização de Demanda (DFDs) antes da instrução do Estudo Técnico Preliminar (ETP) final. O processo exige a verificação rigorosa de memórias de cálculo, análise de economia de escala e a integração de critérios de sustentabilidade (ESG) e gestão de riscos. Os resultados demonstram que a padronização do fluxo permite o monitoramento em tempo real das manifestações dos órgãos participantes, mitigando falhas de planejamento e reduzindo significativamente o retrabalho na fase de precificação. O trabalho conclui que a estruturação de instrumentos operacionais para a consolidação de demandas é um passo concreto para a transição de um modelo burocrático para um paradigma de compras públicas inteligentes, garantindo a entrega de valor público e a eficiência no gasto estadual.

Palavras-chave: Estudo de Demandas; Sistema de Registro de Preços; Planejamento da Contratação; Governança; Eficiência Administrativa.

76. GESTÃO ÁGIL DE DADOS: INOVAÇÃO E EFETIVIDADE EM POLÍTICAS URBANAS E HABITACIONAIS

Tania Karina Lago Falcão

Flávia Talita Peixoto de Amorim Simões

Anna Carolina de Andrade Lima

Rafael Varela Ramos Campos Ribeiro

Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação de Pernambuco

Resumo

O presente estudo apresenta um relato de experiência sobre a implementação de uma metodologia inovadora de gestão de informações estratégicas em uma secretaria de desenvolvimento urbano e habitação de um estado da Região Nordeste. Diante dos desafios contemporâneos da administração pública, em especial na execução de obras, o trabalho aborda o monitoramento de ações por meio de uma solução tecnológica de *Business Intelligence* (BI) operada em rede, visando manter atualizada a alta gestão e viabilizando a tomada de decisão baseada em evidências. A metodologia estrutura-se em uma Base de Dados Dedicada (BDD), que serve de suporte para um ciclo semanal de acompanhamento pautado em princípios de gestão ágil. O texto descreve a rotina de alimentação das bases e a apresentação das informações em *dashboards* executivos submetidos a instâncias de revisão e análise. Diferente de modelos convencionais, a solução utiliza ferramentas customizadas e equipes dedicadas que, se por um lado priorizam o dinamismo das atualizações dos dados, por outro garantem a confiabilidade das informações estratégicas. Tal abordagem permite maior previsibilidade na execução dos recursos e a identificação antecipada de gargalos, contribuindo para o desenvolvimento urbano e habitacional planejado. A aplicação deste modelo demonstrou-se eficaz na governança das informações e versátil em diversas plataformas. Sob uma perspectiva estratégica, a metodologia funciona como um ativo que potencializa a eficiência operacional e o alcance dos objetivos governamentais, consolidando-se como um modelo replicável para diferentes áreas da administração pública.

Palavras-chave: Governança de Dados; Tomada de Decisão por Evidências; Monitoramento Ágil; Gestão Ágil; Inovação na Gestão Pública; Desenvolvimento Urbano.

77. PROGRAMA PARTICIPA FORNECEDOR: PRÁTICAS PARA UMA GESTÃO PÚBLICA EFICIENTE E SUSTENTÁVEL

Taiane Simões Cerqueira

Lucas Santana Araújo

Rodrigo Lemos Valadares

Empresa Baiana de Águas e Saneamento

Resumo

O Programa Participa Fornecedor é uma iniciativa estratégica da Embasa que busca aprimorar a gestão pública por meio do fortalecimento da relação com fornecedores, com foco na eficiência, sustentabilidade e melhoria contínua das contratações. Consolidado como a principal porta de entrada institucional, permite que fornecedores apresentem soluções e inovações para os serviços públicos. O programa organiza diferentes formas de interação, como envio de portfólios, apresentações técnicas, encontros temáticos e consultas públicas, tendo a reunião inicial como eixo central para garantir a escuta qualificada e direcionamento às áreas competentes, reduzindo riscos e retrabalhos. A partir desse diálogo, são viabilizados desdobramentos como Provas de Conceito (POC), Avaliações de Oportunidade e Acordos de Cooperação Técnica, permitindo testar e amadurecer soluções antes de sua adoção. Entre 2023 e 2025, o programa realizou mais de 260 ações, evidenciando crescimento e consolidação ao longo do período. Assim, o Participa Fornecedor se consolida como prática de gestão eficiente e sustentável, promovendo inovação e evolução da governança, em conformidade com os princípios da administração pública.

Palavras-chave: Gestão Pública; Fornecedores; Inovação; Governança; Sustentabilidade; Programa Participa Fornecedor.

78. CADASTRO DE FORNECEDORES COMO INSTRUMENTO DE INCLUSÃO ECONÔMICA: A EXPERIÊNCIA DO ESTADO NA AMPLIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM COMPRAS PÚBLICAS

Geisiane Dias Magalhães

Tatiana Almeida Ferreira de Amorim

Cristiane Souza Nascimento

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

As compras públicas configuram relevante instrumento de política econômica e de indução ao desenvolvimento empresarial, especialmente no que se refere à inserção das Micro e Pequenas Empresas, segmento fundamental para a geração de emprego, a diversificação produtiva e o dinamismo econômico local. Não obstante, a participação desses agentes no mercado governamental tem sido historicamente limitada por barreiras burocráticas, documentais e informacionais, que elevam custos de transação e restringem a competitividade. Nesse contexto, o Estado vem promovendo o aprimoramento contínuo do Cadastro de Fornecedores - CAF, consolidando-o como infraestrutura institucional da fase pré-licitatória das contratações públicas. A modernização do CAF envolveu a centralização e padronização das informações cadastrais, bem como a incorporação de rotinas de interoperabilidade com órgãos federais, estaduais e municipais, possibilitando a atualização automática de certidões e parâmetros de regularidade junto a órgãos como Receita Federal, por exemplo. Essa integração reduziu significativamente a carga documental exigida dos fornecedores, ampliou o acesso ao mercado público e reforçou a segurança jurídica do processo de habilitação, com impactos particularmente positivos para os pequenos negócios. Os dados analisados indicam que, do total de 18.539 fornecedores aptos a contratar com Estado, 53% são enquadrados como MEI, ME ou EPP. No período de janeiro a dezembro de 2025, as contratações com MPEs alcançaram R\$1,65 bilhão, representando 8,28% do valor total contratado, além de corresponderem a 60% dos contratos firmados em quantidade, majoritariamente com fornecedores sediados no próprio Estado. Conclui-se que o Cadastro de Fornecedores desempenha papel relevante na inclusão econômica de MPEs, fortalecendo o ecossistema de compras públicas e potencializando o desenvolvimento regional. A experiên-

cia demonstra elevada capacidade de replicação federativa, particularmente em articulação com o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e com as diretrizes da Lei nº 14.133/2021, reforçando o papel do Estado como indutor de mercados e organizador de cadeias produtivas.

Palavras-chave: Compras públicas; Cadastro de Fornecedores; CAF; Micro e Pequenas Empresas; Governo digital.

79. IMPACTOS DA LEI Nº 14.133/2021 NA METODOLOGIA DE ESTIMATIVA DE PREÇOS NAS COMPRAS PÚBLICAS ESTADUAIS

Jurandi Moreira Angelim Júnior

Geisiane Dias Magalhães

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

A presente experiência analisa os efeitos da implementação da Lei nº 14.133/2021 na fase de aplicação da metodologia de estimativa de preços dos processos de compras e contratações no âmbito da administração pública estadual. Antes da vigência da nova norma, observava-se que as unidades demandantes realizavam, majoritariamente, pesquisas de preços por meio de cotações diretas com fornecedores, os quais, cientes de que se tratava de estimativas para contratações governamentais e reduzida probabilidade de futura contratação, apresentavam valores superiores aos praticados no mercado. Ademais, havia a percepção de que tais preços ainda seriam objeto de disputa em certames posteriores, o que incentivava a majoração inicial das cotações, comprometendo a fidedignidade do valor estimado. O objetivo do trabalho foi avaliar se a adoção dos novos critérios legais contribuiu para a obtenção de preços mais compatíveis com o mercado. Utilizou-se metodologia de relato de experiência, com análise comparativa dos procedimentos de estimativa de preços realizados antes e após a implementação da Lei nº 14.133/2021. Os resultados indicaram maior aderência dos valores estimados aos preços de mercado, em razão da ampliação das fontes de pesquisa, com destaque para a utilização de bancos de dados públicos, como o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), em complemento à pesquisa direta com, no mínimo, três fornecedores. Conclui-se que a diversificação das fontes de pesquisa e o uso sistemático de bases públicas de preços, observando os parâmetros legais, aumentaram a confiabilidade das estimativas, contribuíram para contratações mais vantajosas, alinhadas aos princípios da eficiência, e fortaleceram a eficiência e a transparência dos processos de compras públicas.

Palavras-chave: Compras Públicas; Estimativa de Preços; Lei nº 14.133/2021; Gestão Pública; Transparência.

80. FACILIDADE DE ACESSO E INCLUSÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O IMPACTO DO PROJETO CIDADÃO 60+ E DO AGENDAMENTO PRIORITÁRIO

Ingrid Kaliane Neri Boa Morte

Nilza de Carvalho Rios

Secretaria da Administração do Estado da Bahia

Resumo

A partir da identificação de gargalos no agendamento para públicos prioritários, a Rede SAC implementou estratégias para reorientar fluxos e promover a inclusão sociodigital. Este cenário alinha-se às estatísticas demográficas recentes que indicam que idosos e pessoas com deficiência somam cerca de 24,3% da população brasileira, exigindo respostas estruturadas do serviço público. O presente artigo analisa os impactos da implementação do projeto Cidadão 60+ e do modelo de reserva de vagas prioritárias no sistema ATENDE. A metodologia adotada é quali quantitativa, utilizando dados estatísticos e a Análise de Conteúdo de Bardin sobre relatos de cidadãos, servidores e gestores. Os resultados evidenciam que, entre novembro de 2025 e abril de 2026, o projeto realizou 18.581 atendimentos, com um ganho real de eficiência operacional e humanização, sendo esta última a categoria central na percepção de valor (50% dos relatos). Adicionalmente, a reserva de vagas em 11 unidades da capital e RMS garante uma oferta semanal de 1.530 agendamentos exclusivos, mitigando barreiras de letramento digital. Conclui-se que a personalização de fluxos e a parametrização sistêmica são fundamentais para consolidar um modelo de gestão pública orientado ao cidadão, equilibrando eficiência técnica e dignidade social.

Palavras-chave: Gestão Pública; Inclusão Digital; Atendimento Prioritário; Rede SAC; Humanização.

81. COMUNICAÇÃO ORIENTADA A IMPACTO PARA REDUÇÃO DE CUSTOS OPERACIONAIS NO SISTEMA DE JUSTIÇA: EVIDÊNCIAS A PARTIR DE UM EXPERIMENTO COM *CHATBOT*

Welkey Costa do Carmo

Lucas da Silva Vidal

Karla Neves Guimarães da Costa Aranha

Danielle Estevam Albuquerque

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Resumo

A gestão de políticas públicas sensíveis enfrenta o desafio de conciliar proteção de direitos, celeridade decisória e uso eficiente de recursos institucionais escassos. No sistema de justiça, a reavaliação de medidas protetivas de urgência tem historicamente dependido de diligências presenciais conduzidas por oficiais de justiça, gerando elevado custo operacional e limitações de escala. Este artigo analisa um experimento de comunicação pública orientada pelo impacto, baseado na implementação de um *chatbot* como canal primário de coleta de informações junto às partes envolvidas. A intervenção consistiu no redesenho do fluxo operacional, substituindo parcialmente diligências presenciais por triagem digital estruturada. A pesquisa adota abordagem aplicada, com comparação entre coortes de 342 processos antes e depois da intervenção. Os resultados evidenciam redução estatisticamente significativa no uso de oficiais de justiça, além de estabilização do padrão operacional mesmo diante do aumento do volume de casos analisados. O *chatbot* passou a responder por parcela relevante das resoluções. Conclui-se que a reorganização de fluxos informacionais, associada ao uso de comunicação digital acessível, pode gerar ganhos relevantes de eficiência, sem prejuízo à qualidade decisória.

Palavras-chave: Eficiência Institucional; Comunicação Pública; Redesenho de Processos; Capacidade Estatal; Sustentabilidade Operacional.

82. QUANDO COMUNICAR MUDA A POLÍTICA: UM EXPERIMENTO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL PARA USO DA TOMADA DE DECISÃO APOIADA

Welkey Costa do Carmo

Danielle Estevam Albuquerque

Rafaella Lopes Ferreira

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Resumo

No setor público, a existência de instrumentos normativos não assegura sua adoção efetiva. Em muitos contextos, políticas públicas permanecem subutilizadas em razão de falhas de difusão, compreensão e orientação institucional, gerando distorções no uso de instrumentos disponíveis. No sistema de justiça brasileiro, esse problema se manifesta na predominância da curatela em detrimento da tomada de decisão apoiada (TDA), apesar de sua previsão legal e maior adequação à proteção da autonomia individual. Este artigo analisa um experimento de comunicação pública e coordenação interinstitucional voltado à promoção do uso da TDA, por meio da elaboração de material orientador em linguagem acessível e de estratégia estruturada de difusão junto a atores-chave do sistema de justiça. A pesquisa adota abordagem aplicada, com análise antes–depois baseada em dados administrativos e indicadores de engajamento. Os resultados indicam crescimento progressivo do uso da TDA, redução de 19% no ajuizamento de ações de curatela no período posterior à intervenção e elevado engajamento do público-alvo nas ações de comunicação. Conclui-se que intervenções comunicacionais orientadas por evidências podem atuar como mecanismos de implementação de políticas públicas, reduzindo assimetrias informacionais, promovendo mudanças no comportamento institucional e gerando valor público com baixo custo.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Gestão Baseada em Evidências; Eficiência Institucional; Coordenação Interinstitucional; Tomada de Decisão Apoiada.

83. AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA NAS CONTROLADORIAS ESTADUAIS

Samuel Leite Castelo

Nathiane Oliveira Celedônio Macedo de Andrade

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Resumo

O artigo insere-se no contexto de fortalecimento institucional das controladorias estaduais no Brasil, impulsionado pela Constituição de 1988 e pela consolidação da governança pública. Apesar do papel estratégico na fiscalização e apoio à gestão, há escassez de estudos empíricos que mensurem a eficiência técnica dessas instituições com rigor e comparabilidade. A literatura nacional concentra-se em análises normativas, negligenciando modelos quantitativos que avaliem o desempenho entre unidades com diferentes estruturas e níveis de maturidade. O estudo busca responder: como mensurar a eficiência técnica das controladorias estaduais e quais práticas servem como *benchmarks*? O objetivo geral é desenvolver um modelo de avaliação de eficiência técnica por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). Especificamente, visa mapear estruturas organizacionais, identificar boas práticas entre unidades eficientes e propor diretrizes de aprimoramento baseadas em evidências. A pesquisa integra as Teorias Institucional, da Governança Pública e da Agência, permitindo compreender a eficiência como resultado de arranjos institucionais, incentivos e capacidades de coordenação. Metodologia: De natureza aplicada e abordagem quantitativa, a pesquisa é exploratória e documental, estruturada em três etapas: (i) análise documental e revisão da literatura para mapeamento das unidades; (ii) levantamento e validação de variáveis de insumos (inputs) e produtos (outputs) junto a especialistas; e (iii) aplicação do modelo DEA com retornos variáveis de escala (BCC/VRS), adequado à heterogeneidade estrutural e à dificuldade de mensuração monetária do setor público. Os resultados do modelo identificaram as unidades que operam na fronteira de eficiência, servindo como referenciais (*benchmarks*) internos. Assim como, quantificou-se as folgas operacionais (*slacks*) e lacunas de desempenho, fornecendo subsídios para a difusão de boas práticas, o fortalecimento da *accountability* e a orientação de políticas públicas voltadas à integridade e à eficiência da gestão estadual.

Palavras-chave: Controladorias Estaduais; Eficiência na Gestão Pública; Avaliação Comparativa; *Benchmarking*; Análise Envoltória de Dados; Governança pública; *Accountability*.

EIXO VI

INVESTIMENTOS E GESTÃO DE ATIVOS

1. GOVERNANÇA DE ATIVOS ENERGÉTICOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: CONTRIBUIÇÃO DE UM PAINEL DE DADOS INTEGRADO

Ricardo Penna de Azevedo Filho

Charles Dias de Almeida

Gustavo Mateus Ferreira

Rafael de Oliveira Fontes

Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo

Resumo

A gestão do consumo de energia elétrica em órgãos públicos estaduais é frequentemente conduzida de forma fragmentada, sem integração de dados que permita identificar padrões de desperdício, avaliar a adequação de contratos tarifários ou priorizar investimentos em eficiência energética. Esse cenário compromete a governança de ativos energéticos e limita a capacidade dos gestores de tomar decisões com base em dados, especialmente diante dos gastos crescentes com contas de energia. O presente trabalho tem por objetivo analisar a contribuição de um painel de dados integrado (*dashboard*) para a governança do consumo de energia elétrica em órgãos públicos, com foco na identificação de anomalias, na otimização de contratos e na priorização de investimentos em eficiência. Para tanto, adotou-se pesquisa aplicada com desenvolvimento de protótipo de *dashboard* alimentado por dados reais de faturas de energia elétrica de unidades administrativas estaduais, combinando análise documental dos contratos vigentes com *benchmarking* de consumo entre unidades de tipologia similar. Os resultados preliminares indicam que a unificação dos dados em painel interativo permitiu: (a) identificar consumos anômalos, (b) sobredimensionamento de demanda contratada e (c) gerar simulações de migração para o mercado livre de energia com projeção de redução de custos. Tais achados sugerem que a adoção de painéis de dados na gestão energética pública viabiliza a transição de um modelo decisório baseado em percepções para um modelo orientado por evidências, fortalecendo a governança de ativos, a transparência na prestação de contas e a alocação eficiente de recursos, em diálogo direto com os desafios contemporâneos da administração pública no contexto subnacional brasileiro.

Palavras-chave: Governança de Ativos; Eficiência Energética; *Dashboard*, Gestão Pública; Mercado Livre de Energia; Transparência Fiscal; Decisão Baseada em Evidências.

2. EFICIÊNCIA NA GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO PÚBLICO: ANÁLISE DA OCIOSIDADE E DA SUBUTILIZAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Arthur de Oliveira Telles Júnior

Francisco Pereira

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

A gestão do patrimônio imobiliário público é estratégica para a eficiência e a transparência do gasto estatal, mas enfrenta ociosidade, subutilização e fragmentação de dados. Este estudo, de natureza aplicada, analisa o grau de utilização dos imóveis públicos, mensura ociosidade e subutilização, mapeia sua distribuição e discute impactos sobre custos e efetividade das políticas. O método abrange tratamento e padronização do cadastro, classificação de ocupação e análise espacial, com identificação de alternativas de gestão. Os resultados indicam potencial de reaproveitamento do estoque existente e a necessidade de fortalecer a governança de dados e os critérios de ocupação. São propostas diretrizes de realocação, compartilhamento e desmobilização de ativos, além de governança interinstitucional e monitoramento contínuo. Conclui-se que a mensuração sistemática subsidia políticas capazes de reduzir desperdícios, ampliar a eficiência administrativa e assegurar o uso adequado dos bens coletivos.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial Imobiliária; Imóveis Públicos; Ociosidade; Subutilização.

3. PRIORIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ABORDAGEM MULTICRITÉRIO PARA OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS E GOVERNANÇA

Joao Batista Coelho Neto

Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos - COGERH

José Facundo Barbosa

Resumo

O planejamento estratégico no setor público enfrenta o desafio de transformar objetivos em ações concretas, enfrentando restrições orçamentárias e operacionais. Este trabalho apresenta uma metodologia de priorização de projetos desenvolvida para apoiar a alta gestão na tomada de decisões, com o objetivo de maximizar a eficiência institucional e o alcance dos resultados. A metodologia usa uma abordagem multicritério composta por etapas estruturadas que garantem a governança do processo. Um comitê estratégico, formado por representantes das diversas diretorias, define e balanceia os pesos dos critérios de priorização a partir da estratégia aprovada. Para dar rigor técnico a essa definição, usa-se o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que permite ordenar os objetivos principais entre as diversas iniciativas propostas. As propostas de projetos são analisadas em três dimensões: o Grau de Contribuição Estratégica (alinhamento com os objetivos), as Chances de Sucesso (com base nas competências e recursos disponíveis) e o Valor do Investimento (o montante financeiro necessário). Os resultados são apresentados em uma matriz analítica que agrupa os projetos em quatro categorias: Pérolas (alta contribuição e facilidade), Ostras (alta contribuição, mas difícil execução), Pão com Manteiga (baixa contribuição, mas fácil execução) e Estrelas Cadentes (baixa contribuição e difícil execução). A análise multidimensional mostrou que um conjunto de projetos de menor custo entregava o mesmo retorno estratégico e as mesmas chances de sucesso que um único projeto de alto investimento. Essa evidência levou a diretoria a distribuir melhor os recursos, ampliando o alcance das metas. O modelo provou ser um apoio sólido de governança, orientando que os recursos sejam direcionados a iniciativas selecionadas pelo seu potencial de gerar resultados alinhados à estratégia.

Palavras-chave: Priorização de Projetos; Avaliação Multicritério; *Analytic Hierarchy Process* (AHP); Gestão Estratégica; Administração Pública.

4. REAPROVEITAR, DOAR E LEILOAR: UM MODELO DE GESTÃO DE BENS INSERVÍVEIS ORIENTADO A VALOR PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ

Maurício da Silva Correia

Prefeitura Municipal de Itajaí

Resumo

Este artigo apresenta relato técnico sobre a modernização da gestão de ativos públicos no Município de Itajaí/SC, com foco no tratamento de bens móveis inservíveis como componente estratégico da política municipal de gestão governamental e de investimentos. O problema enfrentado consistia na acumulação de bens em depósitos, sem classificação funcional suficiente, com mistura entre itens reaproveitáveis, recuperáveis, doáveis, alienáveis e irre recuperáveis, o que gerava ocupação inadequada de espaços, perda potencial de valor, baixa eficiência operacional e risco de compras desnecessárias. O objetivo geral é descrever e analisar o fluxo sequencial de destinação de bens adotado em 2025, estruturado na tríade reaproveitar–doar–leiloar, destacando seus fundamentos normativos, arranjos de governança, controles de rastreabilidade e resultados preliminares. Metodologicamente, trata-se de estudo descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa, baseado em análise documental de normativos municipais, formulários, comunicações internas, edital de chamamento público, edital de leilão, relatório final do leilão e registros administrativos, complementado pela sistematização das rotinas implementadas pelas áreas de patrimônio, logística, administração, licitações e governo. Os resultados indicam que, no recorte de janeiro a novembro de 2025, o Município reaproveitou internamente mais de 630 itens, doou 142 bens a entidades sem fins lucrativos, leiloou 5.248 itens e arrecadou R\$1.182.000,00 em leilão público online, além de liberar aproximadamente 1.000 m² de área física antes ocupada por bens acumulados. A experiência evidencia que a gestão patrimonial, quando integrada ao planejamento de compras, à transparência e ao controle de ativos, pode gerar valor público, ampliar a qualidade do gasto e reforçar a capacidade municipal de priorizar investimentos críticos. Conclui-se que o modelo de Itajaí constitui inovação incremental, replicável e de baixo custo relativo para administrações municipais que buscam converter bens ociosos em eficiência administrativa, impacto social, receita pública e governança patrimonial.

Palavras-chave: Gestão de Ativos; Bens Inservíveis; Governança Patrimonial; Transparência; Eficiência do Gasto; Leilão Público.

5. EFICIÊNCIA, RISCO E GOVERNANÇA NA PREVIDÊNCIA MUNICIPAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS SOBRE A ALOCAÇÃO DE ATIVOS DOS RPPS CEARENSES SOB A ÓTICA DA FRONTEIRA EFICIENTE

Francisco Wilson Ferreira da Silva

Raimir Holanda Filho

Tribunal de Contas do Estado do Ceará

Resumo

A gestão dos investimentos dos Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) municipais constitui um dos principais desafios da administração pública subnacional, diante da volatilidade dos mercados financeiros, das exigências regulatórias e de episódios recentes de instabilidade no sistema financeiro nacional. Nesse contexto, torna-se fundamental o monitoramento da eficiência alocativa, da concentração de riscos e das práticas de governança. Com base nos dados do Demonstrativo das Aplicações e Investimentos dos Recursos (Dair) de 2025, identificaram-se 60 municípios cearenses com RPPS na base anual, dos quais 45 apresentaram posição na competência 11/2025, totalizando aproximadamente R\$ 3,52 bilhões sob gestão, com média de R\$78,1 milhões por ente. Para lidar com lacunas de reporte, adotou-se o critério da “última posição declarada”, análogo ao *last observation carried forward*. O estudo investiga se as carteiras dos RPPS municipais cearenses são eficientes sob a ótica da teoria média-variância de Harry Markowitz, considerando restrições normativas, meta atuarial e princípios de governança. A análise combinou indicadores de retorno, risco, eficiência e diversificação, além de técnicas como fronteira eficiente e Análise Envoltória de Dados (DEA). Os resultados indicam retorno médio de 5,94%, com baixa dispersão (5,41% a 6,09%), e risco médio de 1,56%, com elevada variabilidade (1,07% a 2,24%), evidenciando dissociação entre risco e retorno. O índice de eficiência (Sharpe simplificado) variou entre 2,67 e 5,54, com destaque para Capistrano (5,54), Caridade (4,78) e Viçosa do Ceará (4,69), enquanto Amontada, Maracanaú e General Sampaio apresentaram os menores níveis. Apenas 11% dos RPPS situam-se na fronteira eficiente, cerca de 13% estão próximos, e mais de 70% encontram-se em regiões dominadas, indicando ineficiência alocativa. A análise de concentração sugere baixa diversificação, e o DEA confirma os resultados, enquanto a regressão aponta ausência de relação significativa entre

risco e retorno. Conclui-se que predomina um perfil conservador, com elevada concentração em renda fixa, o que reduz a volatilidade, mas pode comprometer o atingimento da meta atuarial. A adoção de modelos quantitativos e o fortalecimento da governança são essenciais para elevar a eficiência e a sustentabilidade previdenciária municipal.

Palavras-chave: Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS); Eficiência de Portfólio; Alocação de Ativos; Governança e Gestão de Riscos; Sustentabilidade Previdenciária.

6. SISTEMA DE PATRIMÔNIO IMÓVEL E TRANSPARÊNCIA ATIVA NA GESTÃO DE ATIVOS PÚBLICOS

Thiago Carvalho Leal

Bruno Rosceli Oliveira dos Santos

Juliana Araujo Lima de Paula

Secretaria de Estado da Administração de Sergipe

Resumo

A gestão do patrimônio imobiliário público convive com inventários fragmentados, baixa padronização cadastral e rotinas manuais, o que dificulta controle, transparência e decisões sobre uso, destinação e regularização dos bens. Com o avanço do governo digital, é essencial dispor de informação confiável e acessível sobre o acervo imobiliário para qualificar a governança de ativos e fortalecer a prestação de contas. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a implantação de um Sistema de Patrimônio Imóvel no âmbito do ente federativo selecionado, com ênfase na estratégia de implementação baseada na busca, disponibilização e adaptação de código-fonte por meio de cooperação técnica. Especificamente, busca-se (i) descrever a decisão de adoção de código-fonte como alternativa à construção integral do sistema, (ii) sistematizar requisitos e fluxos para o cadastro imobiliário e a transparência ativa e (iii) avaliar o potencial do sistema para qualificar o fluxo administrativo e a tomada de decisão na governança patrimonial. Adota-se metodologia de estudo de caso, nos termos propostos por Yin (2004), aliada à pesquisa documental e às análises qualitativa e quantitativa de artefatos institucionais e registros administrativos. Como resultados parciais, identificou-se a adoção de estratégia de implantação baseada na disponibilização e adaptação de código-fonte, sem transferência de recursos financeiros, orientada ao uso institucional e ao compartilhamento de evoluções do sistema. Verificou-se, ainda, a definição de arquitetura com módulo de gestão do cadastro imobiliário e portal público de acesso a dados, com recursos geoespaciais, reforçando transparência e controle social. Também foram delineadas diretrizes de comunicação via webservice com o sistema contábil e uso de *Business Intelligence* para enfrentar dificuldades de consolidação e análise de dados patrimoniais e qualificar decisões sobre o acervo imobiliário. Conclui-se que a consolidação das informações tende a fortalecer o monitoramento, apoiar a identificação de bens ociosos ou subutilizados e elevar a eficiência da governança de ativos públicos.

Palavras-chave: Regularização Fundiária; Direito à Moradia; Gestão Pública; Políticas Públicas.

7. REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA, DIREITO À MORADIA E GESTÃO PÚBLICA: UMA PERSPECTIVA INTEGRADA

Thiago Carvalho Leal

Bruno Rosceli Oliveira dos Santos

Juliana Araujo Lima de Paula

Secretaria de Estado da Administração de Sergipe

Resumo

O direito à moradia digna, consagrado pela Constituição Federal de 1988, ainda enfrenta obstáculos à sua efetivação, sobretudo em áreas urbanas marcadas pela informalidade. Nesse cenário, a regularização fundiária urbana de interesse social configura instrumento relevante para promover segurança jurídica, inclusão territorial e acesso a políticas públicas. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar em que medida a regularização fundiária urbana de interesse social efetiva o direito fundamental à moradia digna no âmbito do ente federado selecionado para a pesquisa. Especificamente, busca-se (i) examinar o contexto de implementação das políticas de regularização, (ii) identificar repercussões do processo na vida dos beneficiários e (iii) avaliar a atuação estatal no procedimento de titulação e na gestão dos ativos públicos correlatos, com base em dados institucionais. Adota-se metodologia de estudo de caso, nos termos propostos por Yin (2004), aliada à pesquisa bibliográfica e documental, com análises qualitativa e quantitativa de informações coletadas junto ao órgão público selecionado (processos administrativos, registros de titulação, relatórios técnicos e normativos), empregando estatística descritiva e indicadores (volume de titulações e fases procedimentais) e realizando exame documental e interpretação das evidências institucionais para identificar avanços e gargalos do procedimento. Como resultados, a análise de três núcleos urbanos informais consolidados no ente federativo, entre 2022 e 2024, evidenciou a titulação por legitimação fundiária de 679 unidades, distribuídas entre três áreas de estudo. Verificou-se que a produção e sistematização das informações do procedimento fortalecem a segurança jurídica e qualificam o fluxo administrativo, contribuindo para decisões mais eficientes na governança de ativos públicos e para o aperfeiçoamento das políticas públicas correlatas.

Palavras-chave: Regularização Fundiária; Direito à Moradia; Gestão Pública; Políticas Públicas.

8. CENTROS ADMINISTRATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA PATRIMONIAL: ESTUDO DE CASO SOBRE RACIONALIZAÇÃO DE LOCAÇÕES PÚBLICAS

Felipe Carvalho Guilhermette

Heloisa Meyer Toledo

Jéssica Di Paula Souza de Oliveira

Marta Cristina Guizelini

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Paraná

Resumo

É recorrente na gestão de ativos imobiliários públicos o desafio decorrente da dispersão territorial de unidades administrativas, exigindo monitoramento contínuo da eficácia de uso das edificações. Levantamentos realizados pela Administração identificaram a manutenção de múltiplos contratos de locação na capital do Estado com impacto orçamentário relevante, totalizando despesas mensais aproximadas de R\$645 mil, além de dificuldades operacionais associadas à fragmentação das equipes. Esse cenário evidencia a necessidade de formulação de estratégias institucionais voltadas à reorganização ocupacional, ao aprimoramento da governança patrimonial e à racionalização do uso de recursos públicos. O presente estudo tem por objetivo examinar os ganhos institucionais decorrentes da implantação de centro administrativo a partir de projeto piloto. A metodologia adota abordagem qualitativa exploratória, combinando análise documental e estudo de caso do projeto piloto, por meio do exame dos fundamentos que orientaram a escolha da solução, dos impactos administrativos e financeiros e dos desafios institucionais relacionados à realocação e coordenação entre órgãos. Foram analisados critérios de definição de ocupantes, pesquisa de mercado imobiliário, comparação entre aquisição e locação e avaliação dos impactos associados às despesas operacionais prediais, considerando-se o processo decisório orientado por critérios de economicidade, eficiência administrativa e aderência às diretrizes governamentais. Os resultados indicam redução estimada de custos mensais em aproximadamente R\$53 mil, representando economia anual superior a R\$640 mil e potencial acumulado de cerca de R\$3,2 milhões em cinco anos. Observam-se ganhos indiretos associados à integração administrativa, simplificação da gestão contratual, melhoria do acesso do cidadão aos serviços públicos e efeitos urbanos positivos decorrentes da centralização territorial

das atividades governamentais. Conclui-se que centros administrativos configuram instrumento relevante de gestão estratégica do patrimônio imobiliário, conciliando eficiência financeira, integração institucional e planejamento urbano, com potencial de replicação em outras iniciativas de reorganização ocupacional na administração pública.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial; Centros Administrativos; Racionalização de Despesas; Eficiência Administrativa; Locação de Imóveis.

9. BENS CULTURAIS PÚBLICOS OCUPADOS POR TERCEIROS: AVALIAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE DISPONIBILIZAÇÃO E IMPACTOS NA CONSERVAÇÃO

Goretti Brotto Simonetto

Taiane Regina Hoepers

Heloisa Meyer Toledo

Felipe Carvalho Guilhermette

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Paraná

Resumo

A disponibilização de imóveis públicos para uso por órgãos da administração direta, indireta ou por terceiros é prática recorrente na gestão patrimonial. No caso de bens culturais tombados, essa prática tem sido formalizada, em grande parte, por meio de instrumentos padronizados que desconsideram as especificidades construtivas, a fragilidade material e as exigências legais de conservação desses imóveis. Como consequência, ações de manutenção e preservação raramente são previstas contratualmente, nem são exigidas garantias orçamentárias ou fornecidas orientações técnicas aos ocupantes. Este trabalho tem como objetivo demonstrar a inadequação dos instrumentos atualmente utilizados para a disponibilização de bens culturais públicos e propor a revisão desses instrumentos, incorporando cláusulas específicas voltadas à conservação preventiva. A ausência de previsões contratuais adequadas faz com que muitos imóveis sejam ocupados até o esgotamento de suas condições de uso e, após a desocupação, tornam-se vulneráveis à degradação. A pesquisa baseia-se na análise qualitativa de seis bens culturais tombados de propriedade do Estado, a partir do exame de instrumentos de disponibilização, processos administrativos e registros de ocorrências. A análise identificou ocupações formalizadas por instrumentos genéricos ou inexistentes, sem definição clara de responsabilidades, resultando em abandono, invasões, vandalismo, incêndio e judicialização, com imposição de obras emergenciais de restauro e multas. Conclui-se que a análise prévia das condições de ocupação e a adoção de instrumentos específicos, orientados por documentos técnicos, aliadas à contextualização histórica da edificação — fundamental para o reconhecimento de seu valor cultural e simbólico — são essenciais para a gestão adequada dos bens culturais públicos. A conservação preventiva mostra-se

mais eficiente e economicamente viável do que ações corretivas de restauro, além de reduzir riscos legais e institucionais.

Palavras-chave: Bens Culturais; Gestão Patrimonial; Patrimônio Público; Conservação Preventiva; Disponibilização de Uso.

10. EFICIÊNCIA ORÇAMENTÁRIA APLICADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DO MODELO DE *LEASING* PARA MITIGAÇÃO DA OBSOLESCÊNCIA TECNOLÓGICA EM ÓRGÃOS PÚBLICOS

Davi Severiano Juvi de Almeida

Artur Vitalino da Silva

Kauã Rodrigo de Lima Barbosa

Augusto Braga Rodrigues

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas

Resumo

A Tecnologia da Informação tornou-se componente essencial para a continuidade administrativa, a transformação digital e a prestação de serviços públicos em ambientes cada vez mais dependentes de infraestrutura computacional estável, segura e atualizada. Nesse contexto, a Administração Pública enfrenta o desafio de manter parques tecnológicos funcionais diante da rápida obsolescência dos equipamentos, das restrições orçamentárias e da necessidade de decisões contratuais baseadas em evidências. Este artigo analisa o modelo de *leasing* operacional e o conceito de *Device as a Service* como alternativas à aquisição direta de ativos de TI, com foco na mitigação da obsolescência tecnológica, na previsibilidade orçamentária e na melhoria da eficiência operacional. A pesquisa possui natureza qualitativa, caráter exploratório e abordagem bibliográfica e documental, articulando a Lei nº 14.133/2021, a Instrução Normativa SGD/ME nº 94/2022 e referenciais de governança e gestão de serviços, como ITIL 4, COBIT 2019 e ISO/IEC 19770. A análise demonstra que a comparação entre modelos de contratação deve ultrapassar o preço inicial de aquisição e incorporar o Custo Total de Propriedade, considerando manutenção, suporte, logística, segurança, descarte e produtividade dos usuários. Os resultados indicam que modelos baseados em serviço podem ampliar a previsibilidade financeira, reduzir riscos associados à obsolescência e reposicionar a área de TI como agente estratégico. Contudo, sua adoção exige maturidade institucional, planejamento robusto, fiscalização contínua de contratos, definição de Acordos de Nível de Serviço e mitigação de riscos como dependência excessiva de fornecedores. Conclui-se que a migração da lógica de posse para a lógica de serviço não deve ser entendida como simples

alternativa financeira, mas como instrumento de governança pública orientado à entrega de valor, à sustentabilidade do gasto público e à continuidade dos serviços ao cidadão.

Palavras-chave: Gestão de Ativos de TI; Administração Pública; Leasing Operacional; *Device as a Service*; Custo Total de Propriedade; Governança de TI; Contratação de TIC.

11. GOVERNANÇA E GESTÃO PATRIMONIAL IMOBILIÁRIA COMO INFRAESTRUTURA DE GOVERNO DIGITAL

Geovana Matos Augusto

Frederico Pires Coriolano

Vinicius Sandivilli Portis Camenach

Rogério Bernardes Carneiro

Secretaria de Estado da Administração de Goiás

Resumo

A gestão patrimonial imobiliária constitui dimensão estratégica da administração pública, ao estruturar a base física necessária ao funcionamento do Estado e à prestação de serviços públicos. No entanto, em muitos contextos institucionais, essa gestão permanece limitada por fragmentação informacional, registros descentralizados e baixa padronização dos dados, o que compromete a eficiência administrativa e a racionalidade das decisões sobre o uso e os investimentos em imóveis públicos. Nesse contexto, o Estado de Goiás concebeu e implantou, em 2025, o Sistema de Patrimônio Imobiliário do Estado de Goiás (Sigo), como plataforma corporativa destinada à centralização, padronização e qualificação das informações patrimoniais imobiliárias. Este artigo analisa o processo de implantação do Sigo, com foco em suas fases de planejamento, desenvolvimento, entrega e evolução, bem como em sua arquitetura e estrutura de dados. Adota-se abordagem qualitativa, de natureza aplicada, estruturada como estudo de caso, e fundamentada em análise documental e institucional. Os resultados indicam que o planejamento progressivo do sistema, aliado à concepção do inventário de bens imóveis como processo contínuo, permitiu superar a fragmentação informacional, fortalecer a governança patrimonial e reposicionar o patrimônio imobiliário como ativo estratégico e como infraestrutura institucional de informação para o governo digital no âmbito da administração pública estadual.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial Imobiliária; Sistemas Corporativos; Inventário de Bens Imóveis; Governança da Informação; Sigo.

12. A AUTORIZAÇÃO ONEROSA DE USO DE IMÓVEL COMO ESTRATÉGIA PARA EFICIÊNCIA FISCAL E GESTÃO INTELIGENTE DE ATIVOS

Heloisa Meyer Toledo

Ana Paula de Oliveira Peres

Felipe Carvalho Guilhermette

Gabriel Ferreira Gomes

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Paraná

Resumo

A gestão do patrimônio imobiliário público exige constantes inovações para enfrentar os desafios da utilização temporária de ativos por terceiros, focando na preservação física, transparência e na recuperação integral de custos operacionais. Este artigo analisa a evolução da autorização onerosa de uso no Estado do Paraná, transitando de um mapeamento inicial de ocupações informais para um modelo de gestão inteligente de ativos. O diferencial desta etapa reside na superação das métricas de valoração tradicionais por meio da implementação de um sistema de custeio integral, que internaliza despesas variáveis, como consumo de água, energia elétrica e gás ao valor da contraprestação. A metodologia fundamenta-se em um estudo de caso descritivo, com análise de aproximadamente 300 processos formalizados entre 2022 e 2025, cujos resultados financeiros superaram a marca de R\$600 mil em arrecadação de receitas não tributárias. Para além do impacto fiscal, a pesquisa demonstra como a padronização normativa conferiu segurança jurídica e previsibilidade processual à administração, mitigando os riscos de ocupações irregulares. Conclui-se que o modelo paranaense estabelece um novo paradigma de modernização administrativa, convertendo a ociosidade temporária de imóveis, especialmente unidades escolares, em uma estratégia de eficiência fiscal capaz de retroalimentar a preservação do próprio patrimônio público.

Palavras-chave: Gestão de Ativos Públicos; Custeio Integral; Eficiência Fiscal; Governança Patrimonial; Receitas Não Tributárias; Modernização Administrativa.

13. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO SIMPLIFICADA DE IMÓVEIS PÚBLICOS: AGILIDADE, ECONOMICIDADE E CONFORMIDADE NORMATIVA

Orivaldo Vicente Carrijo Júnior

Frederico Pires Coriolano

Rogério Bernardes Carneiro

Secretaria de Estado de Administração de Goiás

Resumo

A obrigatoriedade do inventário anual de bens imóveis pelos entes públicos, prevista em normas de contabilidade e de administração patrimonial, enfrenta dois gargalos estruturais: (i) a exigência legal de avaliações por profissionais habilitados (engenheiros ou arquitetos), cuja disponibilidade no quadro de servidores é cronicamente insuficiente; (ii) o elevado custo para o erário, que pode superar R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) por laudo individual; e (iii) tempo de execução do processo. Essa combinação frequentemente inviabiliza a conclusão dos processos dentro dos prazos legais, gerando riscos de sancionamento, perda de transparência e subavaliação do patrimônio público. Para superar esses obstáculos, este artigo apresenta uma metodologia de avaliação simplificada baseada em um formulário padronizado, aplicável por servidores de diversas formações após capacitação específica, ancorada em premissas da norma ABNT NBR 14653-2. O método foi implantado no Estado de Goiás, com imóveis localizados em diversos municípios com diferentes realidades socioeconômicas e características diversas. Os resultados demonstram uma agilidade no processo, cumprimento integral dos prazos legais do inventário anual e, na fase atual, a consolidação de uma planta de valores georreferenciada para todos os municípios nos quais o estado possui imóveis. Conclui-se que a metodologia é viável, tecnicamente consistente e escalável, constituindo uma solução de governança patrimonial alinhada aos princípios da eficiência, economicidade e transparência.

Palavras-chave: Inventário Anual de Imóveis Públicos; Avaliação Patrimonial Simplificada; Planta de Valores; ABNT NBR 14653-2; Eficiência Administrativa; Contabilidade Aplicada ao Setor Público.

14. A IMPLEMENTAÇÃO DE *ENDOWMENT* PELO IEPHA-MG: UMA ANÁLISE DE POSSIBILIDADE À LUZ DA POLÍTICA PÚBLICA DO INSTITUTO E DA LEGISLAÇÃO VIGENTE

Priscila Guerra Duarte

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Lucas Melo Franco Fainblat

Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

Este artigo discute os desafios e possibilidades de utilização de fundos patrimoniais (*endowments*) no financiamento das políticas de preservação cultural em Minas Gerais por meio de um estudo de viabilidade institucional e financeira para o Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico (Iepha-MG). Inicia-se com um breve panorama sobre *endowments* no Brasil, seguido de levantamento da legislação relevante, descrição da lógica de funcionamento e modelo de governança. Então, o estudo procede à análise sobre possibilidades de instituição de um fundo patrimonial no âmbito do Iepha-MG a partir de três possibilidades de receitas: (i) a alienação de bens imóveis e Transferência de Potencial Construtivo (TDC); (ii) a incorporação de receitas advindas de medidas de reparação ou medidas compensatórias (como Termos de Compromisso e Termos de Ajustamento de Conduta; e (iii) a utilização de mecanismo de incentivo a projetos culturais do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) para constituição ou ampliação de fundo patrimonial. Conclui-se pela viabilidade concreta apenas desta última hipótese e com a simulação financeira e operacional (via cronograma de implantação) de um *endowment* no Iepha-MG. Busca-se, assim, refletir sobre como instrumentos de governança financeira de longo prazo podem contribuir para a sustentabilidade das políticas de patrimônio cultural no estado.

Palavras-chave: Fundo patrimonial; *Endowment*; Patrimônio cultural; Iepha-MG; Sustentabilidade financeira.

15. GOVERNANÇA, COMPLIANCE E A OBJETIVAÇÃO DO APETITE A RISCO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Jéssica Kelly de Sousa Carvalho
Jacylene Coêlho Bezerra Fortes
Luana Ravenna Araújo Campelo

Secretaria de Estado da Administração do Piauí (Sead-PI)

Resumo

A gestão de riscos constitui elemento essencial da governança das contratações públicas, sobretudo em ambientes institucionais marcados por elevada complexidade normativa, múltiplos atores envolvidos no planejamento da contratação e decisões administrativas com relevantes impactos jurídicos e financeiros. A ausência de critérios objetivos para identificação, avaliação e aceitação de riscos tende a ampliar a subjetividade decisória, comprometer a previsibilidade das condutas administrativas e fragilizar os mecanismos de controle preventivo e de *compliance*. Este artigo analisa a objetivação do apetite a risco como instrumento de governança e *compliance* nas contratações públicas, a partir da adoção de uma política formal de gestão de riscos integrada à fase de planejamento da contratação. O objetivo é examinar em que medida a definição prévia de parâmetros orientadores para a aceitação e o tratamento de riscos contribui para a racionalização do processo decisório, a uniformização das análises técnicas e o fortalecimento da segurança jurídica dos atos administrativos. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com delineamento de estudo de caso, fundamentada em análise documental de atos normativos, diretrizes institucionais, instrumentos de gestão de riscos e registros administrativos relacionados à implementação da política. Os resultados evidenciam avanços na padronização das avaliações de risco, maior transparência na motivação das decisões administrativas, redução da discricionariedade excessiva e incremento da aderência às normas aplicáveis na fase preparatória das contratações. Conclui-se que a objetivação do apetite a risco, quando incorporada de forma estruturada ao planejamento das contratações públicas, configura instrumento relevante de governança e *compliance*, apto a fortalecer o controle preventivo e a segurança jurídica no âmbito da Administração Pública.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Apetite a Risco; Governança; *Compliance*; Contratações Públicas.

16. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO NA GESTÃO PATRIMONIAL: A EXPERIÊNCIA DO SISPAT WEB COMO INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL NO ESTADO DO PARÁ

Tayná Lisboa B. de Siqueira

Paulo Jorge da Paz Pereira

Secretaria de Planejamento e Administração do Estado do Pará

Resumo

A modernização da administração pública tem intensificado o uso da transformação digital como estratégia para enfrentar limitações históricas relacionadas à fragmentação institucional, à baixa eficiência operacional e às dificuldades de controle sobre os recursos públicos. Nesse contexto, a gestão patrimonial emerge como dimensão estratégica da governança pública, ao impactar diretamente a sustentabilidade do gasto público e a qualidade dos serviços estatais. Este artigo tem como objetivo analisar de que maneira a implantação do Sistema de Patrimônio Mobiliário do Estado do Pará (Sispat Web) configura-se como uma estratégia de transformação digital na gestão patrimonial, caracterizando-se como uma inovação pública sustentável orientada à criação de valor público. Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso institucional, com base em análise documental e análise funcional do sistema, considerando normativos legais, documentos institucionais e a arquitetura operacional do SISPAT Web. Os achados indicam que o sistema estrutura digitalmente todo o ciclo de vida dos bens públicos, promovendo padronização de procedimentos, fortalecimento da governança patrimonial, racionalização do gasto público e ampliação da transparência administrativa. À luz do referencial teórico, conclui-se que o SISPAT Web se configura como uma inovação pública aplicada, ao transcender a dimensão tecnológica e consolidar-se como instrumento estratégico de modernização administrativa, com potencial de replicabilidade para outros entes federativos.

Palavras-chave: Inovação Pública; Transformação Digital; Gestão Patrimonial; Capacidade Estatal e Governança pública.

17. GESTÃO ÍNTEGRA DE OPME NO SUS COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA, COMPLIANCE E SUSTENTABILIDADE NA ORTOPEDIA PÚBLICA

Camila Bernardino Jesus Moura

Roger Monteiro Alencar

*Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein
Hospital Ortopédico do Estado da Bahia*

Resumo

A gestão de Órteses, Próteses e Materiais Especiais representa um dos maiores desafios estruturais do Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente no campo da ortopedia, em que o alto custo, a complexidade técnica e o risco de conflitos de interesse exigem modelos robustos de governança e controle. Este trabalho descreve a implantação de um modelo estruturado de gestão íntegra de OPME em um hospital público especializado de grande porte, administrado por uma instituição de excelência em saúde, com foco em *compliance*, transparência e capacidade de reprodução no SUS. O modelo foi formalizado por meio de um Manual de Integridade em OPME, que organiza de forma sistêmica todos os processos críticos relacionados à prática médica, aquisição, armazenamento, utilização, rastreabilidade e prestação de contas dos materiais. Destacam-se mecanismos como padronização baseada em custo-efetividade, definição clara de responsabilidades, segregação de funções, monitoramento da prática médica por protocolos assistenciais, gestão de conflitos de interesse, controle rigoroso da cadeia de suprimentos e rastreabilidade completa dos materiais utilizados em cada paciente. A governança do processo é sustentada por comitês técnicos multiprofissionais, integração entre áreas assistenciais, administrativas, jurídicas e de *compliance*, além do uso de sistemas informatizados para registro, monitoramento e auditoria. Os resultados observados incluem maior previsibilidade dos custos, redução de riscos assistenciais e regulatórios, fortalecimento da cultura ética, aumento da confiança institucional e maior segurança para pacientes e profissionais. A experiência demonstra que a gestão íntegra de OPME não é apenas um instrumento de controle, mas um vetor estratégico de sustentabilidade, governança e qualidade assistencial, com alto potencial de replicabilidade em outros serviços públicos de saúde, especialmente em contextos de alta complexidade como a ortopedia.

Palavras-chave: OPME; Governança em Saúde; *Compliance* no SUS; Ortopedia Pública; Integridade Institucional.

18. SISTEMA DE MONITORAMENTO E ACIONAMENTO DE DRIVES A DISTÂNCIA DAS ELEVATÓRIAS DE ESGOTO DA EMBASA EM PRAIA DO FORTE - BAHIA

José Henrique Maia Nascimento de Jesus

Mariana Schneider Rezende

Laesandro Araújo dos Santos

Empresa Baiana de Águas e Saneamento

Resumo

Este trabalho buscou abordar a gestão de ativos para sistemas de esgotamento sanitário na Embasa, desde a utilização de painéis elétricos até o monitoramento em tempo real via sistema supervisório para automação das elevatórias de esgoto do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) de Praia do Forte no Litoral Norte da Bahia, vinculados à Unidade Regional da Embasa em Camaçari. Os recentes avanços da Internet das Coisas e a disponibilidade de plataformas digitais para dar celeridade aos processos de monitoramento de sistemas eletrônicos via telemetria foram apresentados como fator positivo. Assim, fez-se um desenvolvimento de uma plataforma integrada numa Central de Controle Operacional e Segurança (CCOS) para o monitoramento de 02 Estações Elevatórias de Esgoto com criticidade ambiental relevante, devido a região de Praia do Forte abrigar o Projeto Tamar e a Lagoa Timeantube, está última, um importante destino do Ecoturismo com suas águas escuras cercadas por uma rica biodiversidade. O histórico de utilização destas tecnologias nas empresas de saneamento do Brasil foi levantado para enfatizar o momento do país na busca pela inserção nos mercados mundiais na área de monitoramento contínuo de Sistemas de Esgotamento Sanitário. Por fim, a partir da utilização de um Banco de Dados MQTT e do desenvolvimento de lógica em circuitos integrados embarcados em microcontroladores dedicados, mostra-se o *layout* da aplicação do sistema desenvolvido no Supervisório e um link para uma página de internet.

Palavras-chave: Automação; Monitoramento; Telemetria; Supervisório; Banco de Dados MQTT; Internet das Coisas; Embasa.

Outras obras da



Editora

EGPCE



CEARÁ UM SÓ - GOVERNANÇA INTERFEDERATIVA EM DISCUSSÃO

Esta publicação oferece uma análise abrangente sobre os desafios e as perspectivas da governança interfederativa e da gestão tributária municipal no contexto cearense. Reunindo estudos, reflexões e experiências práticas, a obra apresenta contribuições relevantes para o fortalecimento da cooperação entre os entes federativos, a modernização da gestão pública e a promoção do desenvolvimento regional sustentável. Os artigos reunidos constituem importante referência para gestores, pesquisadores e profissionais interessados no aprimoramento das políticas públicas e na melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

LEIA O LIVRO

Escaneie o QR Code





PROGRAMA CEARÁ SEM FOME - A ARQUITETURA DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE ENFRENTAMENTO À INSEGURANÇA ALIMENTAR

Esta obra registra e analisa a concepção, a implementação e os resultados do Programa Ceará Sem Fome, iniciativa estratégica do Governo do Estado voltada ao enfrentamento da insegurança alimentar e nutricional. Ao apresentar os fundamentos, os arranjos institucionais e as ações desenvolvidas, a publicação evidencia a construção coletiva de uma política pública inovadora, pautada pela articulação intersetorial, pela cooperação entre diferentes atores e pelo compromisso com a garantia do direito humano à alimentação adequada.

LEIA O LIVRO

Escaneie o QR Code





ENTRE TEMPOS - TRAJETÓRIAS E PROJETOS DE VIDA

Nascida do desejo de registrar e compartilhar uma experiência construída coletivamente no âmbito da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag-CE), esta publicação reúne memórias, reflexões e narrativas produzidas a partir da vivência de servidores participantes do Projeto Entre Tempos. Mais do que um relato de atividades, a obra traduz o compromisso institucional com a valorização das trajetórias profissionais e com a preparação para a aposentadoria no serviço público. Ao compartilhar histórias, aprendizados e significados atribuídos a esse momento de transição, o livro reafirma a importância do cuidado com as pessoas e da promoção do bem-estar ao longo de toda a vida funcional.

LEIA O LIVRO

Escaneie o QR Code



Conheça outras publicações da Editora EGPCE

Acesse <https://ce.gov.br/egp>





ISBN 978-65-976367-0-9