

Organizadores
Gilberto Porto
João Paulo Mota
Alexandre Borges Afonso

PUBLIX
INSTITUTO

GOVERNANÇA EM AÇÃO

Volume 12



Aline Albano Justus	Liliane Britto
Aline Carvalho	Lorena Pompeu
Estela Medeiros	Lucas Moreno
Everson Andrade	Lukas Wassouf
Francisca Santos	Raphael Salviano
Gabriel Reis	Ricardo Teixeira
Geisiane Magalhães	Shanny Neves
Jacqueline Alves	Stefanny Fernandes
Jéssica Moura	Ticiano Sales
João Pedro Lourenço	Vandalina Alencar
Lilian Faúla	

Coleção Publix Conhecimento

GOVERNANÇA EM AÇÃO

VOLUME 12

Gilberto Porto, João Paulo Mota e Alexandre Borges Afonso
(Organizadores)

Instituto Publix
Brasília - DF
2026

INSTITUTO PUBLIX

SIG Quadra 01 – Centro Empresarial Parque Brasília – sala 205

Zona Industrial – Brasília/DF – CEP:70610-410

(61) 3262-8250/ 3262-8255

www.institutopublix.com.br

Capa, Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica

João Baptista de Miranda

Revisão

Jane Graciele da Silva

Edição

Equipe Instituto Publix

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

Governança em ação : volume 12 / organização
Gilberto Porto, João Paulo Mota, Alexandre
Borges Afonso. -- Brasília, DF : Instituto
Publix, 2026.

Vários autores.
Bibliografia
ISBN 978-85-63133-28-1

1. Administração pública 2. Compliance
3. Governança pública I. Porto, Gilberto.
II. Mota, João Paulo. III. Afonso, Alexandre
Borges.

26-355243.0

CDD-354

Índices para catálogo sistemático:

1. Governança pública administrativa 354

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

PREFÁCIO

O Brasil exige cada vez mais do Estado. Mais qualidade, mais agilidade, mais transparência. Mas essa cobrança legítima raramente vem acompanhada de uma pergunta igualmente legítima: estamos, de fato, investindo nas condições que tornam essa transformação possível? Escolhemos lideranças públicas com base em competências? Desenvolvemos equipes com a continuidade e a seriedade que o desafio exige? Oferecemos autonomia, formação e reconhecimento, ou apenas cobramos resultados sem criar as condições para alcançá-los? Enquanto essas perguntas não tiverem resposta adequada, reformas institucionais continuarão produzindo mudanças de forma sem mudança de substância.

É com essa convicção, ancorada em oito anos de trabalho dentro do governo e outros dois liderando uma organização do terceiro setor que defende e contribui com o aprimoramento do serviço público por meio das pessoas que o constroem no dia a dia, que recebo o convite para prefaciar o 12º volume da série Governança em Ação. Há quinze anos, esta coleção traduz experiências consistentes de gestão pública em aprendizado compartilhável: não como teoria apartada da prática, nem como relato vazio de reflexão, mas como sistematização deliberada que fortalece uma comunidade crescente de gestores, pesquisadores e profissionais comprometidos com a melhoria do Estado brasileiro.

Os nove capítulos desta edição percorrem temas centrais dessa agenda: da coordenação interinstitucional à governança de compras; do dimensionamento da força de trabalho à capacitação de lideranças para a inteligência artificial; do diagnóstico de maturidade digital à construção de trilhas de desenvolvimento. Reúnem experiências de diferentes esferas de governo e do Judiciário, todas ancoradas em evidências. O fio condutor é claro: por trás de cada inovação institucional, de cada processo redesenhado, de

cada sistema implantado, há pessoas que lideram, decidem, entregam e sustentam a mudança.

Dois casos ilustram isso com precisão. Quando o Governo do Paraná escutou mais de quatro mil servidores para modelar suas trilhas de capacitação, não apenas qualificou uma política de gestão de pessoas: demonstrou que a escuta, feita com método, produz decisões mais inteligentes do que estratégias concebidas de cima para baixo. Quando o Tribunal de Justiça do Ceará investe na preparação de lideranças para lidar com inteligência artificial, parte de uma premissa inegociável: não existe transformação digital sem transformação humana. Em ambos os casos, o que diferencia a iniciativa não é a sofisticação da tecnologia ou do modelo. É a convicção sobre quem está no centro da mudança.

Esses exemplos são evidências de uma tese que os casos deste volume, em conjunto, confirmam. Quando o Estado investe em suas pessoas, na seleção criteriosa de lideranças, no desenvolvimento contínuo das equipes, na autonomia e no reconhecimento necessários para que bons profissionais entreguem seu melhor, os resultados aparecem. Não como milagre, mas como consequência natural de condições bem construídas.

Este 12º volume honra a trajetória da série e, ao mesmo tempo, a renova. Que os relatos aqui reunidos sirvam como instrumento de trabalho e provoquem, em cada leitor, as perguntas que o Brasil ainda precisa enfrentar com mais coragem: como escolhemos nossas lideranças públicas? Como as desenvolvemos? E o que estamos, de fato, dispostos a fazer para que o Estado seja tão bom quanto as pessoas que nele acreditam merecem?

Jessika Moreira

Diretora Executiva do Movimento Pessoas à Frente

APRESENTAÇÃO

A coletânea **Governança em Ação** vem se consolidando, ao longo de suas edições, como um espaço de sistematização e difusão de experiências relevantes de gestão pública, com foco na aplicação prática de conceitos, métodos e soluções voltadas à geração de valor público. Desde 2009, a série reúne estudos de caso, análises comparadas e reflexões estratégicas sobre temas diversos da Administração Pública, mantendo como traço distintivo a articulação entre densidade analítica, utilidade prática e compromisso com o fortalecimento das capacidades institucionais e promoção de resultados para a sociedade.

Com satisfação, apresentamos o **12º volume** da série, agora composto por **nove capítulos** que, embora dedicados a objetos e contextos institucionais distintos, convergem em torno de um mesmo eixo: o aprimoramento da governança pública orientada para resultados, baseada em evidências, apoiada em capacidades dinâmicas e aberta à inovação. Nesta edição, o leitor encontrará reflexões e experiências sobre coordenação interinstitucional, avaliação de políticas públicas, estruturação organizacional, governança de compras, dimensionamento da força de trabalho, desenvolvimento de pessoas, capacitação de lideranças e transformação digital no setor público.

Em continuidade ao percurso construído nos volumes anteriores, esta edição reafirma o propósito da coleção de transformar vivências institucionais em aprendizado compartilhável. Os textos reunidos revelam organizações públicas revendo seus arranjos de governança, aperfeiçoando processos, qualificando seus instrumentos de gestão e ampliando sua capacidade de responder a desafios complexos. Em conjunto, os capítulos mostram que estratégia, coordenação, pessoas, informação, processos e tecnologia precisam ser compreendidos de forma integrada para que a ação estatal alcance maior consistência, efetividade e sustentabilidade.

O volume se inicia com o capítulo **“Governança colaborativa e integração da política pública: o modelo de alinhamento institucional entre o Ministério do Planejamento e Orçamento e suas vinculadas”**, que examina a experiência do Projeto Pilar. O texto discute como a articulação entre planejamento governamental, produção estatística e pesquisa aplicada pode fortalecer e qualificar a formulação, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas. Ao enfatizar governança interinstitucional, infraestrutura de dados e cultura colaborativa, o capítulo abre a coletânea com uma reflexão sobre um dos grandes desafios contemporâneos da administração pública: integrar competências e instituições em favor de resultados mais consistentes e baseados em evidências.

Na sequência, o capítulo **“Redesenho do Processo de Avaliação do PPA 2024–2027: Capacidade Estatal, Governança Democrática e Inovação Digital na Gestão Orientada a Resultados”** desloca o olhar para um tema central do planejamento governamental: a qualificação dos mecanismos de avaliação. O artigo apresenta a experiência conduzida pelo Ministério do Planejamento e Orçamento para reestruturar o processo de avaliação dos programas finalísticos do PPA, com base na padronização de métodos, na reorganização dos fluxos de trabalho, na integração com o SIOP e na construção de instrumentos avaliativos mais consistentes. Ao aproximar avaliação, coordenação institucional, tecnologia e aprendizagem contínua, o texto evidencia como o aperfeiçoamento dos processos avaliativos pode ampliar a qualidade das políticas e programas públicos e fortalecer a lógica de retroalimentação entre monitoramento, revisão e tomada de decisão.

O terceiro capítulo, **“Governança para Resultados em Autarquia Recém-Instituída: Construção de Planejamento Estratégico Estruturante com Base em Referenciais Internacionais e Metodologia Integrada”**, apresenta

a experiência de formulação do primeiro planejamento estratégico da Lottopar. Em um contexto institucional ainda recente, o estudo demonstra como *benchmarking* internacional, diagnóstico organizacional, definição do referencial estratégico, proposição de cenários estruturais e mapeamento de processos podem ser combinados para apoiar a consolidação de uma organização pública. O caso reforça a importância do alinhamento entre estratégia, estrutura e operação em processos de institucionalização e fortalecimento da capacidade estatal.

Em seguida, o capítulo **“Governança Estratégica de Compras Públicas: o Projeto do Sistema Integrado de Logística”** dirige a atenção para uma das funções mais sensíveis da gestão pública: as compras e contratações. A experiência do Estado da Bahia mostra como o diagnóstico de disfunções da rede de suprimentos e a formulação de um plano estratégico abrangente podem sustentar um modelo mais sistêmico de governança, com foco em planejamento integrado, monitoramento do desempenho, sustentabilidade, gestão de competências, *compliance* e qualidade do gasto. O capítulo oferece aprendizados relevantes para governos interessados em tornar suas contratações mais previsíveis, eficientes, transparentes e aderentes às prioridades institucionais.

O quinto capítulo, **“A Experiência de Dimensionamento da Força de Trabalho em uma Defensoria Pública Estadual”**, trata de um desafio central para a capacidade institucional: a alocação adequada de pessoas diante de demandas crescentes e heterogêneas. A partir de um diagnóstico da composição demográfica, da distribuição territorial, dos vínculos funcionais e da produtividade das unidades, o estudo apresenta um modelo de dimensionamento adaptado às especificidades de uma defensoria pública estadual. O uso de *clusterização*, projeções quantitativas e instrumentos de apoio à implementação destaca a relevância de critérios objetivos e de análises baseadas em evidências para sub-

sidar decisões sobre alocação, concursos, qualificação continuada e monitoramento da força de trabalho.

O sexto capítulo, **“Panorama Internacional das Escolas de Governo: o que podemos aprender com a experiência das melhores instituições?”**, amplia a discussão sobre desenvolvimento de capacidades ao examinar o *benchmarking* realizado no âmbito do projeto FormAçãoPR. O texto analisa experiências de instituições de referência nacionais e internacionais para compreender como diferentes escolas de governo vêm estruturando suas ofertas formativas, seus temas prioritários e seus modelos pedagógicos. Ao comparar essas práticas com a realidade subnacional brasileira, o capítulo oferece subsídios valiosos para repensar o papel das políticas de capacitação pública e para orientar modelos mais estratégicos de desenvolvimento de pessoas no Estado.

O sétimo capítulo, **“Da Evidência às Trilhas de Desenvolvimento de Pessoas: como mais de 4.500 pessoas orientaram a modelagem de trilhas de capacitação no Paraná?”**, aprofunda essa agenda ao apresentar uma experiência concreta de levantamento de necessidades de capacitação em larga escala. O artigo mostra como o Governo do Estado do Paraná estruturou uma política de desenvolvimento de pessoas baseada em evidências, mobilizando milhares de servidores para identificar prioridades de desenvolvimento e apoiar a construção de trilhas formativas mais aderentes às demandas institucionais. O capítulo reforça a importância de alinhar escuta qualificada, análise de dados e planejamento educacional para fortalecer capacidades públicas de forma mais responsiva e estratégica.

O oitavo capítulo, **“Inteligência Artificial no Setor Público: Capacitação de Lideranças e Equipes no Tribunal de Justiça do Ceará”**, apresenta uma experiência aplicada de desenvolvimento institucional voltada à formação de lideranças

para a transformação digital. O texto mostra como o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará vem articulando inovação tecnológica, gestão de pessoas e formação gerencial por meio do Programa de Desenvolvimento de Gestores. Ao enfatizar competências digitais, cultura de inovação, ética no uso da inteligência artificial e fortalecimento das capacidades organizacionais, o capítulo evidencia que a transformação digital no setor público exige investimento contínuo em pessoas, aprendizagem e liderança.

Encerrando a coletânea, o nono capítulo, “**Maturidade Digital e Inteligência Artificial no Setor Público: Diagnóstico Aplicado a Secretarias Estaduais de Administração e Planejamento**”, apresenta uma análise diagnóstica sobre o estágio de desenvolvimento digital de secretarias estaduais da administração direta. Estruturado em dimensões como *roadmap* estratégico, pessoas, modelo operacional, tecnologia, gestão de dados e adoção de tecnologias com escalabilidade, o estudo revela um cenário de transição: há avanços importantes em formulação estratégica e organização de capacidades, mas persistem fragilidades em governança de dados, institucionalização do uso de inteligência artificial e consolidação de práticas digitais mais integradas. Ao fechar o volume com esse tema, o capítulo projeta uma agenda de futuro e reforça a centralidade da transformação digital para o aprimoramento da gestão pública.

As experiências reunidas neste volume demonstram, sob diferentes perspectivas, que a governança pública contemporânea exige simultaneamente capacidade de coordenação, análise avançada de dados, desenho institucional consistente e abertura à inovação. Em comum, os capítulos mostram organizações e equipes buscando alinhar estratégia, processos, pessoas, informação e tecnologia em favor de uma ação governamental mais efetiva. Esta edição pretende oferecer referências práticas e conceituais para gestores, pesquisadores e profissionais comprometidos com a melhoria contínua da administração pública e com a construção de

soluções públicas mais integradas, inteligentes e orientadas para resultados.

Registramos nosso agradecimento a todos os autores, instituições e equipes que tornaram possíveis as experiências aqui sistematizadas. Esperamos que este **12º volume** da série **Governança em Ação** contribua para ampliar o intercâmbio de aprendizados, fortalecer capacidades institucionais e inspirar novas soluções para os desafios públicos do presente e do futuro.

Alexandre Borges Afonso

Gilberto Porto

João Paulo Mota

SUMÁRIO

- Capítulo 1** - Governança colaborativa e integração da política pública: o modelo de alinhamento institucional entre o Ministério do Planejamento e Orçamento e suas vinculadas _____ 16
- Capítulo 2** - Redesenho do processo de avaliação do PPA 2024–2027: capacidade estatal, governança democrática e inovação digital na gestão orientada a resultados _ _____ 32
- Capítulo 3** - Governança para resultados em autarquia recém-instituída: construção de planejamento estratégico estruturante com base em referenciais internacionais e metodologia integrada _____ 50
- Capítulo 4** - Governança estratégica de compras públicas: o projeto do sistema integrado de logística _____ 94
- Capítulo 5** - A experiência de dimensionamento da força de trabalho em uma Defensoria Pública Estadual 124
- Capítulo 6** - Panorama Internacional das Escolas de Governo: o que podemos aprender com a experiência das melhores instituições? _____ 156
- Capítulo 7** - Da evidência às trilhas de desenvolvimento de pessoas: como mais de 4.500 pessoas orientaram a modelagem de trilhas de capacitação no Paraná? _ _____ 168
- Capítulo 8** - Inteligência Artificial no setor público: capacitação de lideranças e equipes no Tribunal de Justiça do Ceará _____ 180

Capítulo 9 - Maturidade digital e inteligência artificial no setor público: diagnóstico aplicado a secretarias estaduais de Administração e Planejamento_____210

Sobre os autores_____240

GOVERNANÇA COLABORATIVA E INTEGRAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA: O MODELO DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL ENTRE O MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO E SUAS VINCULADAS

1

GOVERNANÇA COLABORATIVA E INTEGRAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA: O MODELO DE ALINHAMENTO INSTITUCIONAL ENTRE O MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO E SUAS VINCULADAS

Lorena Férrer Cavalcanti Randal Pompeu

Lilian Chaves Maluf Faúla

Ricardo de Assis Teixeira

João Paulo Mota

1. INTRODUÇÃO

A formulação e a implementação eficazes de políticas públicas de longo prazo dependem de coordenação interinstitucional e de governança colaborativa robusta no setor público. Nenhum órgão, isoladamente, detém todos os recursos e informações necessários para enfrentar problemas públicos complexos – por isso, é crescente o reconhecimento de arranjos colaborativos entre diferentes instituições governamentais como estratégia para alcançar coerência de políticas, liderança compartilhada e *accountability*. A busca por Governança Sustentável implica garantir consistência e integração nas ações governamentais, com planejamento de longo prazo, articulação estratégica e prestação de contas. Da mes-

ma forma, o fortalecimento da capacidade estatal e da governança requer desenvolver marcos institucionais, capacidades organizacionais, coordenação e estruturas de governança que orientem a administração pública para resultados, com transparência e legitimidade democrática.

É nesse contexto que se insere a experiência recente do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) do Brasil na construção de uma governança colaborativa com duas entidades a ele vinculadas: o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Estas três instituições desempenham papéis complementares no ciclo de políticas públicas: o MPO conduz o planejamento governamental (como o Plano Plurianual – PPA), formula diretrizes orçamentárias e coordena iniciativas estratégicas; o IBGE é o provedor oficial de dados estatísticos, geográficos e demográficos que fundamentam diagnósticos e indicadores; e o Ipea realiza pesquisas aplicadas, avaliações e estudos prospectivos que subsidiam políticas e programas. Integrar de forma estratégica as competências de MPO, IBGE e Ipea significa alinhar planejamento, estatística e pesquisa, potencializando a inteligência governamental para formular, monitorar e avaliar políticas públicas de forma baseada em evidências.

Em 2025, no âmbito do Projeto “Pilar”, o MPO empreendeu um diagnóstico estruturado e definiu recomendações para fortalecer as relações institucionais com IBGE e Ipea, tendo como foco a implementação de uma Governança para Resultados compartilhada. Esse esforço, conduzido em parceria com uma consultoria de gestão, resultou em um relatório de diagnóstico integrado e uma agenda de propostas de atuação conjunta. O objetivo central foi promover maior articulação interinstitucional e consolidar mecanismos formais de cooperação, de modo a integrar esforços de planejamento, produção de dados e pesquisa aplicada, melhorando a formulação e a avaliação de políticas públicas. Em outras palavras, buscou-se estruturar uma governança colaborativa duradoura en-

tre MPO, IBGE e Ipea, alinhada tanto aos princípios de Governança Sustentável (ao aumentar a coerência e visão de longo prazo nas políticas) quanto ao fortalecimento da capacidade estatal (ao aprimorar estruturas, processos e habilidades de coordenação).

Este artigo apresenta os principais resultados e lições dessa experiência. Inicia-se com o marco conceitual e metodológico que orientou o diagnóstico, incluindo definições de governança colaborativa e referências teóricas adotadas. Em seguida, no desenvolvimento do tema, descrevem-se os achados do diagnóstico integrado sobre o relacionamento entre MPO, IBGE e Ipea, as lacunas identificadas e as propostas formuladas para aprimorar a governança conjunta, sempre relacionando esses pontos com os eixos temáticos de governança sustentável e capacidade estatal. Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações, ressaltando implicações práticas e aprendizados que podem interessar a gestores públicos engajados em iniciativas similares de colaboração interinstitucional.

2. MARCO CONCEITUAL E METODOLÓGICO

Para embasar o diagnóstico e as recomendações do Projeto Pilar, partiu-se de um marco conceitual ancorado na literatura de governança colaborativa e nas discussões sobre capacidades estatais no setor público. Além disso, adotou-se uma metodologia qualitativa de coleta e análise de informações, envolvendo participação ativa das partes interessadas. Nesta seção, detalhamos os conceitos -chave e os métodos utilizados, que orientaram a compreensão da experiência MPO-IBGE-Ipea.

2.1 CONCEITO DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

O termo governança colaborativa refere-se, de forma geral, a arranjos em que múltiplas organizações públicas (e, eventualmente, atores privados e da sociedade civil) cooperam de maneira estrutu-

rada e deliberativa para atingir objetivos comuns que nenhum dos participantes conseguiria alcançar sozinho. Diferentes autores definem o conceito com nuances variadas. Por exemplo, Ansell e Gash (2008) caracterizam a governança colaborativa como um modelo em que governo e *stakeholders* não estatais envolvem-se diretamente em um processo deliberativo para tomar decisões de política pública, seguindo regras de participação e buscando o consenso. Já Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) propõem uma definição abrangente, como “os processos e estruturas de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que engajam pessoas de forma construtiva através das fronteiras de organizações públicas, níveis de governo e esferas pública, privada e cívica, para realizar um propósito público que de outra forma não poderia ser alcançado”. Em síntese, a governança colaborativa envolve interação inclusiva, deliberativa e orientada ao consenso entre atores institucionais autônomos, visando soluções conjuntas para problemas complexos.

Um arcabouço teórico influente nesse campo é o modelo integrativo de Emerson *et al.* (2012), que estrutura a governança colaborativa em dimensões inter-relacionadas. Esse modelo – adaptado recentemente ao contexto brasileiro por Martins, Oriol, Wegner e Becker (2023) – destaca componentes fundamentais para o funcionamento de arranjos colaborativos:

- Contexto e direcionadores iniciais: fatores do ambiente político-institucional que incentivam a cooperação, como liderança empreendedora, percepção de interdependência (nenhum órgão resolve o problema isoladamente) e urgência de ação coordenada diante de problemas complexos.
- Engajamento construtivo dos atores: processos de interação que asseguram participação inclusiva, transparente e equitativa, em que os parceiros constroem uma compreensão compartilhada dos objetivos comuns e deliberam sobre ações conjuntas. Pressupõe-se diálogo

aberto, confiança e disposição para negociar compromissos.

- **Motivação compartilhada:** desenvolvimento de confiança mútua, entendimento recíproco, legitimidade e compromisso entre os participantes. A literatura enfatiza que colaborações prosperam quando os atores constroem relações baseadas em respeito e empatia, reconhecem interesses interligados e se comprometem com a missão coletiva.
- **Capacidade de ação conjunta:** desenvolvimento de arranjos institucionais, recursos e habilidades que permitam aos parceiros atuarem coordenadamente em direção aos objetivos comuns. Isso inclui a criação de estruturas de governança adequadas (comitês interorganizacionais, protocolos decisórios compartilhados, canais de comunicação permanentes), a alocação e compartilhamento de recursos (informações, pessoal, tecnologia, orçamento) e lideranças colaborativas que facilitem a coordenação em um contexto horizontal (diferente da liderança hierárquica tradicional).
- **Capacidade de coalizão e coesão do grupo:** refere-se à formação de uma aliança estratégica duradoura entre os participantes, com frente unida e visão compartilhada. Envolve atrair e manter os parceiros-chave engajados, distribuindo papéis e responsabilidades de forma equilibrada, e garantindo apoio político interno em cada organização. Em contextos governamentais, essa dimensão se manifesta na formalização de acordos de cooperação, integração de planos de trabalho e alinhamento de metas interinstitucionais.

Esses elementos operam de forma iterativa e sinérgica. Por exemplo, um engajamento inicial genuíno facilita a criação de confiança, que por sua vez motiva mais colaboração; estruturas e recursos adequados viabilizam ações conjuntas bem-sucedidas,

reforçando a confiança e atraindo mais apoio, e assim por diante. Por outro lado, falhas em algum componente (como falta de recursos ou quebra de confiança) podem minar todo o processo colaborativo.

Do ponto de vista dos resultados, a governança colaborativa espera que se produza maior valor público do que ações fragmentadas. Isso inclui tanto resultados concretos (políticas ou serviços mais efetivos) quanto intangíveis (relacionamentos fortalecidos, inovação institucional, aprendizado mútuo). Para manter a colaboração ao longo do tempo, é relevante demonstrar “*quick wins*” ou ganhos de curto prazo, ao mesmo tempo em que se persegue objetivos estratégicos de longo prazo (como desenvolvimento sustentável). Também se faz necessária a *accountability* adequada nesse arranjo: os parceiros devem prestar contas uns aos outros e à sociedade sobre as decisões e recursos compartilhados, garantindo transparência e legitimidade.

Em resumo, a literatura fornece um arcabouço consistente para entender os desafios e requisitos de iniciativas de colaboração interorganizacional. Esses fundamentos conceituais orientaram o Projeto Pilar e a análise aqui apresentada, fornecendo critérios para avaliar o relacionamento MPO–IBGE–Ipea e orientar recomendações. Conforme apontam estudos, arranjos de governança colaborativa podem, inclusive, gerar e aprimorar a capacidade estatal, ao induzir novas formas de implementar ações e solucionar problemas de forma compartilhada (Martins *et al.*, 2023). Ou seja, a colaboração não é apenas meio para melhores políticas, mas também fim em si mesma ao fortalecer as instituições envolvidas – tornando-as mais aptas a cumprir suas missões de maneira integrada e estratégica.

2.2 METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO INTEGRADO

Do ponto de vista metodológico, o estudo seguiu uma estratégia qualitativa e exploratória, característica de pesquisa-ação e de estudo de caso único. Aproveitando o próprio desenvolvimento

do Projeto Pilar, foram conduzidas atividades de coleta de evidências e de construção conjunta de soluções envolvendo as três organizações (MPO, IBGE, Ipea). As principais etapas metodológicas incluíram:

- Alinhamento inicial e definição do escopo: realizou-se uma reunião de *kick-off* com as equipes de planejamento estratégico do MPO (Subsecretaria de Gestão Estratégica – SAGE) e representantes do IBGE e Ipea para pactuar objetivos, premissas e expectativas do diagnóstico integrado. Nesse momento, ficou estabelecido que a cooperação deveria ser guiada por transparência, interesse comum e foco propositivo nas recomendações, garantindo também confidencialidade das informações sensíveis compartilhadas durante o processo.
- Entrevistas semiestruturadas com atores-chave: foram identificados e entrevistados, individualmente, gestores e técnicos das três instituições que atuam em áreas estratégicas de interface entre elas (planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação, produção de dados estatísticos etc.). As entrevistas seguiram um roteiro pré-definido com questões sobre: (i) resultados conjuntos desejados – oportunidades de sinergia e entregas interinstitucionais de alto impacto; (ii) mecanismos de relacionamento e governança atuais – canais de comunicação, fóruns existentes, acordos formais ou informais, frequência de contatos; (iii) capacidades institucionais – pontos fortes de cada órgão, recursos disponíveis, e limitações encontradas para a cooperação; (iv) barreiras e incentivos – fatores que têm dificultado ou poderiam incentivar uma interação mais próxima; e (v) propostas e ideias dos entrevistados para melhorar a integração entre MPO, IBGE e Ipea. Ao todo, foram realizadas 22 entrevistas, garantindo-se representação equilibrada das três entidades. Os depoimentos foram tratados de forma confidencial e posteriormente analisados de maneira agregada.

- Sistematização e análise diagnóstica: os dados qualitativos coletados (notas das entrevistas, documentos institucionais, registros de reuniões) foram analisados segundo as dimensões teóricas identificadas (colaboração para resultados, governança/relacionamento, capacidades técnicas etc.). Buscou-se extrair dos relatos dos entrevistados as convergências (pontos onde havia consenso ou compatibilidade de visões), as dissonâncias (percepções divergentes entre órgãos) e sobretudo mapear instâncias concretas de interação existentes e lacunas onde interações necessárias não ocorrem. Como ferramenta de apoio, desenvolveu-se uma matriz de contribuição “Projetos x Resultados” cruzando iniciativas/projetos em andamento com os objetivos estratégicos compartilhados, o que ajudou a visualizar onde cada instituição já contribuía para resultados comuns e onde havia espaços não explorados de cooperação.
- *Workshop* interinstitucional de validação e co-criação: após consolidar um diagnóstico preliminar, realizou-se um *workshop* para apresentação dos principais achados do diagnóstico e do conjunto inicial de recomendações de atuação conjunta. Por meio de dinâmicas facilitadas, os participantes puderam priorizar coletivamente as propostas com maior impacto e viabilidade, bem como sugerir ajustes e novos *insights*. Esse momento de deliberação conjunta serviu para validar as informações coletadas, criar engajamento das partes na agenda colaborativa e estabelecer compromissos para os próximos passos. O resultado prático do *workshop* foi a elaboração de uma lista priorizada de iniciativas de cooperação, acordadas entre as três instituições, que formariam a base de um plano de ação interinstitucional.

A abordagem metodológica adotada, combinando análise diagnóstica e envolvimento ativo dos *stakeholders* na geração de soluções, está alinhada tanto com princípios de pesquisa aplicada em administração pública quanto com a lógica da própria governança colaborativa (que preconiza processos inclusivos e co-criação). Vale ressaltar que, pelas características do estudo (focado em um caso específico e em processo em curso), não se pretende extrair generalizações estatísticas, mas sim *insights* analíticos e proposições acionáveis que possam inspirar iniciativas semelhantes. A confiabilidade dos achados foi reforçada pela triangulação de fontes (entrevistas contrastadas com documentos e observação direta em reuniões) e pela validação no *workshop*, o que reduziu possíveis vieses individuais. Já a limitação principal refere-se ao horizonte temporal curto: o diagnóstico reflete uma fotografia das relações interinstitucionais em 2024-2025, podendo haver mudanças subsequentes não captadas. Ainda assim, acredita-se que as conclusões ofereçam um panorama representativo dos desafios e oportunidades estruturais da interação MPO-IBGE-Ipea, servindo de base sólida para as recomendações apresentadas.

3. DESENVOLVIMENTO DO TEMA

A presente seção consolida os principais achados do diagnóstico integrado realizado no âmbito do Projeto Pilar, construídos a partir de escuta qualificada com atores-chave das organizações envolvidas. O objetivo foi compreender o estado atual da articulação interinstitucional, identificar boas práticas, mapear fragilidades e indicar oportunidades concretas de aprimoramento. Para tanto, a análise foi guiada por três dimensões complementares: (i) interfaces de resultados e esforços em curso; (ii) relacionamento e governança; e (iii) oportunidades de atuação futura. A seguir, apresenta-se uma síntese articulada desses elementos, mantendo a descrição em nível agregado, com foco nas preocupações e objetivos macro da experiência.

No que se refere às interfaces de resultados, observou-se a existência de múltiplos pontos de cooperação entre o órgão central de planejamento e orçamento, a entidade responsável pela estatística oficial e a instituição de pesquisa aplicada. Tais interfaces refletem uma trajetória de colaboração técnica relevante, ainda que heterogênea quanto à intensidade, ao grau de formalização e ao protagonismo de cada parte. Há avanços concretos em iniciativas estratégicas e, simultaneamente, persistem lacunas e assimetrias de participação. O exame dessas conexões, contudo, permitiu avaliar o alinhamento institucional com base nas contribuições técnicas efetivas, na regularidade das interações e nas percepções recorrentes dos entrevistados. Destaca-se, nesse âmbito, a complementaridade funcional: a produção, atualização e coordenação de dados estatísticos, geográficos e cartográficos alimenta estudos, diagnósticos e análises prospectivas, que por sua vez subsidiam a formulação, o acompanhamento e a avaliação dos instrumentos de planejamento governamental.

Sob a ótica do relacionamento e da governança, os achados evidenciam diferentes graus de maturidade e institucionalização das interações, em parte explicados por trajetórias históricas, arranjos organizacionais e canais de articulação disponíveis. Identificaram-se pontos fortes e aspectos a aperfeiçoar em abertura ao diálogo, confiança mútua, canais de comunicação, transparência na troca de informações e mecanismos de coordenação. Em termos de desenho institucional, a articulação combina mecanismos formais (acordos, comitês, grupos de trabalho, procedimentos oficiais) e informais (redes interpessoais e articulações diretas). Ambos cumprem funções complementares: os primeiros asseguram institucionalização, previsibilidade e continuidade; os segundos conferem agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta rápida, especialmente diante de demandas emergentes ou de temas ainda sem protocolo consolidado. Há consenso quanto à necessidade de combinar essas vias, com ênfase em instrumentos formais leves e adaptáveis, capazes de dar lastro à cooperação sem engessá-la. A confiança entre as equi-

pes é descrita como respeitosa: reconhece-se a competência técnica das partes, o que se traduz em boa disposição para o intercâmbio e o compartilhamento de informações. Ainda assim, a percepção dominante é de que a dependência excessiva de contatos *ad hoc* e de lideranças específicas limita a memória organizacional, a previsibilidade e a capacidade de monitorar o conjunto das ações, recomendando a institucionalização de rotinas e compromissos mínimos.

Também foram identificados fatores que favorecem ou dificultam a convergência, incluindo elementos geográficos, estruturais e de recursos. Entre os facilitadores, sobressai o alinhamento de propósito: atores com papéis distintos, mas convergentes, contribuem para o planejamento, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas em um mesmo arcabouço administrativo, o que potencializa a articulação em torno de prioridades e metas compartilhadas. Entre os condicionantes, destacam-se assimetrias de disponibilidade de recursos, diferenças de temporalidade institucional e a necessidade de calibrar o equilíbrio entre salvaguardas legais e o uso estratégico de dados e evidências. Esses fatores compõem o pano de fundo sobre o qual a cooperação se desenvolve e ajudam a explicar a coexistência de boas práticas e de desafios persistentes.

A partir desse diagnóstico, as oportunidades de atuação futura foram organizadas em três conjuntos integrados, que aqui se apresentam em termos agregados. No campo da governança, as propostas visam fortalecer a coordenação interinstitucional por meio de mecanismos formais e contínuos de articulação estratégica, com rotinas previsíveis de alinhamento e acompanhamento, definição clara de papéis e fluxos entre níveis técnico e decisório e instrumentos de resolução de impasses. No âmbito finalístico, priorizam-se iniciativas orientadas à melhoria da produção, do compartilhamento e do uso estratégico de dados e informações, com atenção à interoperabilidade, à padronização de conceitos e indicadores, ao aperfeiçoamento de métodos de monitoramento e avaliação e à ampliação de capacidades analíticas, sempre obser-

vadas as salvaguardas necessárias à proteção de informações sensíveis. No terreno do suporte, contemplam-se ações de base que viabilizam a cooperação — comunicação, formação, gestão do conhecimento e aprimoramentos administrativos e tecnológicos —, reconhecendo que sem infraestruturas e linguagens comuns a colaboração tende a perder tração ao longo do tempo.

Em conjunto, essas oportunidades desenham uma trajetória incremental para a consolidação de um arranjo colaborativo mais estável e orientado a resultados. Espera-se que, à medida que algumas iniciativas se concretizem, a cooperação seja periodicamente ajustada em função de ganhos e obstáculos observados: revisão de protocolos, atualização de acordos e aperfeiçoamento de mecanismos de coordenação passam a compor um ciclo de aprendizagem institucional contínua. Tal capacidade adaptativa é necessária para sustentar engajamento e efetividade no longo prazo, especialmente diante de mudanças nas prioridades governamentais ou no ambiente externo. O balanço final indica que a passagem de colaborações pontuais para um modelo integrado exige, simultaneamente, institucionalidade clara, infraestrutura informacional confiável e cultura de trabalho conjunto. Ancorado nesses pilares, o esforço de articulação interinstitucional tende a produzir maior coerência de políticas, reforçar a prestação de contas e elevar a capacidade de ação do Estado em direção a resultados públicos compartilhados.

4. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A experiência analisada confirma que a governança colaborativa é um caminho estratégico para fortalecer a capacidade estatal. A articulação entre órgãos de planejamento, estatística e pesquisa mostrou-se essencial para suprir lacunas de informação, otimizar recursos e conferir maior consistência às políticas públicas. Quando instituições atuam de forma integrada, alinhando objetivos e somando competências, o resultado é um governo mais inteligente e efetivo, em consonância com a literatura que

destaca a combinação de capacidades técnico-administrativas e político-relacionais.

Contudo, um dos principais riscos identificados é a dependência de fatores conjunturais, como lideranças específicas ou projetos temporários. Para que a cooperação seja sustentável, é necessário institucionalizá-la em estruturas formais, com mandatos claros, recursos alocados e mecanismos de *accountability*, garantindo continuidade além de mudanças políticas.

Outro aspecto fundamental é o fortalecimento da confiança e da cultura colaborativa. Relações interpessoais, comunicação clara e alinhamento de valores revelaram-se tão decisivos quanto ferramentas e arranjos formais. Investir em ações de engajamento, capacitação e reconhecimento das equipes que cooperam ajuda a consolidar um capital social interinstitucional duradouro.

Por fim, a colaboração deve estar sempre orientada a resultados concretos, capazes de legitimar os esforços perante a sociedade. Projetos-piloto, soluções visíveis e monitoramento conjunto de indicadores fortalecem a corresponsabilidade e evitam que a governança colaborativa se restrinja a arranjos burocráticos. Essa experiência, ao articular teoria e prática, demonstra como arranjos de cooperação podem se tornar instrumentos de inovação institucional, contribuindo para uma administração pública mais integrada, resiliente e orientada a gerar valor público sustentável.

REFERÊNCIAS

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. DOI: 10.1093/jopart/mum032.

BOUCKAERT, G.; PETERS, B. G.; VERHOEST, K. *The coordination of public sector organizations: shifting patterns of public management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012. DOI: 10.1093/jopart/mur011.

GOMIDE, A. A.; PIRES, R. R. C. *Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas*. Brasília: Ipea, 2014.

GOMIDE, A. A.; PIRES, R. R. C. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016. DOI: 10.1590/1678-987316245806.

MARTINS, H. F.; ORIOL, E.; WEGNER, D.; BECKER, P. Updating Emerson's Collaborative Governance Model. *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, v. 2023, n. 1, p. 12646, 2023. DOI: 10.5465/AMPROC.2023.12646abstract.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

OSBORNE, S. P. The new public governance? *Public Management Review*, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A. Governança e capacidades estatais a partir da abordagem dos arranjos e instrumentos

de políticas públicas. *Boletim de Análise Político-Institucional*, Brasília, v. 19, n. 1, p. 25-34, 2018.

RHODES, R. A. W. *The new governance: governing without government*. *Political Studies*, [s. l.], v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

2

REDESENHO DO
PROCESSO DE AVALIAÇÃO
DO PPA 2024-2027:
CAPACIDADE ESTATAL,
GOVERNANÇA
DEMOCRÁTICA E INOVAÇÃO
DIGITAL NA GESTÃO
ORIENTADA A RESULTADOS

REDESENHO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO PPA 2024–2027: CAPACIDADE ESTATAL, GOVERNANÇA DEMOCRÁTICA E INOVAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO ORIENTADA A RESULTADOS

Estela Alves de Medeiros

Ricardo de Assis Teixeira

João Paulo Mota

Lucas Lima Moreno

1. INTRODUÇÃO

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento central de planejamento de médio prazo do Estado brasileiro, estabelecendo diretrizes, objetivos e metas para um período de quatro anos. O PPA 2024–2027, instituído pela Lei nº 14.802/2024, trouxe inovações no modelo lógico e na estrutura de programas governamentais, incorporando programas finalísticos, agendas transversais e prioridades estratégicas nacionais. Essa nova concepção demandou o aperfeiçoamento dos mecanismos de monitoramento e avaliação do plano, de forma a garantir que a implementação e os resultados dos programas sejam acompanhados de maneira sistemática, integrada e orientada ao aprimoramento contínuo das políticas públicas. Em atendimento a esse arranjo institucional, a Secretaria Nacional de Planejamento (Seplan/MPO) assumiu a

responsabilidade de organizar avaliações anuais de todos os programas finalísticos, conforme previsto no decreto regulamentador do PPA (Decreto nº 12.066/2024) e em portaria ministerial própria (Portaria Seplan nº 191/2024).

Nesse contexto, o Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) empreendeu, em 2024, um estudo de mapeamento e redesenho do processo de avaliação dos programas do PPA 2024–2027, em parceria com o Instituto Publix. A relevância desse esforço reside na necessidade de adequar o processo avaliativo às novas diretrizes de governança para resultados do PPA, assegurando que as avaliações forneçam subsídios efetivos para a gestão do plano e retroalimentem as decisões orçamentárias e gerenciais. Anteriormente, as avaliações de políticas governamentais eram fragmentadas e focadas em iniciativas isoladas; com o novo PPA, passou-se a exigir uma visão mais holística do desempenho de cada programa, considerando todos os seus componentes e contribuições para as metas estratégicas. Essa mudança de paradigma demandou uma revisão crítica – ainda que não punitiva – dos procedimentos de avaliação vigentes, a fim de alinhá-los às novas exigências e oportunidades de melhoria identificadas.

A proposta de redesenho do processo de avaliação buscou fortalecer a capacidade institucional do Estado para gerir e avaliar políticas públicas de forma integrada. Isso se daria por meio da padronização de métodos, incorporação de tecnologia e melhoria da coordenação entre órgãos. Espera-se, com as inovações introduzidas, obter ganhos qualitativos e quantitativos na condução das avaliações. Entre os resultados esperados destacam-se: a incorporação mais ágil de recomendações de avaliação nas revisões anuais do PPA (melhorando os programas avaliados), o fornecimento de uma visão abrangente do desempenho do Plano e a redução da carga de trabalho sobre gestores e analistas envolvidos no processo. Indicadores específicos foram propostos para monitorar esses ganhos, como o percentual de recomendações implementadas, índi-

ces de satisfação dos atores envolvidos e o tempo médio despendido nas atividades avaliativas. Em última instância, o redesenho do processo de avaliação dos programas do PPA visa consolidar uma cultura de gestão pública orientada a resultados, na qual o aprendizado institucional e a melhoria contínua dos programas são perseguidos em benefício da sociedade.

Este artigo está estruturado em seções que refletem o percurso analítico da pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o marco conceitual e metodológico que fundamentou o redesenho, incluindo a abordagem de gestão de processos utilizada e as referências teóricas e normativas em avaliação de políticas. Em seguida, discorre-se sobre o desenvolvimento do tema, descrevendo o diagnóstico do processo anterior, as melhorias introduzidas no novo desenho e como estas atendem aos eixos transversais de democracia e inclusão, governança sustentável e inovação digital, bem como ao eixo temático de fortalecimento da capacidade estatal e da governança. Por fim, são expostas as conclusões e recomendações, destacando implicações para a governança democrática, a articulação interinstitucional e a gestão orientada a resultados no contexto do planejamento plurianual brasileiro, seguidas das referências bibliográficas que embasam o estudo.

2. MARCO CONCEITUAL E METODOLÓGICO

O redesenho do processo avaliativo do PPA 2024–2027 fundamentou-se em dois eixos: i) uma metodologia de gestão de processos customizada para o setor público; e ii) um referencial teórico-normativo em avaliação de políticas públicas.

Do ponto de vista metodológico, adotou-se a abordagem desenvolvida pelo Instituto Publix em parceria com o MPO para mapeamento e melhoria de processos estratégicos. Essa abordagem de *Business Process Management* (BPM) no setor público segue etapas estruturadas e integradas à estratégia institucional, priorizando a identificação de processos críticos, o estabelecimento

de indicadores de desempenho, o diagnóstico participativo e a proposição de melhorias e planos de implementação. No caso em questão, o processo de avaliação do PPA já havia sido previamente definido como prioritário pela alta administração, dispensando a etapa inicial de seleção de processos críticos. A partir de então, definiu-se um conjunto de resultados esperados e indicadores para o novo processo (por exemplo, rapidez, qualidade e uso das avaliações), a fim de orientar os focos de análise e os critérios de sucesso do redesenho. Realizou-se então um diagnóstico detalhado do processo atual (*AS IS*), mapeando atividades, atores, gargalos e oportunidades de melhoria. Essa análise contou com intensa participação de servidores da Seplan em *workshops* temáticos, nos quais se levantaram pontos de atenção e requisitos, enriquecidos por referências de boas práticas internacionais em avaliação e diretrizes oficiais nacionais. Por fim, com base no diagnóstico, construiu-se o desenho otimizado (*TO BE*) do processo, delineando as novas etapas, fluxos de trabalho e responsabilidades, seguido da elaboração de um plano de implementação das melhorias priorizadas.

No tocante ao marco conceitual, o redesenho ancorou-se na literatura de avaliação de políticas públicas e em normativos brasileiros recentes sobre planejamento e gestão orientada a resultados. Um dos principais referenciais utilizados foi o Guia Prático de Análise *Ex Post* (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA; CGU; IPEA; TCU, 2018), que traz orientações metodológicas para a avaliação de políticas após sua implementação. Esse guia e obras correlatas forneceram critérios e boas práticas para estruturação das avaliações, assegurando aderência aos princípios de objetividade, utilidade e rigor técnico no processo redesenhado. Em paralelo, observou-se estrita conformidade com as diretrizes oficiais do ciclo do PPA 2024–2027, expressas na legislação. A Lei nº 14.802/2024 e o Decreto nº 12.066/2024 determinaram a institucionalização de um processo integrado de monitoramento, avaliação e revisão do PPA, reforçando a impor-

tância de mecanismos formais e periódicos de análise dos programas. Ademais, o Manual de Gestão do PPA 2024–2027, aprovado pela Portaria Seplan nº 191/2024, detalhou metodologias, prazos e procedimentos a serem seguidos nas avaliações anuais, servindo como baliza normativa para o trabalho técnico. Esses documentos oficiais não apenas legitimam a iniciativa, como também orientam aspectos de governança democrática e inclusão – por exemplo, prevendo instâncias de participação social no acompanhamento do plano e a consideração de agendas transversais (como igualdade, sustentabilidade e desenvolvimento regional) no processo avaliativo.

A inovação digital constitui outro componente central do marco conceitual. O Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP), plataforma tecnológica do governo federal, foi incorporado como pilar do novo processo avaliativo. Historicamente utilizado para integrar informações orçamentárias e de planejamento, o SIOP ganhou, no ciclo 2024–2027, um módulo específico para avaliação dos programas do PPA. Essa decisão estratégica de centralizar em um único sistema as funções de monitoramento, avaliação e revisão do PPA traz múltiplos benefícios conceituais e práticos: padronização de dados e métricas, transparência aprimorada (com informações de desempenho acessíveis em tempo real aos diversos atores governamentais e ao controle social) e redução de assimetrias de informação entre órgãos. Em síntese, o redesenho baseou-se em conceitos de governança digital e dados abertos para fortalecer a *accountability* e a eficácia da gestão pública. A integração tecnológica também abre caminho para futuras inovações metodológicas, como a aplicação de análises preditivas e inteligência artificial para detectar padrões de desempenho ou riscos emergentes nos programas, ampliando a capacidade analítica do Estado – um aspecto alinhado ao eixo de Inovação Digital.

3. DESENVOLVIMENTO DO TEMA

A primeira fase do estudo concentrou-se em compreender o estado atual do processo de avaliação do PPA 2020–2023 e identificar os ajustes necessários face às novas exigências do PPA 2024–2027. Ficou evidente que, no modelo anterior, as avaliações eram esporádicas e focadas em políticas ou iniciativas isoladas, o que não se adequa à lógica de programas finalísticos integrados e orientados a resultados estabelecida pelo novo PPA. A mudança para uma abordagem de governança para resultados impôs a necessidade de que cada programa fosse avaliado em sua totalidade, englobando desenho, implementação, gestão e resultados alcançados, e não apenas partes fragmentadas de sua execução. Assim, o diagnóstico revelou lacunas no processo vigente: ausência de cobertura abrangente de todos os programas, falta de padronização nos critérios avaliativos, redundâncias e retrabalhos decorrentes do uso de múltiplos sistemas de informação, e limitado aproveitamento dos resultados das avaliações na tomada de decisão estratégica. Ademais, identificou-se risco de sobrecarga para os gestores setoriais e analistas caso a avaliação continuasse a ser conduzida de maneira não coordenada com os ciclos de monitoramento e revisão do plano.

Um achado importante do diagnóstico foi a necessidade de incorporar ferramentas e instrumentos que tornassem o processo mais objetivo, ágil e confiável. Propôs-se o desenvolvimento de questionários padronizados de avaliação, com perguntas orientadoras claras alinhadas aos objetivos de cada programa. Esses instrumentos visam minimizar a subjetividade das respostas de autoavaliação fornecidas pelos gestores, introduzindo critérios uniformes de análise. Sugeriu-se também que, em médio prazo, fossem implementados mecanismos automáticos de verificação de consistência das informações inseridas no sistema – por exemplo, regras de validação no SIOP ou algoritmos inteligentes que sinalizem dados incoerentes. Essa iniciativa de *quality check* auto-

matizado está em sintonia com práticas modernas de governança sustentável, pois aumenta a confiabilidade dos dados para todos os usuários (órgãos centrais, setoriais e controle social), contribuindo para decisões sustentáveis embasadas em evidências.

Outro ponto crítico analisado referiu-se à temporalidade e esforço do processo avaliativo. Para evitar picos de trabalho excessivo em um único período e permitir uma reflexão mais contínua, concebeu-se uma avaliação seriada ao longo dos quatro anos do PPA. Nesse formato, a cada ano focaliza-se um ou mais aspectos dos programas (por exemplo, em um ano avalia-se o desenho e governança dos programas; no seguinte, sua implementação e resultados). Esse escalonamento alivia a carga simultânea sobre os atores envolvidos e garante que, ao final do ciclo, todos os aspectos tenham sido cobertos sem comprometer a qualidade da análise. Além disso, sincronizou-se o calendário de avaliações com os momentos de monitoramento e de revisão do PPA, de modo que as recomendações geradas influenciem efetivamente os ajustes de cada ciclo anual. Essa integração temporal reforça a orientação a resultados: as conclusões da avaliação alimentam diretamente as decisões de revisão das metas e iniciativas do plano, assegurando um aprendizado institucional imediato e útil.

Com base no diagnóstico, elaborou-se de forma colaborativa o novo desenho do processo de avaliação do PPA 2024–2027. Diversos *workshops*, realizados entre o final de 2023 e meados de 2024, envolveram a equipe técnica da Seplan e consultores do Publix na definição das macroetapas, papéis e fluxos do processo futuro. A participação ativa dos servidores públicos na construção da solução foi crucial para aprimorar a articulação interinstitucional e interna, garantindo que o processo redesenhado refletisse as necessidades reais dos órgãos gestores dos programas e obtivesse adesão desde o início. Essa abordagem colaborativa, além de valorizar o conhecimento tácito dos servidores (fortalecendo a capacidade interna), promoveu governança democrática no âmbito

da burocracia, ao envolver diferentes áreas e níveis hierárquicos na tomada de decisões sobre o novo processo.

O novo processo de avaliação abrange uma série de etapas interligadas e cíclicas, em sintonia com os princípios de gestão para resultados. Em primeiro lugar, instituiu-se uma fase de preparação da avaliação, na qual a Seplan elabora, no início de cada ano, um plano anual de avaliações dos programas finalísticos, definindo cronogramas, escopos e responsáveis. Nessa preparação inclui-se a configuração do módulo de Avaliação no SIOF, adaptando-o para receber os dados e respostas dos questionários eletrônicos naquele ciclo. Em seguida, ocorre a etapa de coleta de informações e autoavaliação: os gestores de cada programa, localizados nos ministérios setoriais responsáveis, preenchem diretamente no SIOF os instrumentos padronizados, fornecendo dados administrativos e percepções qualitativas sobre seu programa. Os questionários foram desenhados para cobrir três dimensões principais: (a) desenho do programa – incluindo clareza do diagnóstico do problema, teoria da mudança, público-alvo, entregas previstas e coerência de objetivos e indicadores; (b) governança e gestão – abarcando a estrutura de governança do programa, arranjos de implementação multisetorial ou federativos, alocação de recursos e parcerias; e (c) resultados alcançados – examinando indicadores de efetividade, impacto das ações e sustentabilidade dos benefícios gerados. Essa abrangência temática assegura que a avaliação tenha uma visão 360° de cada programa, atendendo às exigências de governança sustentável (que pressupõe integrar dimensões diversas do desempenho programático, incluindo impactos sociais, econômicos e ambientais no longo prazo).

Após o preenchimento das autoavaliações pelos gestores, a Seplan, enquanto órgão central de planejamento, realiza a análise crítica e validação das informações. Analistas especializados verificam eventuais inconsistências ou lacunas nos dados e, quando necessário, interagem com os órgãos setoriais para saneamento das

informações. Essa etapa centralizada reforça a capacidade estatal de supervisão qualificada, pois agrega uma camada de controle técnico antes da consolidação dos resultados. Na sequência, a Seplan elabora um relatório avaliativo para cada programa, sintetizando achados, pontuações de maturidade e recomendações de melhoria. Vale destacar que, em linha com a perspectiva de inovação contínua, estuda-se incorporar futuramente técnicas avançadas de análise de dados – como algoritmos de inteligência artificial – para apoiar essa fase de análise. Tais ferramentas preditivas permitiriam identificar padrões de desempenho ou alertar sobre riscos potenciais, agregando uma dimensão prospectiva à avaliação tradicional (historicamente retrospectiva). Essa iniciativa, ainda em prospecção, ilustra o compromisso do MPO com a inovação digital na avaliação de políticas, visando elevar a qualidade analítica e a antecipação de cenários, o que dialoga com as agendas contemporâneas de governo digital inteligente.

Concluída a avaliação de cada programa, os resultados são retroalimentados nos mecanismos de governança do PPA. As recomendações consolidadas nos relatórios servem de insumo para as reuniões de monitoramento e para o processo de revisão anual do plano, conforme previsto na legislação. Desse modo, se um programa apresentou desempenho aquém do esperado em certo critério (por exemplo, baixa efetividade de determinada ação), as recomendações poderão orientar ajustes gerenciais ou mesmo revisão de metas e iniciativas no PPA do ano subsequente. Isso fecha um ciclo virtuoso de aprendizado organizacional, no qual a avaliação orienta a tomada de decisão e a reorientação de políticas públicas em tempo hábil. Ao adotar essa dinâmica, o Estado fortalece sua capacidade adaptativa e de governança democrática, pois torna mais transparente a relação entre resultados avaliativos e alocação de recursos ou reformulação de programas, prestando contas à sociedade sobre as melhorias implementadas.

Um dos produtos centrais do redesenho foi a criação de instrumentos de avaliação padronizados para uso por todos os programas. Desenvolveram-se dois questionários estruturados: (1) o Instrumento de Avaliação de Desenho e Governança, direcionado a examinar aspectos de concepção do programa (justificativa, teoria da mudança, público-alvo) e sua governança institucional (coordenação, parcerias, recursos, arranjos intersetoriais); e (2) o Instrumento de Avaliação de Resultados, voltado a aferir o desempenho e os impactos do programa (alcance das metas, indicadores de resultado, sustentabilidade das ações). Cada instrumento foi organizado em seções temáticas e utiliza escalas de maturidade para cada quesito avaliado. Ou seja, para cada aspecto (por exemplo, qualidade do diagnóstico do problema ou nível de articulação interinstitucional do programa), o respondente deve selecionar, dentre níveis graduais, aquele que melhor descreve a situação atual. Essa técnica de autoavaliação guiada por níveis de maturidade reduz subjetividades e facilita a comparabilidade entre programas, ao estabelecer um referencial comum de avaliação. Quando o nível indicado não é o mais elevado, o instrumento solicita que o gestor justifique brevemente e apresente sugestões de melhoria para aquele aspecto. Assim, a própria dinâmica da avaliação induz à reflexão e gera insumos qualitativos para o aperfeiçoamento do programa avaliado, fortalecendo a aprendizagem contínua.

Os questionários foram incorporados ao módulo de avaliação do SIOP, permitindo que todo o processo ocorra em meio digital integrado. A opção por utilizar o SIOP – em vez de ferramentas fragmentadas (*spreadsheets*, formulários desconectados) – trouxe uniformidade e compartilhamento em tempo real: todos os dados de avaliação ficam disponíveis em uma base única, acessível tanto pela Seplan quanto pelos órgãos setoriais, facilitando o acompanhamento mútuo e a identificação de padrões transversais. Por exemplo, uma vez preenchidas as avaliações, a Seplan pode extrair relatórios consolidados do SIOP com estatísticas agrega-

das (distribuição de níveis de maturidade por critério, média de pontuação por programa *etc.*), o que subsidia análises de tendências e identificação de melhores práticas entre programas. Além disso, o uso do SIOP com perfis de acesso distribuídos promove a transparência e o compartilhamento de responsabilidades, no sentido de que os órgãos setoriais visualizam não apenas suas avaliações, mas também têm acesso (controlado) aos resultados gerais, fomentando uma saudável pressão por melhoria e colaboração interinstitucional. A população e os órgãos de controle, por sua vez, serão beneficiados pela publicação periódica dos resultados de monitoramento e avaliação do PPA, conforme previsto – uma iniciativa que reforça a *accountability* democrática ao dar visibilidade aos avanços e desafios na implementação do plano.

Reconhecendo que uma mudança processual dessa magnitude requer cuidadosa gestão da implementação, o projeto dedicou uma etapa à elaboração do Plano de Implementação do novo processo. Esse plano estabelece as ações necessárias para transitar do modelo antigo ao novo, incluindo: ajustes e homologação do módulo do SIOP em parceria com a equipe de tecnologia; capacitações e oficinas de treinamento para os gestores públicos que atuarão como avaliadores e respondentes (difundindo o guia metodológico e as novas ferramentas); publicação de normativos internos formalizando o processo redesenhado (portarias, manuais atualizados); e um cronograma piloto para a primeira rodada de avaliações, abrangendo todos os 88 programas finalísticos do PPA. Tais medidas visam institucionalizar o processo de avaliação, ou seja, incorporá-lo às rotinas e à cultura organizacional de forma duradoura. Isso é fundamental para garantir a sustentabilidade da governança implantada: mais do que um projeto pontual, o novo processo deve se converter em prática permanente do Estado, independentemente de mudanças administrativas futuras.

A implementação vem sendo conduzida de forma escalonada. Após o desenvolvimento dos instrumentos, realizou-se

um projeto-piloto com subconjunto de programas, cujos gestores preencheram os questionários e ofereceram *feedback* detalhado. Esse piloto permitiu ajustar a clareza das perguntas, o tempo de resposta e a calibragem das escalas de pontuação, aumentando a qualidade e a aceitação dos instrumentos. O ano de 2024 marcou o início da primeira rodada oficial de avaliações, contemplando todos os programas do PPA. Os resultados preliminares indicaram que o processo redesenhado reduziu o retrabalho e padronizou a coleta de informações, confirmando expectativas de ganhos de eficiência. Adicionalmente, a iniciativa foi integrada ao Plano Estratégico Institucional (PEI) 2024–2027 do MPO como um projeto estratégico (“Novo Modelo do Ciclo de Gestão do PPA”), garantindo apoio da alta administração e monitoramento contínuo de sua execução. Esse alinhamento com a estratégia institucional amplia a capacidade estatal de implementação, pois mobiliza recursos e atenção gerencial para consolidar o novo processo. A experiência acumulada nesse projeto tem gerado lições e conhecimento que já estão sendo compartilhados com outras instituições públicas interessadas em aprimorar seus processos de avaliação e gestão. Em suma, o desenvolvimento do novo processo de avaliação do PPA demonstra uma convergência positiva entre inovação gerencial, transformação digital e fortalecimento da governança pública, consolidando avanços relevantes na modernização da gestão e no aprimoramento da capacidade institucional do Estado.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O redesenho do processo de avaliação dos programas finalísticos do PPA 2024–2027 mostra-se como uma iniciativa transformadora para a administração pública brasileira, com implicações diretas no fortalecimento da capacidade estatal e da governança democrática. Ao institucionalizar um processo avaliativo abrangente, periódico e orientado a resultados, o MPO contribui para consolidar no governo federal uma cultura de monitoramen-

to e avaliação em que o aprendizado contínuo e a melhoria das políticas são objetivos centrais. Essa cultura, por sua vez, reforça a capacidade do Estado de formular e ajustar intervenções com base em evidências, aumentando a efetividade das entregas públicas e a confiança da sociedade na administração.

Do ponto de vista da capacidade institucional, a experiência relatada evidencia a importância de investir em metodologias e ferramentas que aprimoram processos-chave de governo. O uso de BPM adaptado ao setor público, aliado a inovações tecnológicas (como o SIOP e potenciais aplicações de IA), revelou-se efetivo para mapear disfuncionalidades e redesenhar fluxos de trabalho mais eficientes. Recomenda-se que outras áreas governamentais críticas – não apenas planejamento, mas também orçamento, gestão de pessoas, compras etc. – avaliem a adoção de iniciativas semelhantes de mapeamento e otimização de processos, visando ganhos transversais de desempenho e responsividade estatal. Além disso, a capacitação contínua de servidores em gestão por processos e análise de dados é imprescindível para manter a dinâmica de melhoria. Investir na formação de equipes técnicas capazes de operar e aprimorar sistemas como o SIOP e interpretar resultados de avaliações fortalecerá a sustentabilidade das inovações implantadas.

Em relação à governança democrática e inclusão, o novo processo de avaliação do PPA contribui para tornar a gestão pública mais transparente, participativa e orientada para a prestação de contas. A transparência é aumentada pela disponibilização ágil de informações de desempenho programático – dentro do governo e para a sociedade – o que habilita mecanismos de controle social e diálogo informado sobre as políticas públicas. A inclusão manifesta-se tanto na incorporação de múltiplos atores governamentais no ciclo avaliativo (órgãos setoriais, unidades de planejamento, alta administração), quanto na consideração de agendas transversais e prioridades sociais nas análises, garantindo que aspectos de

equidade e sustentabilidade estejam no radar das avaliações. Recomenda-se aprofundar essas dimensões democráticas, por exemplo, ampliando oportunidades de participação social no processo avaliativo. Poderiam ser instituídos canais para que cidadãos e beneficiários das políticas contribuam com *feedback* qualitativo em determinadas etapas, ou instâncias consultivas que analisem os relatórios de avaliação e emitam pareceres independentes. Tais medidas aumentariam o caráter inclusivo e a legitimidade política do processo, em consonância com tendências internacionais de avaliação colaborativa de políticas públicas.

Outro aspecto relevante é a articulação interinstitucional fortalecida pelo processo redesenhado. A experiência demonstrou que a coordenação entre o órgão central de planejamento e os ministérios setoriais pode ser significativamente aprimorada quando há processos bem definidos, sistemas integrados e clareza de papéis. A implementação exitosa do novo modelo de avaliação contou com o engajamento dos gestores de programas em todas as pastas, reflexo tanto do patrocínio institucional do MPO quanto da abordagem participativa adotada. Esse aprendizado sugere que reformas administrativas futuras considerem mecanismos de coordenação horizontal, para evitar silos burocráticos. No caso do PPA, recomenda-se manter e aperfeiçoar fóruns interministeriais de discussão dos resultados das avaliações, permitindo trocas de experiências entre programas e identificação de políticas transversais que careçam de atuação conjunta. A governança sustentável no setor público depende, em larga medida, dessa capacidade de atuação integrada e orientada a objetivos comuns de desenvolvimento.

Por fim, vale salientar o potencial de replicabilidade e geração de conhecimento a partir desta iniciativa. O redesenho do processo avaliativo do PPA 2024–2027 configura-se como um *case* de inovação em planejamento governamental que pode inspirar outras esferas de governo no Brasil (estados e municípios)

e mesmo outros países em desenvolvimento. A integração bem-sucedida entre metodologia de gestão de processos, enfoque de avaliação de políticas públicas e ferramentas digitais é alinhada às recomendações de organismos internacionais para fortalecer a gestão pública no século XXI, combinando eficiência administrativa com participação e foco em resultados. Assim, recomenda-se documentar e disseminar amplamente os resultados e lições aprendidas deste projeto de cooperação técnica, de modo que a capacidade estatal de avaliar e aprimorar políticas se expanda por diferentes contextos governamentais.

Em síntese, o processo redesenhado de avaliação do PPA 2024–2027 representa um avanço significativo na busca por uma administração pública mais estratégica, responsiva e orientada ao bem comum. Ele fortalece a governança democrática ao promover transparência e *accountability*, impulsiona a inovação digital ao integrar tecnologias de informação na avaliação, e aprimora a capacidade estatal ao institucionalizar práticas de avaliação baseadas em evidências. A continuidade e sucesso dessa iniciativa dependerão do compromisso dos líderes públicos em manter a avaliação como prioridade na agenda governamental e da disposição para atualizar continuamente as ferramentas e métodos à luz dos *feedbacks* e mudanças de contexto. Desse modo, o Estado brasileiro estará mais bem aparelhado para planejar, executar e avaliar políticas que efetivamente melhorem a vida de sua população, concretizando os princípios de governança pública moderna que unem democracia, inclusão, sustentabilidade e resultados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 11.398, de 30 de janeiro de 2023. Dispõe sobre a estrutura regimental do Ministério do Planejamento e Orçamento e define competências da Secretaria Nacional de Planejamento. Diário Oficial da União, 31 jan. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.869, de 20 de dezembro de 2023. Altera a estrutura regimental do Ministério do Planejamento e Orçamento. Diário Oficial da União, 21 dez. 2023.

BRASIL. Lei nº 14.802, de 10 de janeiro de 2024. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2024 a 2027. Diário Oficial da União, 11 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 12.066, de 18 de junho de 2024. Regulamenta a gestão do Plano Plurianual (PPA) 2024–2027, estabelecendo processos de monitoramento, avaliação e revisão do plano. Diário Oficial da União, 19 jun. 2024.

BRASIL. Portaria SEPLAN nº 191, de 2 de agosto de 2024. Aprova o Manual de Gestão do PPA 2024–2027. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024.

BRASIL. Plano Plurianual 2024–2027: manual de gestão. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024.

BRASIL. Instrução Normativa ME nº 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre planejamento estratégico institucional e revisão anual. Diário Oficial da União, 19 mar. 2020.

CASA CIVIL DA PR; CGU; IPEA; TCU. Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post. v. 2. Brasília: Ipea, 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. Plano Estratégico Institucional (PEI) 2024–2027. Brasília: MPO, 2024.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. Guia metodológico de gestão de processos. Brasília: MPO/Instituto Publix, 2023.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. Relatórios de monitoramento e avaliação do PPA 2024-2027. Brasília: MPO, 2024

3

GOVERNANÇA PARA
RESULTADOS EM
AUTARQUIA
RECÉM-INSTITUÍDA:
CONSTRUÇÃO DE
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
ESTRUTURANTE COM
BASE EM REFERENCIAIS
INTERNACIONAIS E
METODOLOGIA
INTEGRADA

GOVERNANÇA PARA RESULTADOS EM AUTARQUIA RECÉM- INSTITUÍDA: CONSTRUÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESTRUTURANTE COM BASE EM REFERENCIAIS INTERNACIONAIS E METODOLOGIA INTEGRADA

Gabriel Reis

João Pedro Motta Lourenço

Raphael Salviano de Souza

Stefanny Fernandes

1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta a experiência de desenvolvimento e implementação de um planejamento estratégico na Lottopar, uma autarquia do estado do Paraná dotada de personalidade jurídica de direito público, com receita própria e autonomia técnica e administrativa, vinculada à Casa Civil. Compete à instituição a exploração, administração e fiscalização do serviço público de loterias no Estado do Paraná. A iniciativa foi estruturada com o propósito de estabelecer um modelo de governança orientado para resultados, por meio da reorientação estratégica da autarquia e da estruturação de seus pilares organizacionais, com foco

no fortalecimento institucional, na entrega de valor público e no cumprimento eficiente, efetivo e eficaz de sua finalidade.

Criada em 2021, a Loteria do Estado do Paraná (Lottopar) foi instituída como uma das primeiras autarquias estaduais a assumir de forma direta a exploração, administração e fiscalização do serviço público de loterias.

Dessa forma, a consolidação da organização da Lottopar não decorre de um processo intempestivo. Nos últimos anos, o setor de loterias no Brasil passou por transformações significativas em seu marco regulatório, impulsionadas principalmente pelo julgamento conjunto das Arguições de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPFs) 492 e 493 pelo Supremo Tribunal Federal (STF). Em setembro de 2020, o Supremo Tribunal Federal reconheceu a inconstitucionalidade da exclusividade da União para a exploração do serviço público de loterias, ao afirmar que a competência da União para legislar sobre o tema não elimina a possibilidade de os Estados e o Distrito Federal exercerem diretamente essa atividade, desde que respeitado o marco legal nacional (BRASIL, 2020a, 2020b). Essa decisão histórica rompeu o monopólio federal e estabeleceu a competência concorrente, abrindo caminho para que os entes subnacionais estruturassem seus próprios modelos regulatórios e operacionais. No entanto, o novo cenário também impôs o desafio da ausência de diretrizes normativas consolidadas, exigindo das unidades federativas iniciativas próprias para regulamentar e viabilizar a exploração das loterias sob sua jurisdição.

Em meio a essas condições, a Lottopar decidiu estabelecer uma lógica de governança para resultados que lhe permitisse desenvolver suas funções de acordo com o estabelecido em sua lei de criação. Baseado no que Toni (2021) coloca, a consolidação de um planejamento estratégico em organizações públicas consiste em um processo sistêmico e participativo que articula refe-

renciais teóricos, ferramentas de diagnóstico e técnicas de gestão para definir, de forma integrada, a visão de futuro, os objetivos de médio e longo prazo e as diretrizes institucionais. Esse processo envolve ainda a construção de consensos entre os diversos atores — gestores, servidores e sociedade —, a sintonia com o ciclo orçamentário e o alinhamento das políticas públicas aos objetivos de Estado, possibilitando coerência, efetividade e sustentabilidade na execução das ações governamentais. Dessa forma, identificou-se a necessidade de a instituição elaborar seu primeiro planejamento estratégico.

Buscando boas práticas, foram analisadas instituições similares à Lottopar, porém há poucas experiências nacionais consolidadas em planejamento estratégico para autarquias lotéricas. No cenário nacional, além da atuação da Caixa Econômica Federal, que detém o monopólio da loteria federal, apenas um número muito restrito de estados havia instituído suas próprias agências para a gestão das loterias estaduais, ainda em fases iniciais de estruturação. Instituída em dezembro de 2021, a Lottopar não contava com histórico organizacional ou modelos nacionais aplicáveis, o que levou à necessidade da realização de *benchmarking* internacionais com instituições já experientes e modelos de gestão com grau de maturidade comprovada. Diante dessa ausência de vivências prévias em instituições análogas nacionais, constatou-se que existe uma lacuna na prática nacional de descrição desse tipo de experiência em planejamento estratégico institucional no Brasil. A partir disso, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como estruturar um plano estratégico orientado para resultados que integre estrutura organizacional e processos críticos em uma autarquia pública reguladora do setor de apostas, recém-criada no contexto estadual brasileiro?

Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo apresentar a experiência de formulação e implementação de um plano estratégico orientado para resultados na Lottopar,

destacando a integração entre desenho organizacional, processos críticos e fundamentos institucionais de uma autarquia estadual reguladora do setor de apostas recém-criada. Para isso, foram definidos como objetivos específicos: i) apresentar a metodologia adotada para o diagnóstico organizacional e definição dos direcionadores estratégicos; ii) explicar o processo de construção do plano estratégico; iii) detalhar os cenários e propostas de desenho organizacional desenvolvidos no projeto; iv) expor os ciclos de mapeamento e redesenho dos processos críticos a partir da cadeia de valor; e v) evidenciar os principais aprendizados e potenciais de reaplicação da experiência em outras instituições públicas em fase de estruturação.

2. METODOLOGIA

Esta seção tem por finalidade apresentar a classificação metodológica do estudo, bem como a abordagem teórica e os procedimentos adotados.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois visa solucionar um problema prático de natureza institucional: o fortalecimento da governança, da estrutura organizacional e da gestão de processos da Lottopar. Conforme destaca Gil (2008), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos voltados à aplicação prática, orientados à resolução de problemas específicos — neste caso, o aprimoramento da capacidade organizacional da Lottopar frente ao seu processo de consolidação institucional e expansão de atividades.

Quanto aos objetivos científicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que o estudo tem por finalidade analisar, compreender e expor as características organizacionais da Lottopar, seus macroprocessos, padrões de atuação e as lacunas institucionais que impactam sua entrega de valor público. Gil (2008) define a pesquisa descritiva como aquela cujo objetivo é a descrição das

características de determinada população, fenômeno ou a identificação de relações entre variáveis.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, adota-se a estratégia de estudo de caso único, centrado na Lottopar como unidade de análise. Tal abordagem permitiu uma investigação aprofundada do contexto institucional, dos seus processos críticos e das suas dinâmicas decisórias e operacionais. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso possibilita a compreensão das especificidades e complexidades de um fenômeno em seu contexto real — aspecto crucial para entender a realidade de uma autarquia recém-criada com missão regulatória e operadora de serviços públicos.

Quanto à abordagem metodológica, trata-se de uma pesquisa mista, com a integração de métodos quantitativos e qualitativos. Os métodos quantitativos foram utilizados para mensuração de indicadores estratégicos, avaliação da estrutura de processos e modelagens (como o uso de BPMN), enquanto os qualitativos foram empregados na condução de oficinas participativas, análise documental e interpretação dos direcionadores estratégicos e expectativas institucionais. Prodanov e Freitas (2013) salientam que a abordagem mista oferece uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo, ao combinar evidências numéricas com interpretações contextuais.

2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A subseção de diagnóstico estratégico apresenta as ferramentas e metodologias utilizadas para compreender, de forma estruturada, como a Lottopar funciona e se organiza. Essa fase teve como principal função revelar, de maneira aprofundada, os elementos que compõem o funcionamento interno da instituição, sua lógica de atuação e os fatores que influenciam seu desempenho. Para isso, foram aplicadas diferentes metodologias reconhecidas no campo da gestão pública e estratégica, permitindo

a coleta e a sistematização de informações relevantes a partir de diversas dimensões analíticas. O processo envolveu diretamente os níveis tático e operacional, por meio do engajamento do grupo gestor na construção dos insumos, bem como o nível estratégico, responsável pela validação, alteração e aprovação das propostas desenvolvidas. A subseção está dividida em seis partes, cada uma dedicada à apresentação de uma ferramenta específica utilizada durante o processo: Cadeia de Valor, *Benchmarking*, Estudo de Mercado, Análise PASTEL, Matriz de Cenários e Matriz SWOT.

2.1.1 CADEIA DE VALOR

O *Public Governance Canvas* foi empregado como ferramenta para a modelagem da cadeia de valor da Lottopar. Desenvolvido por Martins, Mota e Marini (2019) a partir do *Business Model Canvas* de Alexander Osterwalder, esse *canvas* reúne, em quatro blocos interligados — rede de atores, fundamentos para geração de valor, fluxo de criação de valor e fluxo de entrega/apropriação de valor —, um conjunto de elementos e relacionamentos que expressam a lógica de criação, entrega e apropriação de valor em ambientes de governança pública. Modelo na Figura 1 a seguir.

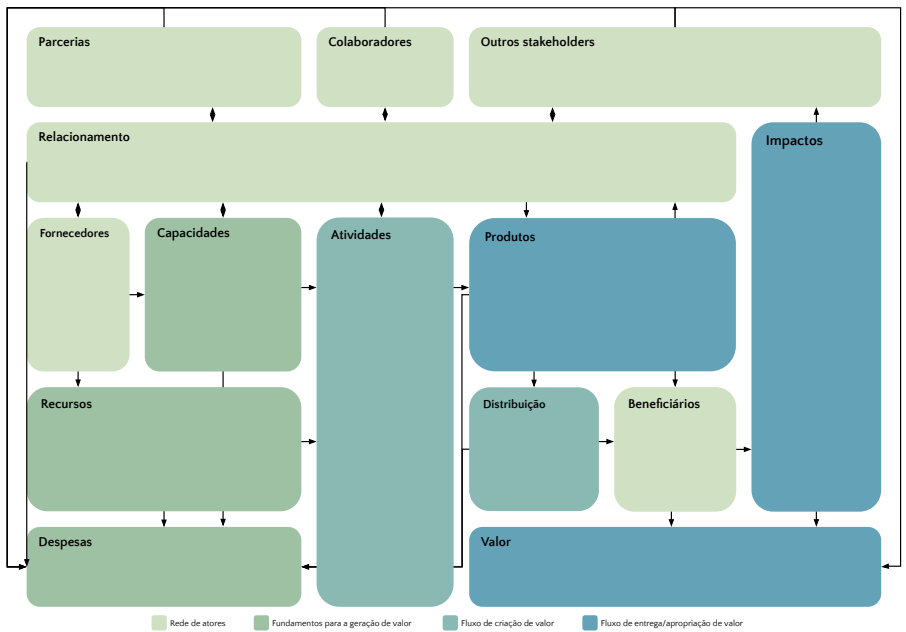


Figura 1. Componentes do *Public Governance Canvas*

Fonte: Martins, Mota e Marini (2019).

Para aplicá-lo à Lottopar, realizou-se primeiro uma revisão da literatura sobre governança pública, gestão para resultados e modelos de negócio no setor público, que fundamentou a adaptação da ferramenta. Em seguida, conduziram-se entrevistas internas com representantes de diferentes áreas, cujas percepções alimentaram a versão inicial do *canvas*. Essa versão foi então apresentada em *workshop* a um grupo selecionado de colaboradores, que, guiados por um questionário estruturado, debateram e refinaram cada componente do modelo até chegar à versão final.

Blocos	Componente	Descrição
Rede de atores	Fornecedores	Quem são os fornecedores estratégicos?
	Parcerias	Quem são os principais parceiros?
		Que tipo de recursos devem ser obtidos desses parceiros estratégicos?
		Que tipo de processos/projetos esses parceiros executam?
	Colaboradores	Que tipo de colaboradores são requeridos?
		Que tipo de processos/projetos esses colaboradores executam?
	Outros <i>stakeholders</i>	Quais outros stakeholders são importantes para potencializar a proposta de valor?
	Beneficiários	Para quem estamos produzindo valor?
		Quais as características dos públicos destinatários de políticas públicas?
		Quem são os beneficiários mais relevantes?
	Relacionamento	Que tipo de relacionamento cada grupo de atores podem esperar?
De que modo esse relacionamento se integra com o modelo de governança?		
Quais são os incentivos positivos e negativos adotados em cada relacionamento?		
Fundamentos para a geração de valor	Recursos (<i>input</i>)	Quais são os itens de despesas mais importantes inerentes do modelo de governança?
		Quais são os seus valores financeiros?
		Quais itens de despesas podem se tornar imprevisíveis?
	Custos	Que recursos são importantes para atender a proposta de valor?
		Quais são os recursos mais dispendiosos?
		Pode-se enfrentar uma interrupção no fornecimento de recursos-chave?
	Capacidades	Qual é a aptidão institucional essencial (intraorganizacionais)?
Quais são as aptidões principais dos indivíduos que compõem o modelo de governança?		

Blocos	Componente	Descrição
Fluxo de entrega/ apropriação de valor	Produtos (<i>outputs</i>)	Que conjunto de bens e/ou serviços são entregues a cada segmento de beneficiários?
		Quais problemas dos beneficiários está se buscando a resolver?
	Impactos (<i>outcomes</i>)	Quais são os principais impactos (diretos e indiretos) esperados?
	Valor	Que tipo de valor público é entregue ao beneficiário?
		Que necessidades estão sendo satisfeitas?
		O que o beneficiário valoriza está sendo entregue?
		Qual é a relação custo/benefício/valor em nosso modelo de governança?
		Qual a parcela de contribuição de cada fonte de receita para o valor público esperado?

Quadro 1. Modelo de roteiro para elaboração do *Public Governance Canvas*

Fonte: Martins, Mota e Marini (2019).

O objetivo dessa aplicação foi elucidar de modo aprofundado a essência da Lottopar, revelando com clareza a cadeia de atividades que sustenta suas operações e o valor que efetivamente entrega. Ao mapear detalhadamente cada componente — de recursos e capacidades, passando por atividades, distribuição e produtos, até impactos e valor público — buscou-se oferecer uma visão holística do que a instituição faz em sua essência.

2.1.2 BENCHMARKING

A metodologia de *benchmarking* utilizada na experiência consistiu na identificação e análise comparativa de práticas, processos e modelos organizacionais relacionados ao setor lotérico. Para orientar a escolha das instituições analisadas, foram consideradas quatro categorias de *benchmarking* — interno (entre áreas da própria organização), competitivo (com organizações do mesmo

setor), funcional (com organizações que realizam funções semelhantes, independentemente do setor) e genérico (com organizações de setores distintos, mas com similaridades em determinados processos) — e três modalidades — desempenho (focada em resultados), processo (voltada ao modo de execução das atividades) e estratégico (relacionada às escolhas organizacionais de longo prazo). A combinação desses elementos resultou em uma matriz que indicava diferentes níveis de relevância, conforme a aderência de cada tipo de *benchmarking* aos objetivos do projeto. A seguir o Quadro 2 mostra a matriz.

Benchmarking	Interno	Competitivo	Funcional	Genérico
Desempenho	Média	Alta	Média	Baixa
Processos	Média	Baixa	Alta	Alta
Estratégico	Baixa	Alta	Baixa	Baixa

Quadro 2. Relevância dos *benchmarks* praticados no contexto da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nesse critério, foi priorizado o *benchmarking* competitivo de relevância estratégica, com foco em organizações internacionais atuantes no mercado de loterias. A coleta de informações buscou abordar temas como regulamentações legais, práticas de gestão, experiência do cliente, tendências de mercado, políticas de jogo responsável e desafios enfrentados pelas instituições. A aplicação dessa metodologia permitiu o mapeamento de variáveis que compõem o setor lotérico em diferentes contextos, apoiando o entendimento das estruturas, mecanismos e condicionantes que operam nesse segmento.

2.1.3 ESTUDO DE MERCADO

A metodologia adotada para estimar o mercado potencial da Lottopar foi baseada na segmentação de mercado em três níveis: mercado total, mercado disponível e mercado atendido. Essa abordagem visa estruturar a análise de abrangência e delimitação do

público-alvo em diferentes escalas, permitindo uma compreensão mais clara do alcance e das oportunidades existentes.

A aplicação da metodologia se deu por meio da adaptação do modelo TAM, SAM e SOM, considerando como base os dados demográficos e econômicos do estado do Paraná. A Figura 2 a seguir explica a metodologia.

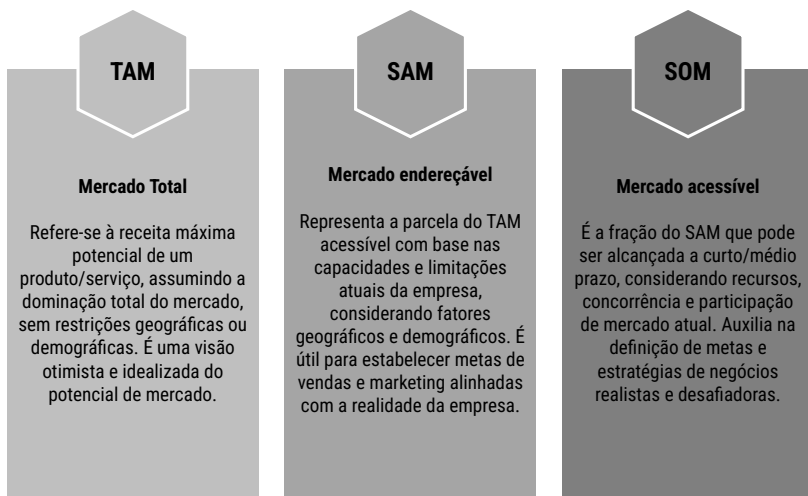


Figura 2. Conceito TAM, SAM e SOM

Fonte: Elaborado pelos autores.

O mercado total foi estimado a partir da população adulta do estado; o mercado disponível foi delimitado com base em dados de acesso a canais digitais e pontos físicos de venda; e o mercado atendido foi calculado a partir da base atual de apostadores ativos da Lottopar. A construção dos três níveis considerou também aspectos relacionados à bancarização, conectividade digital e potencial de consumo, utilizando exclusivamente dados secundários. Embora essas variáveis permitam inferências sobre o perfil socioeconômico dos consumidores e tendências associadas à digitalização do consumo, a metodologia não incluiu investigação direta sobre preferências, motivações ou padrões comportamentais dos apostadores, o que limita a caracterização mais detalhada do perfil dos consumidores e das tendências de mercado.

O objetivo da aplicação foi dimensionar o universo de atuação da Lottopar e apoiar a definição de estratégias de expansão e relacionamento com os diferentes segmentos da população, a partir de condicionantes estruturais como acesso, perfil estimado do público e capacidade instalada de atendimento.

2.1.4 ANÁLISE PASTEL

A Análise PASTEL é uma ferramenta estratégica dedicada à análise e monitoramento do ambiente externo em que uma organização está inserida. Esta matriz, estruturada em seis componentes críticos – Político, Ambiental, Social, Tecnológico, Econômico e Legal – conforme detalhados na Figura 3.



Figura 3. Componentes da Análise PASTEL

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a construção da Análise PASTEL no caso da Lottopar foi realizado um *workshop* com colaboradores selecionados, onde cada um dos componentes foi discutido. Após a discussão se determinou quais aspectos seriam relevantes para cada uma das categorias. A ferramenta foi utilizada para identificar oportunidades e ameaças no ambiente de negócios da instituição.

2.1.5 MATRIZ DE CENÁRIOS

A Matriz de Cenários é uma ferramenta que tem como objetivo analisar e categorizar uma variedade de cenários possíveis com base em dois eixos: a probabilidade de ocorrência e o grau de impacto organizacional. A estrutura bidimensional da matriz facilita uma análise visual clara e objetiva. Conforme detalhado na Figura 4, o eixo horizontal (x) é dedicado à avaliação da probabilidade, representando a chance de manifestação de determinados fenômenos ou eventos. Paralelamente, o eixo vertical (y) é reservado para mensurar o grau de impacto, avaliando a magnitude da influência que tais eventualidades poderiam exercer sobre a organização.

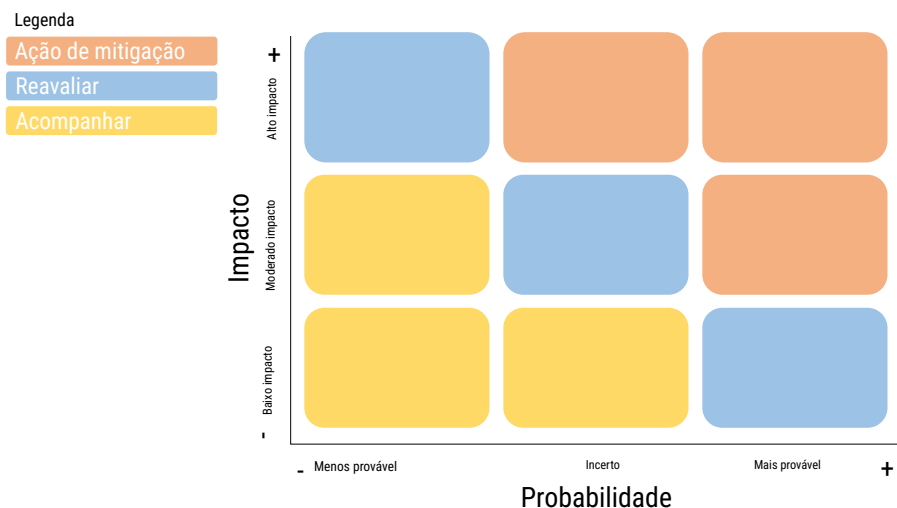


Figura 4. Modelo conceitual da Matriz de Cenários

Fonte: Martins & Marini (2010).

Dentro desta matriz, os cenários são estrategicamente posicionados em quadrantes específicos, cada um representando um nível diferenciado de resposta estratégica. Estes quadrantes são categorizados como “ações de mitigação”, “monitorar” e “acompanhar”.

No caso da Lottopar a Matriz de Cenários foi preenchida conforme os aspectos anteriormente levantados na Análise Pastel. Esses aspectos são categorizados conforme a classificação exposta.

2.1.6 MATRIZ SWOT

A análise SWOT é destacada como um instrumento relevante na construção da excelência organizacional. Esta metodologia tem como objetivo identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças inerentes a uma organização. Dessa forma, proporciona-se uma perspectiva sistêmica dos ambientes interno e externo da entidade, facilitando a detecção de fatores determinantes que podem influenciar a trajetória da organização, seja para o sucesso ou para desafios potenciais. A discussão e escolha dos aspectos que ficaram presentes dentro de cada uma das quatro categorias foram realizadas em *workshop* com grupo de colaboradores selecionados da organização. A Matriz SWOT e o significado de suas categorias de classificação são detalhadas na Figura 5.



Figura 5. Matriz SWOT
Fonte: Martins & Marini (2010)

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A subseção de planejamento estratégico apresenta a estru-

turação dos principais elementos que compõem a estratégia institucional da Lottopar, conforme metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Essa etapa teve como finalidade organizar, de forma coerente e integrada, os direcionadores estratégicos da organização — missão, visão e valores —, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho e as iniciativas associadas. A construção seguiu uma lógica encadeada, iniciando pela definição da identidade institucional, seguida do desdobramento em metas e instrumentos de acompanhamento. Cada uma das etapas descreve as ferramentas e metodologias utilizadas na formulação da estratégia, resultando em cinco partes: *Balanced Scorecard* – BSC, Direcionadores Estratégicos, Objetivos Estratégicos, Indicadores Estratégicos, Iniciativas Estratégicas e o detalhamento das metas. O conjunto dessas etapas constitui a base do planejamento estratégico da Lottopar, orientando sua atuação para os próximos ciclos.

2.2.1 BALANCED SCORECARD – BSC

A metodologia adotada para a definição dos direcionadores estratégicos da Lottopar foi o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta de gestão que organiza a formulação e o desdobramento da estratégia em objetivos e indicadores distribuídos em diferentes perspectivas. No setor público, a aplicação do BSC é estruturada com base em três dimensões principais: aprendizagem e crescimento, processos internos e partes interessadas.

A aplicação consistiu na utilização do BSC como base para a elaboração da missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização, com foco em orientar as ações da Lottopar no horizonte de três anos. O processo considerou a integração entre esses elementos e a estrutura lógica proposta pela metodologia, com vistas à organização coerente da estratégia institucional.

O objetivo da aplicação foi estabelecer os direcionadores estratégicos da Lottopar de forma estruturada, com base em uma metodologia que permite a tradução da estratégia em ações, faci-

litando o monitoramento do desempenho organizacional.

2.2.2 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Direcionadores Estratégicos são o conjunto de elementos que orientam a organização na execução de suas estratégias para alcançar seu propósito. Assim, os direcionadores são construídos por meio da definição de missão, visão e valores.

- **Missão:** representa o propósito fundamental do programa, sua razão de existir e o que busca alcançar. É uma declaração clara e concisa que descreve o que a empresa faz para contribuir com a sociedade.
- **Visão:** indica a imagem futura desejada para o programa. Ela descreve onde a organização pretende chegar e qual o seu objetivo final. A visão deve ser inspiradora e desafiadora, fornecendo uma direção clara para orientar as ações e esforços.
- **Valores:** refletem os princípios e crenças fundamentais que norteiam a entidade. Eles definem o comportamento e a cultura desejados, fornecendo uma base sólida para a tomada de decisões e ações.

No caso da Lottopar, a definição da missão, visão e valores foi realizada de forma conjunta com um grupo de colaboradores selecionados, representantes de diferentes áreas da organização. A construção coletiva desses direcionadores permitiu que os participantes compartilhassem suas percepções sobre o papel institucional da entidade, suas aspirações futuras e os princípios que devem orientar sua atuação.

2.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com base na declaração de missão e visão definidas, define-se os objetivos estratégicos referentes a cada uma das perspectivas previstas na metodologia BSC. Os objetivos estratégicos possibilitam a definição de metas de longo prazo. Em outra análise,

são meios de mensurar o alcance da missão e visão previamente estabelecidas. Exposto na Figura 6 a seguir.



Figura 6. Estrutura conceitual do Mapa da Estratégia com base nas perspectivas do BSC

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2.4. INDICADORES ESTRATÉGICOS

A metodologia adotada para a definição dos indicadores estratégicos seguiu os princípios do *Balanced Scorecard* (BSC), com ênfase na construção colaborativa entre atores-chave da organização. O processo foi orientado por critérios técnicos que garantissem a seleção de indicadores com características como seletividade, simplicidade, representatividade, comparabilidade, estabilidade, custo-efetividade e disponibilidade. Os indicadores foram classificados como simples ou compostos, e sua estruturação seguiu um conjunto de elementos padronizados, incluindo nome, objeto de mensuração, fórmula de cálculo, unidade de medida, periodicidade, fonte de dados, responsável, sentido do indicador, faixa de controle, série histórica e metas.

A aplicação se deu inicialmente pela definição e validação dos indicadores associados aos objetivos estratégicos da Lottopar, seguida da elaboração das fichas de detalhamento, que consolidam as informações necessárias ao seu monitoramento e avaliação. Com base nos dados históricos disponíveis, foram propostas metas associadas a cada indicador, considerando o *gap* de desempenho entre o estado atual e os resultados esperados. Esse processo foi conduzido de modo a garantir consistência técnica e viabilidade de uso nas rotinas de acompanhamento da estratégia.

O objetivo da aplicação foi viabilizar a mensuração dos objetivos estratégicos estabelecidos, assegurando condições para o monitoramento contínuo e a avaliação de resultados, bem como apoiar a gestão da estratégia com base em evidências e promover alinhamento em torno de metas organizacionais concretas. A seguir no Quadro 3 a descrição base dos indicadores.

Elemento	Descrição
Nome	Representa a identidade do indicador.
Objeto de mensuração	Representa aquilo que é mensurado pelo indicador.
Fórmula de cálculo	Representa a forma como o indicador é calculado matematicamente, isto é, a expressão matemática da forma de realização do cálculo, possibilitando que ele seja inteligível e apto em fornecer subsídios para o processo de tomada de decisão.
Unidade de medida	Representa a grandeza de mensuração do indicador e permite classificar as características das medidas mais utilizadas são números absolutos, porcentagens, médias, taxas e comparações.
Periodicidade	Representa a frequência de mensuração do indicador.
Fonte/Forma de coleta	Representa a sistemática formal de coleta dos dados necessários para o cálculo do indicador e o local de sua extração.
Responsável pela apuração do indicador	Representa o indivíduo, unidade ou organização responsável pelo cálculo oficial do indicador.

Elemento	Descrição
Sentido do indicador	Representa a orientação da evolução esperada do indicador. A polaridade pode ser “maior, melhor”, ou seja, quanto maior o valor apurado, melhor é o desempenho. Também pode ser “menor, melhor”, em que quanto menor é o valor apurado de um indicador, melhor é o desempenho. Existe, ainda, a possibilidade de haver um indicador classificado como “igual, melhor”, em que se busca um número exato (se for maior ou menor do que esse “alvo”, o resultado não é satisfatório).
Observação geral	Representa considerações gerais a respeito do cálculo do indicador.
Considerações ou questões a respeito do indicador	Representa condicionantes, requisitos, limitações ou recomendações para interpretação do indicador.
Faixa de controle	Representa os parâmetros para gerenciamento do indicador em três níveis de performance.
Série Histórica	Representa os resultados passados aferidos do indicador até o momento presente.
Metas	Representa os resultados projetados do indicador para os períodos futuros.

Quadro 3. Descrição dos elementos constituintes da ficha de detalhamento do indicador

Fonte: Metodologia Instituto Publix (2015).

2.2.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para cada um dos objetivos estratégicos foram definidas, priorizadas e detalhadas iniciativas estratégicas, que consistem em planos de ações estruturados que possibilitam o alcance dos objetivos estratégicos. O detalhamento das iniciativas estratégicas foi realizado por meio do *canvas* de detalhamento de projetos estratégicos, ilustrado na Figura 7 a seguir.

CANVAS DO DETALHAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS		Nome da iniciativa	Data de elaboração	Elaborado por
Objetivo(s) estratégico(s) impactado(s)	Etapas de execução			Riscos
Justificativa	Ação	Prazo	Responsável	
Resultados esperados	Orçamento			Partes interessadas
Indicadores impactados	Despesa	Valor (R\$)		

Figura 7. *Canvas* do detalhamento de Projetos Estratégicos
Fonte: Elaborado pelos autores.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após a finalização da construção do planejamento estratégico da Lottopar, deu-se início à etapa de estruturação da nova configuração organizacional. Esta fase buscou adequar a estrutura formal da autarquia às diretrizes definidas no plano estratégico, de modo a garantir a coerência entre os objetivos institucionais, os processos críticos e os arranjos organizacionais necessários para sua implementação. A estrutura organizacional foi concebida como elemento fundamental de viabilização da estratégia, sendo tratada não como um fim em si, mas como um meio para o alcance dos resultados almejados. A partir dessa premissa, adotou-se uma abordagem metodológica que integrou diagnóstico interno, análise comparativa (*benchmarking*) e proposição de cenários estruturais. Esse percurso metodológico teve como propósito alinhar a

arquitetura organizacional às diretrizes estratégicas e aos resultados esperados, garantindo maior coerência entre a estrutura e os processos institucionais.

Na etapa de diagnóstico interno, foi realizada uma análise detalhada da estrutura vigente, contemplando o levantamento das competências e responsabilidades das unidades organizacionais, bem como a avaliação de forças e fragilidades a partir da percepção dos colaboradores. Essa etapa também envolveu a revisão das atividades desempenhadas no cotidiano institucional, permitindo identificar disfunções operacionais, sobreposições de funções e oportunidades de aprimoramento. Adicionalmente, foram analisadas as instâncias de governança e a distribuição de responsabilidades nos níveis estratégico, tático e operacional.

A segunda etapa consistiu na realização de *benchmarking* com organizações análogas, nacionais e internacionais, com destaque para entes do setor lotérico. Essa prática permitiu a identificação de modelos de estrutura organizacional aplicáveis, considerando diferentes níveis de maturidade institucional, prioridades estratégicas e arranjos de governança. Foram observadas práticas relacionadas à integração intersetorial, descentralização de funções, especialização técnica e desenho de linhas hierárquicas mais eficientes.

Com base nas análises internas e externas, foi possível avançar para a terceira etapa, que compreendeu a proposição de cenários estruturais. Foram desenvolvidos três cenários alternativos de estrutura organizacional, os quais variavam em grau de centralização, distribuição de funções e nível de especialização das unidades. Os cenários foram analisados com base nos princípios da arquitetura organizacional, estruturada em cinco blocos funcionais: cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, suporte técnico-corporativo e suporte administrativo. A seguir, a Figura 8 apresenta os blocos.

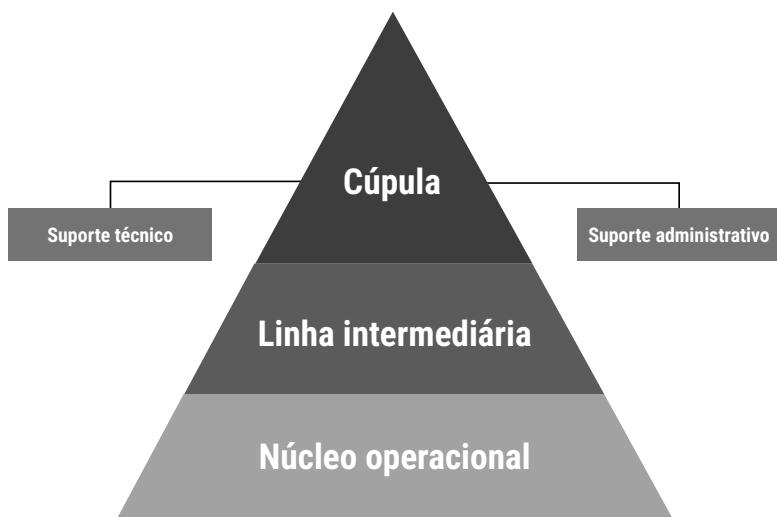


Figura 8. Modelo de Arquitetura Organizacional
Fonte: Martins & Marini (2010).

A aplicação prática desse método envolveu a realização de oficinas com representantes da organização, entrevistas com lideranças e a análise da legislação vigente no estado, que no caso, estabelecia diretrizes para a estrutura da administração autárquica. Além disso, foi construída uma matriz de alinhamento estratégico, com o objetivo de evidenciar a coerência entre os temas estratégicos da organização e as funções desempenhadas por cada unidade organizacional.

2.4 MAPEAMENTO E REDESENHO DE PROCESSOS CRÍTICOS

A cadeia de valor por processos é uma ferramenta que representa visualmente os macroprocessos organizacionais e os classifica em três categorias principais: macroprocessos gerenciais, macroprocessos de suporte e macroprocessos operacionais. A saber:

- **Macroprocessos Gerenciais:** Estes são relevantes para a tomada de decisões estratégicas e para a coordenação

das diversas atividades da organização. Incluem planejamento estratégico, monitoramento e avaliação (M&A) e avaliação de desempenho. Essenciais para assegurar que a organização esteja alinhada com sua missão, visão e objetivos estratégicos, eles facilitam a implementação eficaz de políticas e procedimentos.

- **Macroprocessos de Suporte:** Estes fornecem a infraestrutura e os recursos necessários para a execução eficiente das atividades principais e gerenciais. Englobam a aquisição de insumos, manutenção de infraestrutura e serviços administrativos. São fundamentais para manter a operacionalidade contínua da organização, garantindo a disponibilidade de recursos, a manutenção da tecnologia e o suporte administrativo necessário.
- **Macroprocessos Finalísticos:** Correspondem aos processos que resultam diretamente na entrega de produtos ou serviços aos beneficiários. Estes processos estão diretamente ligados ao núcleo operacional da organização e incluem produção, marketing, vendas e afins. A eficácia dos processos finalísticos é crucial para a satisfação dos beneficiários.

Ao segmentar a cadeia de valor nestes três níveis, as organizações podem realizar uma análise mais detalhada e integrada de suas operações. A compreensão profunda dos processos gerenciais, de suporte e finalísticos permite identificar oportunidades de otimização, redução de custos e aprimoramento da eficiência.

Além disso a cadeia de valor por processo, é composta por outros 3 aspectos: resultados, impacto e beneficiários, conforme ilustrado na Figura 9.

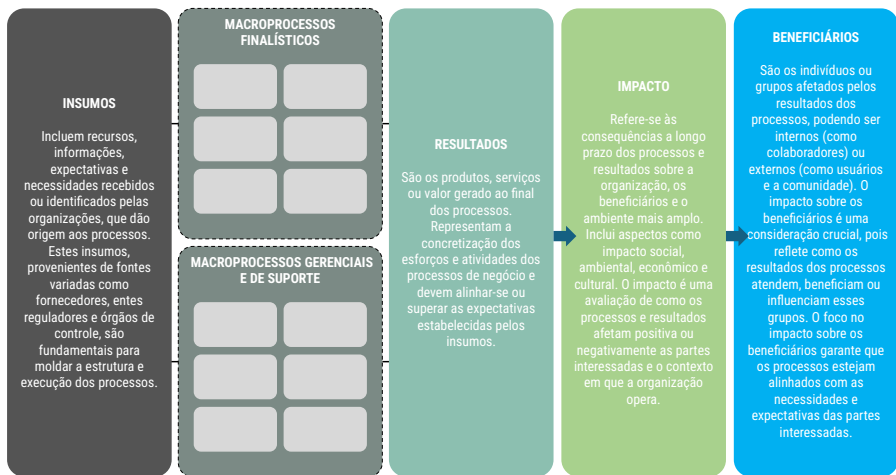


Figura 9. Cadeia de Valor por Processos
Fonte: Elaborado pelos autores.

A modelagem de processo, no contexto de estruturação de novos processos, é uma abordagem sistemática para documentar, analisar, projetar e aperfeiçoar processos. Este método é fundamental para compreender e otimizar como uma organização executa suas atividades. Para uma modelagem de processo eficaz, é fundamental compreender a hierarquia de processos, que abarca 5 níveis, conforme apresentado na Figura 10.w

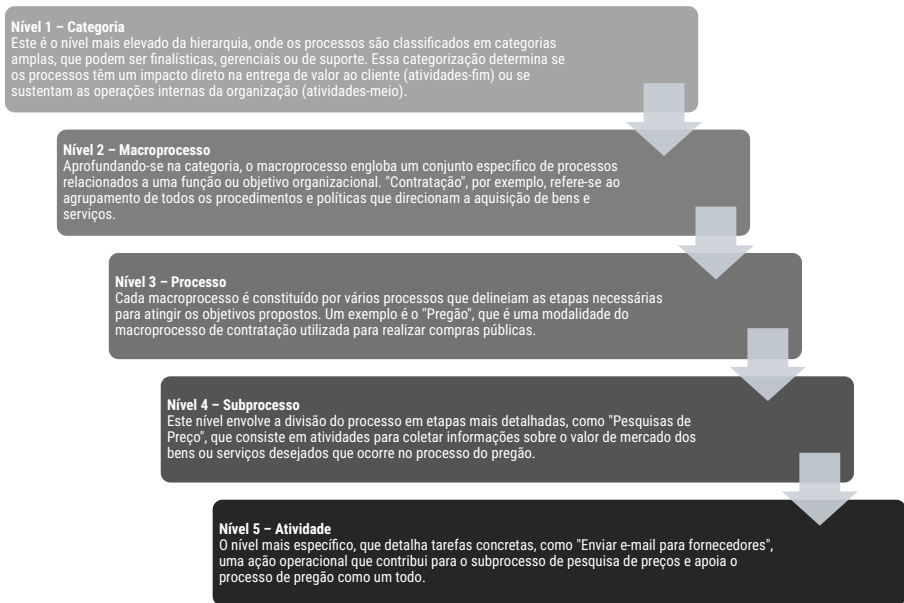


Figura 10. Hierarquia de processos

Fonte: Adaptado de BPM CBOOK Versão 4.0 (2021).

Na modelagem de processos, diversos elementos são levados em consideração. Primeiramente, inicia-se com a definição do objetivo; em seguida, identificam-se as entradas, englobando recursos, dados, informações ou materiais essenciais à execução do processo.

Posteriormente, são delineadas as saídas, referindo-se aos resultados ou produtos desenvolvidos, que podem variar desde itens físicos até serviços e relatórios.

Por último, estabelecem-se os indicadores que são utilizados para mensurar a eficiência e a eficácia do processo. Além desses aspectos, insumos como áreas envolvidas, legislação pertinente e principais atividades são contemplados no *canvas* processual – uma ferramenta visual que substancialmente facilita a modelagem de processos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Esta subseção apresenta os resultados alcançados a partir da aplicação das metodologias adotadas no diagnóstico organizacional.

3.1.1 CADEIA DE VALOR

Inicialmente, retoma-se a construção da cadeia de valor da Lottopar como etapa fundamental para compreensão do seu modelo de geração de valor. O resultado dessa etapa está sintetizado na Figura 11, que ilustra a cadeia de valor construída para a organização.

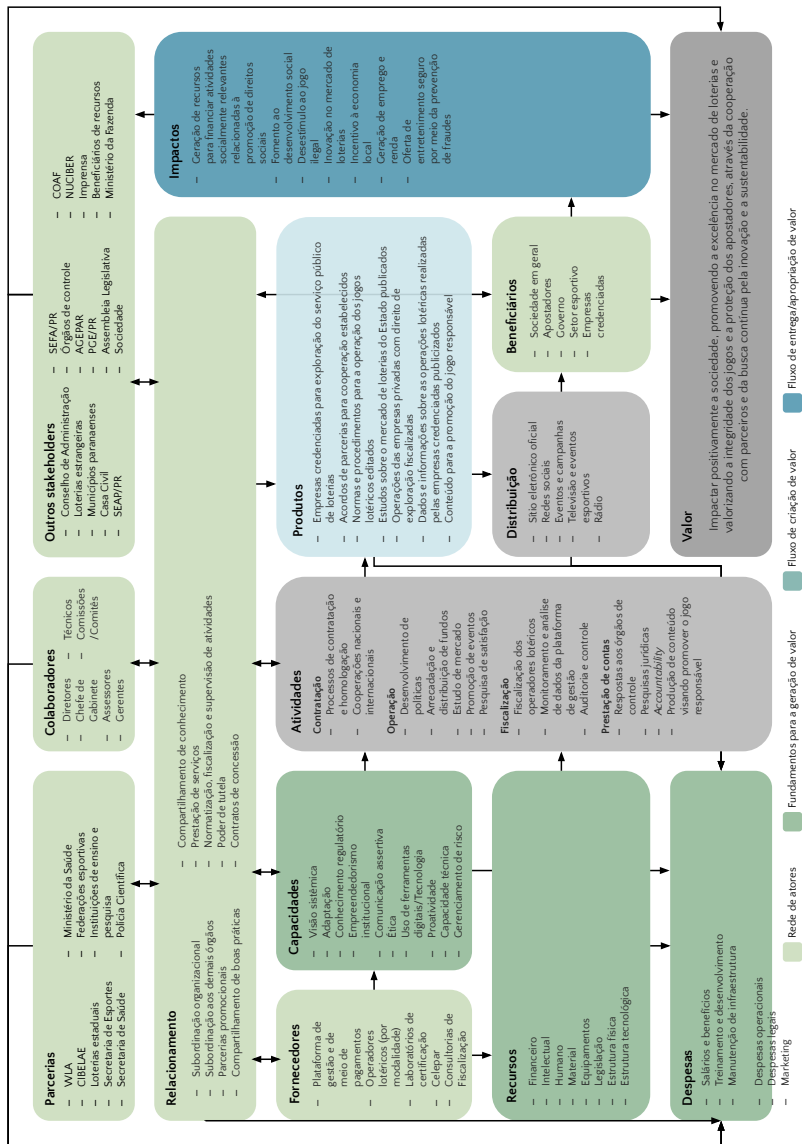


Figura 11. Cadeia de valor da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1.2 BENCHMARKING

Em sequência, observam-se os *outputs* dos *benchmarkings* realizados com as instituições internacionais no âmbito do diagnóstico. Estes permitiram identificar boas práticas relevantes para o aprimoramento da atuação da Lottopar. Foram analisadas três organizações lotéricas de referência global: Jogos Santa Casa (Portugal), Western Canada Lottery Corporation – WCLC (Canadá) e Française des Jeux – FDJ (França).

A Jogos Santa Casa, instituição portuguesa com mais de 240 anos de existência, destacou-se pela forte regulação estatal e pelo foco estruturado em práticas de jogo responsável. Entre os principais aprendizados extraídos, ressaltam-se a capacitação contínua dos operadores lotéricos, inclusive com uso de terminais de *e-learning*, a aplicação anual de avaliações do tipo cliente oculto e a implementação de ferramentas digitais como a “*wallet*” e bilhetes com *QR code*. Além disso, a organização possui planos de contingência robustos, com procedimentos formalizados para continuidade dos sorteios e realização de *backups* dos sistemas, o que reforça sua maturidade em gestão de riscos.

A *Western Canada Lottery Corporation* (WCLC), por sua vez, apresentou um modelo de governança mais burocrático, mas com elevada integração institucional entre as províncias participantes. Destaca-se pelo rigor no cumprimento de normas legais e éticas, bem como pela publicação sistemática de relatórios financeiros auditados. A organização investe fortemente na capacitação dos colaboradores em temas como *compliance* e gestão de riscos, promovendo uma cultura organizacional pautada na integridade e na responsabilidade social.

Já a *Française des Jeux* (FDJ), operadora lotérica francesa de capital aberto, opera com uma lógica empresarial e foco em inovação. A organização adota uma abordagem centrada na experiência do usuário, combinando canais físicos e digitais (*omnichan-*

nel), e promove ações constantes de fidelização dos apostadores. Suas práticas de responsabilidade social e de promoção do jogo responsável são integradas à operação e à comunicação institucional, com destaque para campanhas públicas e ferramentas tecnológicas de autocontrole.

3.1.3 ESTUDO DE MERCADO

O estudo de mercado identificou por meio da análise TAM, SAM e SOM um mercado total significativo, com uma parcela acessível crescente para a Lottopar, especialmente no segmento digital. A seguir, a Figura 12 apresenta os valores estimados para cada uma dessas dimensões de mercado.

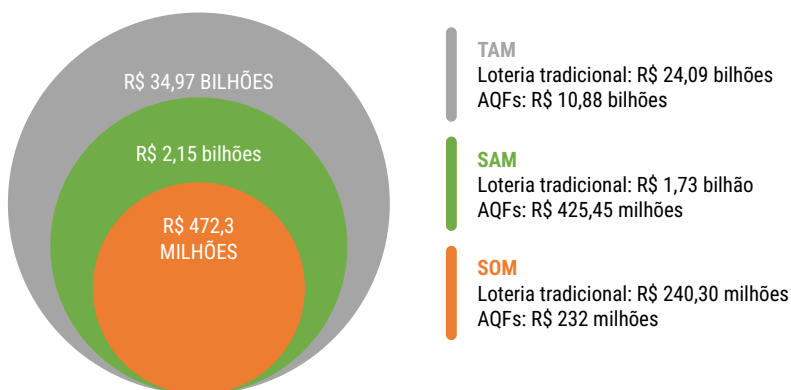


Figura 12. TAM, SAM e SOM estimados Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1.4 ANÁLISE PASTEL

A seguir a Figura 13 apresenta os principais resultados da análise PASTEL, que permitiu identificar fatores externos relevantes ao ambiente institucional da Lottopar. Essa análise abrangiu os aspectos político, ambiental, social, tecnológico, econômico e legal que impactam direta ou indiretamente a atuação da autarquia.

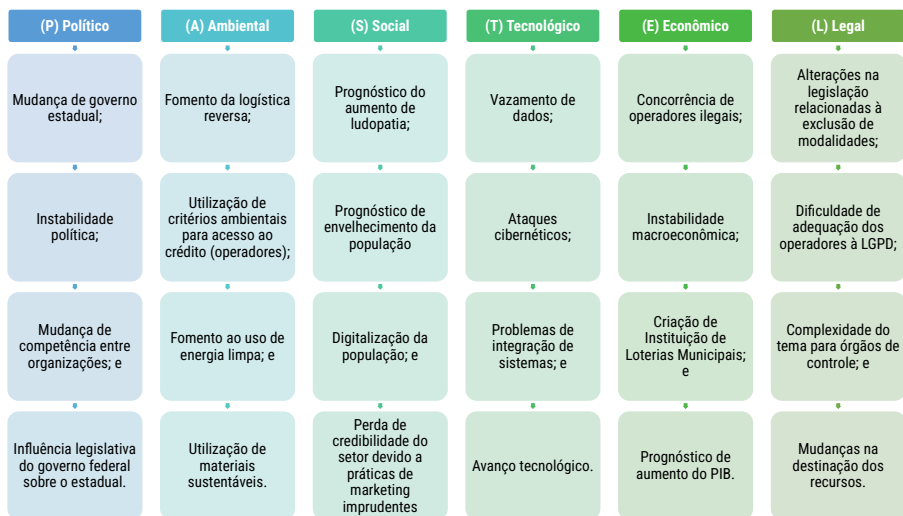


Figura 13. Elementos da análise PASTEL da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1.5 MATRIZ DE CENÁRIOS

A matriz de cenários sintetiza os principais eventos externos mapeados quanto à sua probabilidade de ocorrência e impacto na Lottopar. A seguir, na Figura 14, são apresentados os cenários identificados.



Figura 14. Matriz de cenários da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1.6. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consolidou as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam a atuação da Lottopar. A seguir, a Figura 15 apresenta a matriz com os elementos identificados.



Figura 15. Análise SWOT da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esta subseção apresenta os resultados alcançados a partir da aplicação das metodologias utilizadas na construção do planejamento estratégico da Lottopar.

3.2.1 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Os direcionadores estratégicos, como exposto, consistem na missão, visão e valores definidos para a organização. A missão definida para a Lottopar foi: Promover o desenvolvimento social e econômico do Paraná por meio da exploração, administração e fiscalização do serviço público de loterias. A visão definida foi: Ser referência inovadora na exploração e fiscalização de jogos lotéricos. Os valores definidos foram: Inovação, Eficiência, Transparência, Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

3.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos resultantes da aplicação da metodologia estão expostos em sequência no Quadro 4.

Dimensão	Objetivo	Descrição
Partes Interessadas	Tornar-se referência na promoção do jogo responsável, envolvendo operadores lotéricos, jogadores, parceiros estratégicos e a comunidade em geral	A Lottopar se empenhará para tornar-se um modelo nacional em jogo responsável, desenvolvendo e implementando ações que reforcem esse propósito. A colaboração com <i>stakeholders</i> será fundamental nesse processo, assegurando que cada iniciativa contribua significativamente para o bem-estar dos apostadores e para o reconhecimento da autarquia neste aspecto.
Partes Interessadas	Estabelecer uma marca que seja identificada como sinônimo de autoridade, segurança e confiança no mercado lotérico	A Lottopar visa desenvolver sua reputação como líder em segurança e confiabilidade no setor de loterias. Para isso, a organização focará em estratégias de engajamento junto a suas partes interessadas e empregará táticas de marketing eficazes. Dessa forma, promovendo a marca um referencial de autoridade entre os jogadores, sinônimo de uma experiência lotérica segura e confiável.

Dimensão	Objetivo	Descrição
Processos	Estabelecer uma gestão organizacional de referência, impulsionada pela transparência, conformidade regulatória e gestão eficiente de processos	A Lottopar se empenhará em estabelecer um modelo de gestão organizacional que seja exemplar, centrado na transparência e na estrita aderência à conformidade regulatória, bem como na melhoria contínua dos processos administrativos. Com isso, aspira a atingir seus objetivos de forma eficiente através da implementação de boas práticas de gestão.
Processos	Estabelecer-se como referência na garantia do jogo seguro, através de uma rigorosa fiscalização, gerenciamento de dados e manutenção de padrões elevados de segurança	A Lottopar aspira tornar-se um modelo para o setor no estabelecimento de práticas relacionadas ao jogo seguro. Para isso, adotará uma fiscalização rigorosa e um controle de dados eficaz. A autarquia se dedicará a sustentar padrões operacionais de alta qualidade. Seu compromisso será com a integridade e a confiabilidade em todas as interações. Essa abordagem visa garantir uma experiência de jogo responsável e protegida para todos os envolvidos.
Aprendizado e crescimento	Tornar-se referência em adoção de práticas inovadoras do setor lotérico.	Esse objetivo visa promover uma cultura de inovação que incentive a adoção de novas práticas e tecnologias, as quais possam estabelecer a Lottopar como uma líder inovadora no mercado de loterias. Investir em pesquisa e desenvolvimento será importante, explorando novas tecnologias e práticas emergentes no setor. Cultivar parcerias com instituições acadêmicas e centros de inovação também será fundamental, assim como participar ativamente de fóruns e redes de inovação. Além disso, valorizar a criatividade, a experimentação e o aprendizado contínuo na cultura organizacional será essencial para manter a organização na vanguarda das tendências e inovações do setor.

Dimensão	Objetivo	Descrição
Aprendizado e crescimento	Estabelecer uma cultura de capacitação contínua entre colaboradores e operadores.	A Lottopar está comprometida em promover um ambiente de aprendizado contínuo, onde colaboradores e operadores estejam constantemente aprimorando suas habilidades e conhecimentos, garantindo que a organização esteja sempre à frente em termos de competência e expertise. A entidade irá promover uma cultura de aprendizado contínuo e desenvolvimento, estabelecendo programas de treinamento e desenvolvimento abrangentes. Além disso, irá trabalhar a favor de parcerias estratégicas com instituições educacionais e organizações de treinamento que poderão ser formadas para proporcionar aos colaboradores acesso a recursos e oportunidades de aprendizado valiosos. A valorização e o reconhecimento do desenvolvimento profissional e das conquistas dos colaboradores irão integrar a cultura e os valores da autarquia.

Quadro 4. Objetivos estratégicos da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.3. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Os indicadores estratégicos resultantes da aplicação da metodologia estão expostos em sequência no Quadro 5.

Objetivo Estratégico	Indicadores
Tornar-se referência na promoção do jogo responsável, envolvendo operadores lotéricos, jogadores, parceiros estratégicos e a comunidade em geral	<ul style="list-style-type: none"> • Número de parcerias estratégicas estabelecidas para promover o jogo responsável; • Nível de satisfação das parcerias estratégicas estabelecidas para promover o jogo responsável; • Percentual de jogadores categorizados como <i>cluster 1</i>; e • Quantidade de pessoas alcançadas em ações promovidas para propagar o jogo responsável.

Objetivo Estratégico	Indicadores
Estabelecer uma marca que seja identificada como sinônimo de autoridade, segurança e confiança no mercado lotérico	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de confiança da marca; • Nível de reconhecimento da marca; e • NPS (<i>Net Promoter Score</i>) dos apostadores.
Estabelecer uma gestão organizacional de referência, impulsionada pela transparência, conformidade regulatória e gestão eficiente de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de acesso à Informação; • Nível de conformidade regulatória; • Nível de eficácia da comunicação interna; • Nível de maturidade de processos; e • Percentual de licitações desertas ou impugnadas.
Estabelecer-se como referência na garantia do jogo seguro, através de uma rigorosa fiscalização, gerenciamento de dados e manutenção de padrões elevados de segurança de segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de tentativas de acesso não autorizado bloqueadas; • Quantidade de participantes em programas de conscientização sobre jogos seguros; • Percentual de prêmios distribuídos com êxito; e • Percentual de disponibilidade e tempo de atividade da plataforma.
Tornar-se referência em adoção de práticas inovadoras do setor lotérico	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de investimento em Inovação; • Percentual de projetos inovadores em andamento; e • Percentual de sucesso de implementação de inovações.
Estabelecer uma cultura de capacitação contínua entre colaboradores e operadores	<ul style="list-style-type: none"> • NPS (<i>Net Promoter Score</i>) de Capacitações Interna; e • Percentual de operadores com certificações atualizadas.

Quadro 5. Indicadores estratégicos da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas resultantes da aplicação da metodologia estão expostos em sequência no Quadro 6.

Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
Tornar-se referência na promoção do jogo responsável, envolvendo operadores lotéricos, jogadores, parceiros estratégicos e a comunidade em geral	<ul style="list-style-type: none">• Programas de conscientização e treinamento sobre jogo responsável desenvolvidos para operadores lotéricos e parceiros;• Campanhas educativas direcionadas a jogadores, ressaltando a importância de práticas de jogo saudáveis e o risco associado aos jogos; e• Estabelecimento de parcerias com organizações não governamentais e instituições de saúde para tratar dos aspectos psicossociais do jogo.
Estabelecer uma marca que seja identificada como sinônimo de autoridade, segurança e confiança no mercado lotérico	<ul style="list-style-type: none">• Implementação de sistemas eficazes de segurança e proteção de dados implementados para assegurar a integridade das operações e a confiança dos jogadores;• Criação de um plano de comunicação com campanhas de marketing que enfatizam os valores centrais da Lottopar, destacando sua responsabilidade e compromisso com o cliente; e• Obtenção de certificações setoriais reconhecidas obtidas para validar a confiabilidade e segurança da empresa.

Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
<p>Estabelecer uma gestão organizacional de referência, impulsionada pela transparência, conformidade regulatória e gestão eficiente de processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de ferramentas tecnológicas para aprimorar a visualização e gestão de processos, elevando a eficiência operacional; • Canais de comunicação com <i>stakeholders</i> estabelecidos, assegurando transparência nas operações e decisões da organização; e • Auditorias regulares realizadas para garantir a conformidade com regulamentos do setor e identificar áreas de melhoria.
<p>Estabelecer-se como referência na garantia do jogo seguro, através de uma rigorosa fiscalização, gerenciamento de dados e manutenção de padrões elevados de segurança de segurança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de sistemas avançados de monitoramento e análise investidos para a detecção e prevenção de atividades irregulares ou fraudulentas; • Criação de diretrizes que visam garantir o monitoramento e a análise eficazes da sustentabilidade econômica e financeira dos operadores; • Desenvolvimento de um canal interativo de ouvidoria, integrando feedbacks visando melhorar a transparência operacional e a responsabilidade organizacional; e • Parcerias com empresas de tecnologia estabelecidas para assegurar a adoção das melhores práticas e ferramentas de controle de dados.

Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas
<p>Tornar-se referência em adoção de práticas inovadoras do setor lotérico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de uma equipe de colaboradores internos designado para gerir um grupo de trabalho que desenvolva iniciativas de inovação; • Criação de um processo de gestão de ciclo de vida para produtos lotéricos, visando assegurar a renovação e a atualização constante da oferta de produtos; • Plano de comunicação contínua estabelecida com loterias de referência mundial para fomentar inovação e testar novas soluções, facilitando o compartilhamento e a implementação ágil de inovações bem-sucedidas; e • Criação de um portfólio de eventos como <i>hackathons</i> organizados para promover a geração de ideias e soluções inovadoras junto à comunidade e <i>stakeholders</i>.
<p>Estabelecer uma cultura de capacitação contínua entre colaboradores e operadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um programa interno para fomento da cultura de inovação contínua; e • Plano de desenvolvimento para funcionários nos âmbitos individual e coletivo (trilhas de conhecimento).

Quadro 6. Iniciativas estratégicas da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O resultado da aplicação metodológica na adaptação da estrutura organizacional da instituição é exposto a seguir pela Figura 16.

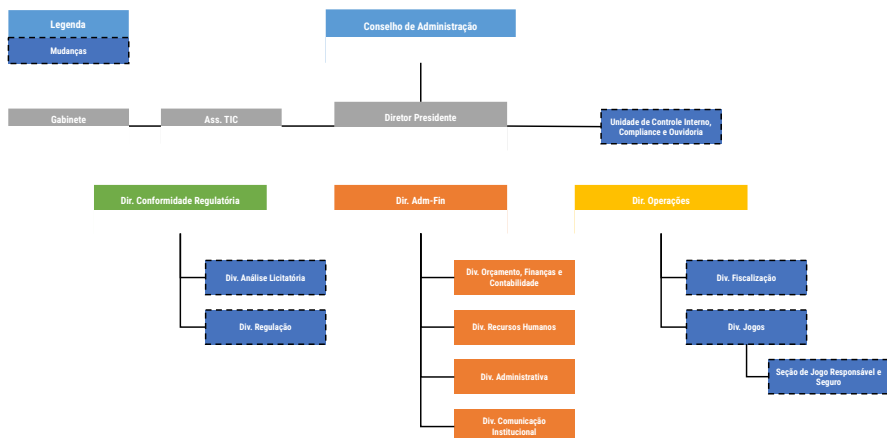


Figura 16. Estrutura Organizacional da Lottopar

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.4. MAPEAMENTO DE PROCESSOS CRÍTICOS

Após a conclusão das etapas de diagnóstico organizacional, definição do planejamento estratégico e elaboração da proposta de estrutura organizacional, iniciou-se a fase de seleção e mapeamento dos processos críticos da Lottopar. A partir dos insumos fornecidos por essas fases anteriores, foram identificados cinco processos finalísticos considerados prioritários para mapeamento, conforme assinalado na Figura 17.

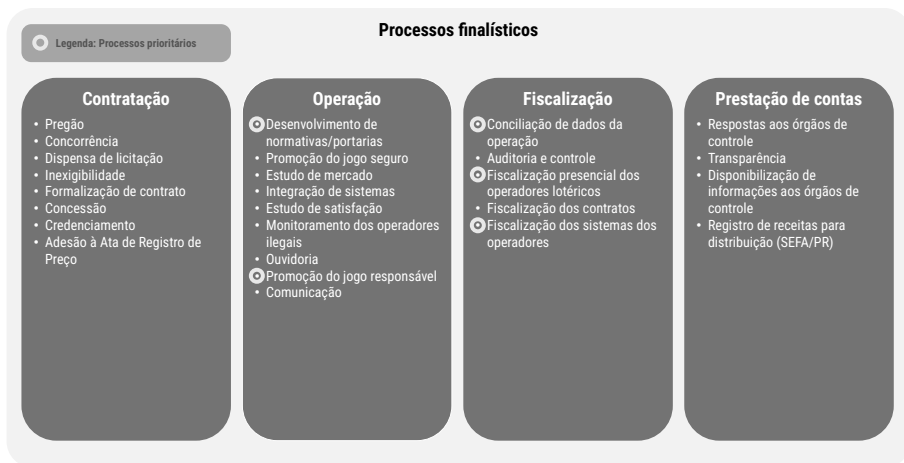


Figura 17. Processos Finalísticos da Lottopar
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os processos seleccionados como críticos que eram gerenciais ou de suporte estão expostos na Figura 18 a seguir.



Figura 18. Processos Gerenciais e Suporte da Lottopar
Fonte: Elaborado pelos autores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência relatada neste estudo demonstrou a viabilidade e a relevância da adoção de uma abordagem metodológica integrada para a estruturação institucional de uma autarquia recém-criada no setor público brasileiro. A construção do planejamento estratégico da Lottopar, ancorada em referenciais internacionais, ferramentas de diagnóstico organizacional e metodologias contemporâneas de governança orientada para resultados, evidenciou que é possível desenvolver capacidades organizacionais consistentes mesmo em contextos institucionais incipientes, desde que haja coerência entre estratégia, estrutura e operação.

A ausência de modelos consolidados no contexto nacional impôs o desafio da inovação institucional, que foi enfrentado com o uso de *benchmarking* internacional e a adaptação contextualizada de boas práticas. A articulação entre diagnóstico estratégico, desenho organizacional, mapeamento de processos críticos e definição de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas permitiu estabelecer bases sólidas para o desenvolvimento institucional da autarquia.

Além disso, a participação ativa de diferentes níveis hierárquicos — estratégico, tático e operacional — ao longo de todas as etapas do projeto favoreceu a legitimidade das decisões tomadas e o fortalecimento do capital institucional da autarquia.

Entretanto, reconhece-se como limitação do estudo o seu caráter eminentemente contextual, fortemente condicionado às especificidades institucionais, políticas e regulatórias da Lottopar e do Estado do Paraná. A replicação da metodologia exige cautela e adaptações à realidade de outras organizações. Ademais, embora o modelo proposto tenha sido concebido para promover coerência e efetividade, sua real capacidade de produzir resultados sustentáveis ainda depende da consolidação de rotinas institucio-

nais e do acompanhamento de indicadores ao longo do tempo. A mensuração da efetividade e do valor público gerado só poderá ser plenamente avaliada mediante a observação continuada do desempenho organizacional nos ciclos futuros.

Apesar dessas limitações, a experiência oferece subsídios metodológicos e estratégicos relevantes para outras organizações públicas em fase de estruturação, especialmente aquelas inseridas em setores regulatórios emergentes. O caso da Lottopar reafirma a importância de abordagens estruturadas, participativas e orientadas a resultados para o fortalecimento da capacidade estatal e da geração de valor público.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP). *BPM CBOOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento*. Version 4.0. [S.l.]: ABPMP International, 2021.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 492, Rio de Janeiro. Relator: Min. Gilmar Mendes. Brasília, DF, 30 set. 2020a. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/1153353605>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 493, Distrito Federal. Relator: Min. Gilmar Mendes. Brasília, DF, 30 set. 2020b. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/1153354178>. Acesso em: 23 jul. 2025.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ia601200.us.archive>.

org/5/items/gil_20240107/GIL.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. *Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. 1. ed. Brasília: Publix Editora, 2010. https://institutopublix.com.br/wp-content/uploads/2019/01/2010_MARTINS-FALC%C3%83O_MARINI_Um-Guia-de-Governan%C3%A7a-para-Resultados-na-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf

MARTINS, H. F.; MOTA, J. P.; MARINI, C. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tj-qhM3fHM5Ljm9LFF3ZgTSd/?lang=pt>. Acesso em: 25 jul. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://archive.org/details/metodologia-do-trabalho-cientifico/page/n7/mode/2up>. Acesso em: 8 jul. 2025.

TONI, J. de. *Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público*. Brasília: Enap, 2021. 154 p. (Cadernos Enap, n. 84). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2025.

4

GOVERNANÇA ESTRATÉGICA DE COMPRAS PÚBLICAS: O PROJETO DO SISTEMA INTEGRADO DE LOGÍSTICA

GOVERNANÇA ESTRATÉGICA DE COMPRAS PÚBLICAS: O PROJETO DO SISTEMA INTEGRADO DE LOGÍSTICA

Liliane Barbosa Britto

Geisiane Dias Magalhães

Gilberto Barbosa Porto

Raphael Salviano de Souza

1. INTRODUÇÃO

As compras públicas representam um instrumento central de implementação das políticas governamentais, sendo responsáveis por parcela expressiva dos dispêndios do Estado e influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados à população (COSTA; TERRA, 2019). No caso do Poder Executivo do Estado da Bahia, a crescente complexidade das demandas públicas, aliada à necessidade de racionalização dos gastos, evidenciou limitações estruturais na rede de compras e contratações, tais como a fragmentação dos processos, a ausência de padronização nas práticas operacionais, a baixa previsibilidade das demandas, a dificuldade de monitoramento de desempenho e a limitada articulação entre os diversos órgãos envolvidos.

Esses desafios revelaram a insuficiência de abordagens tradicionalmente adotadas e tornaram manifesta a necessidade de um redesenho institucional orientado por critérios técnicos, estratégicos e sustentáveis. Nesse cenário, a Secretaria da Administração (SAEB) instituiu o Projeto do Sistema Integrado de Logística, com o propósito de estruturar um novo modelo de governança

para a logística de suprimentos do Estado, baseado em planejamento integrado, diretrizes normativas, mecanismos de monitoramento e estruturas decisórias colegiadas.

A construção desse modelo partiu de uma avaliação inicial, fundamentada em múltiplas fontes de dados e uma abordagem metodológica mista, que permitiu mapear as principais disfunções da rede de compras e contratações, identificar oportunidades de aprimoramento e propor diretrizes estratégicas voltadas à melhoria do desempenho, ao fortalecimento da capacidade institucional e à qualificação do gasto público. Ao articular avaliação técnica, definição de objetivos estratégicos e desenho de soluções operacionais, o projeto buscou estabelecer uma lógica sistêmica e colaborativa de governança que promovesse maior alinhamento entre as fases de planejamento, contratação, execução e controle.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo apresentar o novo modelo de governança da logística de suprimentos do Estado da Bahia, concebido e implementado a partir do Projeto do Sistema Integrado de Logística. Especificamente, busca-se descrever o processo metodológico adotado, detalhar as dimensões e critérios de avaliação utilizados, expor as diretrizes estratégicas formuladas e discutir os principais resultados e impactos institucionais da iniciativa. Parte-se da hipótese de que a institucionalização de uma governança estratégica, sustentada em diagnóstico técnico e alinhamento intersetorial, é capaz de gerar ganhos concretos em eficiência, transparência, sustentabilidade e qualidade do gasto público.

2. METODOLOGIA

A pesquisa que fundamenta este estudo pode ser caracterizada como aplicada; de abordagem mista, isto é que emprega técnicas de natureza qualitativa e quantitativa na coleta, tratamento e análise dos dados; e com finalidade exploratório-descritiva.

Trata-se de uma investigação voltada à resolução de um problema concreto da gestão pública, a saber: a ausência de um modelo integrado de governança para os processos de logística de suprimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia.

A proposta de um novo modelo de governança da logística de suprimentos foi concebida a partir da composição de uma estrutura colaborativa formada por um grupo gestor, integrado por representantes da Superintendência de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração do Estado da Bahia, e um grupo de trabalho integrado por representantes de 15 órgãos e entidades-chave do Poder Executivo do Estado da Bahia.

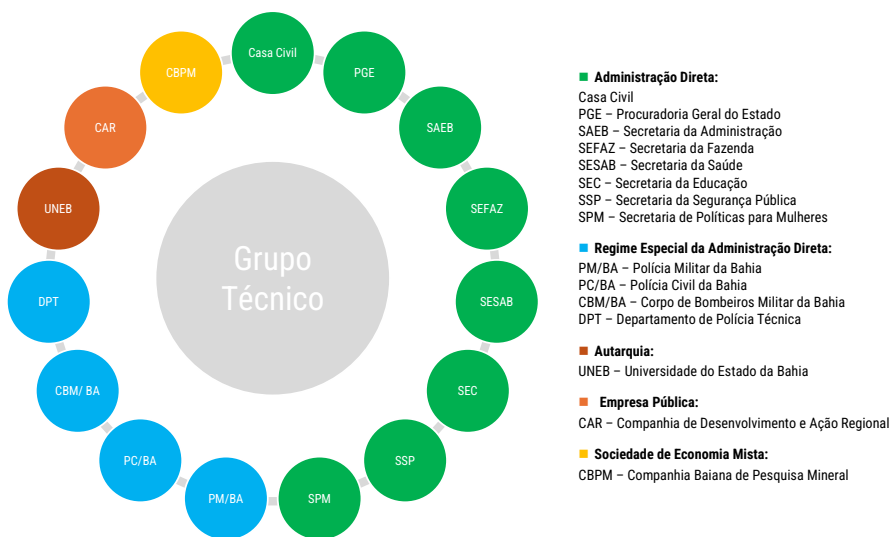


Figura 1. Órgãos e entidades-chaves integrantes do grupo de trabalho do projeto
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os órgãos e entidades-chave integrantes do grupo de trabalho foram escolhidos com base em seu volume de compras e natureza administrativa, de forma a compor um grupo representativo das múltiplas realidades e desafios na governança das compras públicas do Estado.

O desenvolvimento do projeto empregou diferentes técnicas de coleta de dados. Inicialmente, realizou-se um *workshop* para o mapeamento da cadeia de valor da gestão das compras na Bahia com o envolvimento do grupo gestor. A cadeia de valor, segundo Porter (1989), desagrega as atividades estrategicamente relevantes de uma organização para viabilizar a identificação de oportunidades de otimização, inovação ou diferenciação.

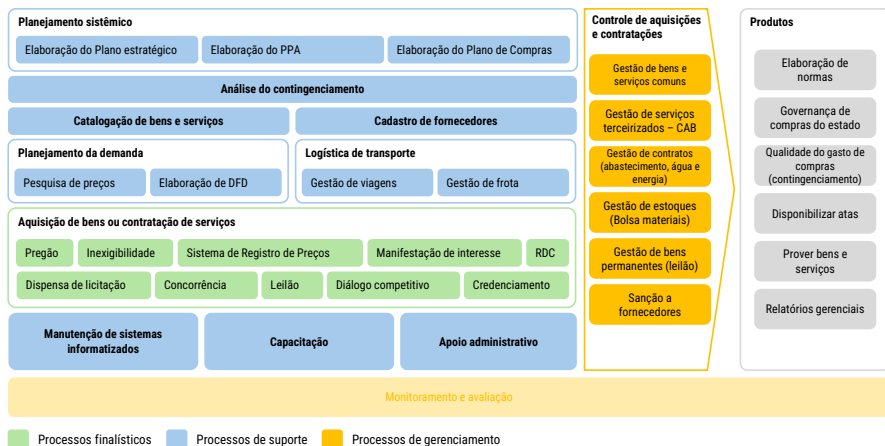


Figura 2. Cadeia de valor da Gestão das Compras na Bahia

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do mapeamento da cadeia de valor da gestão das compras, foram realizados *workshops* para o mapeamento dos processos de logística de suprimentos oriundos de procedimentos licitatórios e de contratações diretas com representantes dos 15 órgãos e entidades-chave. Ao total, foram realizadas 109 entrevistas, que envolveram 286 servidores de todo o Estado, e totalizaram 171 fluxos mapeados conforme a metodologia *Business Process Model and Notation* (BPMN).

Após o tratamento e a análise dos dados qualitativos obtidos nos *workshops*, que viabilizaram o mapeamento dos processos, realizou-se a avaliação do modelo de compras e contratações do Estado. Para tanto, desenvolveu-se um *framework* a partir da revi-

são da literatura, que contemplou a Metodologia de Avaliação da Maturidade da Gestão Fiscal (MD- GEFIS) proposta pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2019); a Metodologia de Avaliação de Sistemas de Compras Públicas (MAPS) proposto pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018); o guia elaborado por Dezolt e Porto (2022) sobre governança em compras públicas; o relatório da Controladoria-Geral da União sobre governança e gestão de contratações (CGU, 2024); e o manual de orientações e jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU, 2024) voltados às licitações e contratos administrativos.

O *framework* desenvolvido possibilitou a compreensão da realidade do modelo de compras e contratações do Estado de forma abrangente em oito dimensões: i) Alinhamento Estratégico e Planejamento de Compras; ii) Gestão do Desempenho; iii) Compras Sustentáveis; iv) Gestão por Competências; v) Gestão de Riscos e *Compliance*; vi) Políticas Gerais de Compras e Contratos; vii) Controle da Qualidade do Gasto; e viii) Estrutura Regulatória e de Governança.



Figura 3. Dimensões de avaliação da Governança e Gestão de Compras
Fonte: Instituto Publix. Referências: BID (2019); OCDE (2018); Dezolt e Porto (2022); CGU (2024); TCU (2024).

Para a avaliação do desempenho do Estado da Bahia em cada uma das oito dimensões, foram propostos 26 critérios, conforme detalhado no quadro a seguir.

Dimensão	O que avaliar?	Como avaliar?
Alinhamento Estratégico e Planejamento de Compras	Acurácia do Planejamento de Contratações Anual	Quantidade e valor planejados para contratação em 2023 por objeto (código) e unidade
		Quantidade e valor contratado de 2023 por objeto e unidade
	Percentual de licitações malsucedidas	Quantidade de licitações desertas e/ou fracassadas por objeto e unidade
		Quantidade de licitações realizadas por objeto e unidade

Dimensão	O que avaliar?	Como avaliar?
Gestão de desempenho	Qualidade dos fornecedores	Percentual de fornecedores com sanções (punidos, advertidos e suspensos)
		Entrevista com área da SAEB que realiza os procedimentos de apuração de atos dos fornecedores
	Tempo médio para conclusão da fase preparatória (Fase interna)	Datas de abertura do processo SEI e cadastro da Licitação no Sistema Integrado de Gestão de Compras Públicas (SIMPAS) de todos as requisições realizadas em 2023 por objeto e unidade
	Tempo médio para conclusão da licitação (Fase externa)	Datas de publicação do edital e homologação da Licitação no SIMPAS de todos os pregões realizados em 2023 por objeto e unidade
	Tempo médio para realização de aquisição/contratação por contratação direta	Datas de abertura do processo SEI e de homologação do processo no SIMPAS de todas as contratações diretas realizadas em 2023 por objeto e unidade

Dimensão	O que avaliar?	Como avaliar?
	Normatização dos parâmetros de sustentabilidade em compras do Estado	Leis e decreto que instituem parâmetros de sustentabilidade no Estado
Compras Sustentáveis	Critérios de sustentabilidade contemplados para composição de itens de catálogo	Percentual de itens sustentáveis no catálogo
	Editais de compras e contratos que incluem critérios de sustentabilidade	Percentual de editais de compras e contratos que incluem critérios de sustentabilidade
Gestão por Competências	Controle de agentes de contratação da Rede de Compras do Estado	Quantidade de agentes de contratação da Rede de Compras
	Rotatividade de Agentes de Contratações	Tempo médio de permanência dos agentes de contratação
Gestão de Riscos e Compliance	Papel da análise jurídica na mitigação de riscos das contratações do Estado	Entrevista com Procuradoria Administrativa da Procuradoria-Geral do Estado da Bahia (PGE-BA)
	Papel do Controle Interno nos processos de compras e contratações do Estado	Entrevista com Auditoria-Geral do Estado (AGE)
	Tratamento das recomendações do Controle Externo na Rede de Compras do Estado	Entrevista com AGE

Dimensão	O que avaliar?	Como avaliar?
Políticas Gerais de Compras e Contratos	Efetividade da Bolsa de Materiais para a Gestão de Estoques	Dados de movimentação da Bolsa de Materiais em 2023
	Incentivo a micro e pequenas empresas (MPEs)	Percentual de compras realizadas com exclusividade/preferência MPEs
	Governança do Catálogo de Materiais e Serviços	Normas para sistematização de práticas de gestão do catálogo
Controle da Qualidade do Gasto	Técnicas e ferramentas de Controle da Qualidade do Gasto sob a perspectiva financeira	Entrevista com a Coordenação de Qualidade do Gasto Público da Secretaria da Fazenda (CQGP/SEFAZ)
	Técnicas e ferramentas de Controle da Qualidade do Gasto sob a perspectiva gerencial	Entrevista com a Diretoria de Material da Superintendência de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração (DM/SRL/SAEB)
		Entrevista com a Diretoria de Serviço da Superintendência de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração (DS/SRL/SAEB)
		Percentual de processos com diligências
	Tempo médio para conclusão da análise de contingenciamento	Dados de geração e emissão de requisição de material (RM) ou de serviço (RS) por objeto e unidade em 2023
	Análise para autorização das aquisições/contratações de meios de transporte no Estado	Entrevista com Casa Civil

Dimensão	O que avaliar?	Como avaliar?
Estrutura Regulatória e de Governança	Implementação da Lei 14.133/2021	Resultado da avaliação do Índice de Maturidade na Implementação da Lei de Licitações (IMIL) do TCU (2024)
		Minutas de normativas para implementação da Lei 14.133/2021
	Papel dos órgãos e entidades na Rede de Compras do Estado	Leis e decretos que instituem a Rede de Compras do Estado
	Papéis de Unidade de Compras Central	Entrevista com lideranças da Superintendência de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração (SRL/SAEB)
		Entrevista com Coordenação Central de Licitações da Secretaria da Administração (CCL/SAEB)
	Satisfação dos usuários com a Unidade de Compras Central	Pesquisa de satisfação com amostra de usuários
	Potencial de centralização de aquisições e contratações de objetos comuns	Volume de compras de 2023 por objeto e unidade (SIMPAS)
		Volume de compras por adesão a atas de registro de preços (ARPs) de outros órgãos da Bahia (que não a SAEB) ou de outros Estados em 2023
		Volume de contratação de serviços terceirizados comuns (por atas ou não) em 2023

Quadro 1. Relação de dados e indicadores levantados para a construção das diretrizes

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, para a mensuração dos critérios propostos, identificou-se cinco tipos distintos de dados e fontes a serem utilizadas:

- i. Dados secundários extraídos do SIMPAS, referentes ao desempenho das compras e contratações, utilizados para análise quantitativa;
- ii. Dados secundários obtidos por levantamento documental, empregados em análises qualitativas e quantitativas;
- iii. Dados secundários provenientes de fontes externas, também utilizados em análises qualitativas e quantitativas;
- iv. Dados primários coletados por meio de entrevistas com atores-chave da rede de compras e contratações, voltados à análise qualitativa; e
- v. Dados primários obtidos por meio de questionário eletrônico, aplicado em pesquisa de satisfação baseada no modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), com foco em análise quantitativa.

O emprego de múltiplas fontes e a combinação de dados qualitativos e quantitativos visaram uma compreensão mais abrangente e acurada do modelo analisado, para ampliar a robustez dos resultados obtidos e favorecer um diagnóstico mais efetivo.

Os dados coletados, tratados e analisados foram consolidados e apresentados ao grupo gestor para a proposição de diretrizes estratégicas e construção do Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos do Estado da Bahia que foram, posteriormente, compartilhados e validados pelo grupo de trabalho do projeto.

Vale destacar que o desenvolvimento do projeto incluiu um conjunto de ações de comunicação que visou disseminar as atividades realizadas em cada etapa, seus objetivos e atualizações com os atores direta ou indiretamente envolvidos. Essas ações foram veiculadas especialmente nas redes sociais e no Portal da

Secretaria na internet e contribuíram de forma significativa para o engajamento dos órgãos e entidades-chave envolvidos e para a obtenção dos dados e informações necessários à etapa de mapeamento dos processos de logística de suprimentos oriundos de procedimentos licitatórios e de contratações diretas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A avaliação dos processos e do modelo de compras e contratações do Estado da Bahia revelou um conjunto de oportunidades de melhoria, especialmente relacionadas aos procedimentos de planejamento das aquisições. Sob o ponto de vista operacional, observou-se despadronização dos processos de compras e contratações entre órgãos e unidades e lacunas de conhecimento técnico das equipes, ressaltadas pela diferença entre os níveis de maturidade da gestão entre diferentes órgãos e entidades.

Sob o ponto de vista estratégico, observou-se, dentre outros aspectos, a falta de definição e divulgação de uma estratégia de logística de suprimentos alinhada à estratégia corporativa, a baixa efetividade do planejamento anual de compras e contratações, a inexistência de indicadores de avaliação de desempenho instituídos e mensurados sistematicamente, além de oportunidades de melhoria nos formatos atuais de controle de qualidade do gasto, de gestão de riscos e de compras sustentáveis.

Diante disso, foram propostas 31 diretrizes estratégicas com o objetivo de orientar ações estruturantes, normativas, operacionais e de monitoramento da rede de compras e contratações. O quadro a seguir apresenta a correspondência entre cada dimensão e as respectivas diretrizes estratégicas associadas:

Dimensão	Diretrizes estratégicas
Alinhamento estratégico e planejamento de compras	1. Fortalecer o Plano de Contratações Anual com impacto nos processos de Compras e Contratações.
Gestão de desempenho	2. Instituir indicadores de desempenho dos processos de Logística de Suprimentos; 3. Criar <i>dashboard</i> para acompanhamento dos resultados dos indicadores; 4. Instituir norma para padronização da coleta, análise e divulgação dos indicadores; 5. Instituir norma para padronização da governança da gestão e fiscalização de contratos; 6. Incluir parâmetros de avaliação de desempenho dos fornecedores na minuta padrão de contrato; e 7. Aprimorar canal de comunicação com fornecedores para centralização de informações e campanhas.
Compras sustentáveis	8. Criar Política de Compras Públicas Sustentáveis.
Gestão por competências	9. Instituir Comissão de Gestão de Competências da Rede de Contratação; 10. Realizar o Censo da Rede de Compras do Estado bianualmente; 11. Instituir normas para padronização da Matriz de Competências por tipo de ator; 12. Realizar avaliação de competências dos atores atualmente designados; 13. Elaborar Plano Anual de Desenvolvimento de Competências; e 14. Instituir Programa de Certificação da Rede de Contratação do Estado da Bahia.
Gestão de riscos e compliance	15. Criar painel de acompanhamento dos apontamentos dos órgãos de controle; 16. Criar relatório periódico de boas práticas; 17. Ampliar e fortalecer modelos padronizados de documentos e <i>checklists</i> ; e 18. Fomentar, monitorar e orientar o preenchimento da análise de riscos pelas unidades demandantes.

Dimensão	Diretrizes estratégicas
Políticas gerais de compras e contratos	19. Avaliar viabilidade do almoxarifado virtual para consumo superior a 6 meses; 20. Instituir obrigatoriedade da previsão de consumo pelo gestor; 21. Revisar e fortalecer a disseminação das normas de gestão de estoques; e 22. Avaliar adoção de modelos de <i>marketplace</i> para itens de demanda recorrente.
Controle da qualidade do gasto	23. Fortalecimento do Plano de Contratações Anual com impacto nos processos; 24. Eliminar a análise da Casa Civil na fase preparatória de procedimentos sobre veículos; 25. Implementar e disseminar o Catálogo Eletrônico de Padronização; e 26. Instituir indicadores objetivos de qualidade do gasto vinculado aos resultados gerados.
Estrutura regulatória e de governança	27. Instituir Comitê de Planejamento de Contratações do Estado; 28. Instituir rotina de apuração da satisfação dos órgãos sobre a unidade de compras; 29. Aprimorar e fortalecer o uso do Comprasnet.BA; 30. Ampliar itens adquiridos de forma centralizada pela SAEB; e 31. Instituir unidade organizacional para padronização e normatização de compras.

Quadro 2. Relação de dimensões e diretrizes definidas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas diretrizes estratégicas definidas, foi elaborado o Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos do Estado da Bahia. A formulação do plano seguiu os princípios do modelo *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton (2004), que permite traduzir a missão e a visão institucional em objetivos estratégicos e indicadores mensuráveis, organizados a partir de quatro perspectivas: partes interessadas (beneficiários), processos, e aprendizado e crescimento.

A missão, que representa a razão de existir da rede de compras e contratações, foi definida como: “*Prover uma gestão moderna*”

e integrada de suprimentos no âmbito da administração pública estadual, alinhada às prioridades estratégicas do governo e às necessidades da sociedade, promovendo excelência logística com foco em eficiência, transparência e sustentabilidade.”

A visão, que representa onde se pretende chegar e qual é o objetivo final da rede de compras e contratações, foi definida como: *“Consolidar uma gestão estratégica e sustentável da logística de suprimentos, garantindo eficiência, transparência e qualidade do gasto público, tornando-se uma sistemática de compras e contratações inovadora e resolutiva.”*

Os valores, que representam os princípios e crenças fundamentais que norteiam a rede de compras e contratações, foram definidos como:

- 1) **Transparência** – Atuação clara, acessível e íntegra, garantindo que informações e processos sejam conduzidos de forma aberta e compreensível para todos os envolvidos.
- 2) **Sustentabilidade** – Compromisso com práticas responsáveis e duradouras, promovendo equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais e ambientais nas compras e contratações.
- 3) **Inovação** – Busca contínua por melhorias e soluções criativas, utilizando tecnologia e novas abordagens para otimizar a sistemática de compras e contratações.
- 4) **Comprometimento** – Dedicção e responsabilidade dos envolvidos na execução das atividades, garantindo o cumprimento dos objetivos estratégicos da sistemática.
- 5) **Eficiência** – Otimização dos recursos e processos para garantir agilidade, qualidade e redução de desperdícios nas aquisições e contratações.

- 6) **Ética** – Conduta íntegra e alinhada a princípios morais e legais, assegurando justiça, imparcialidade e respeito em todas as etapas do processo de compras e contratações.
- 7) **Orientação para resultados** – Foco no alcance de metas e na entrega de valor para a administração pública e a sociedade, priorizando impactos positivos e mensuráveis.
- 8) **Qualidade do gasto público** – Garantia de que os recursos sejam aplicados de maneira estratégica, responsável e alinhada ao interesse público, maximizando benefícios e evitando desperdícios.

A partir desse referencial, foram estabelecidos os objetivos estratégicos que respondem diretamente às fragilidades identificadas no diagnóstico e às prioridades técnicas da gestão. O mapa estratégico resultante dessa construção, ilustrado na Figura 4, sintetiza a articulação entre os objetivos definidos e as diretrizes formuladas, e funciona como instrumento de comunicação da estratégia, alinhamento institucional e referência para o acompanhamento dos avanços.

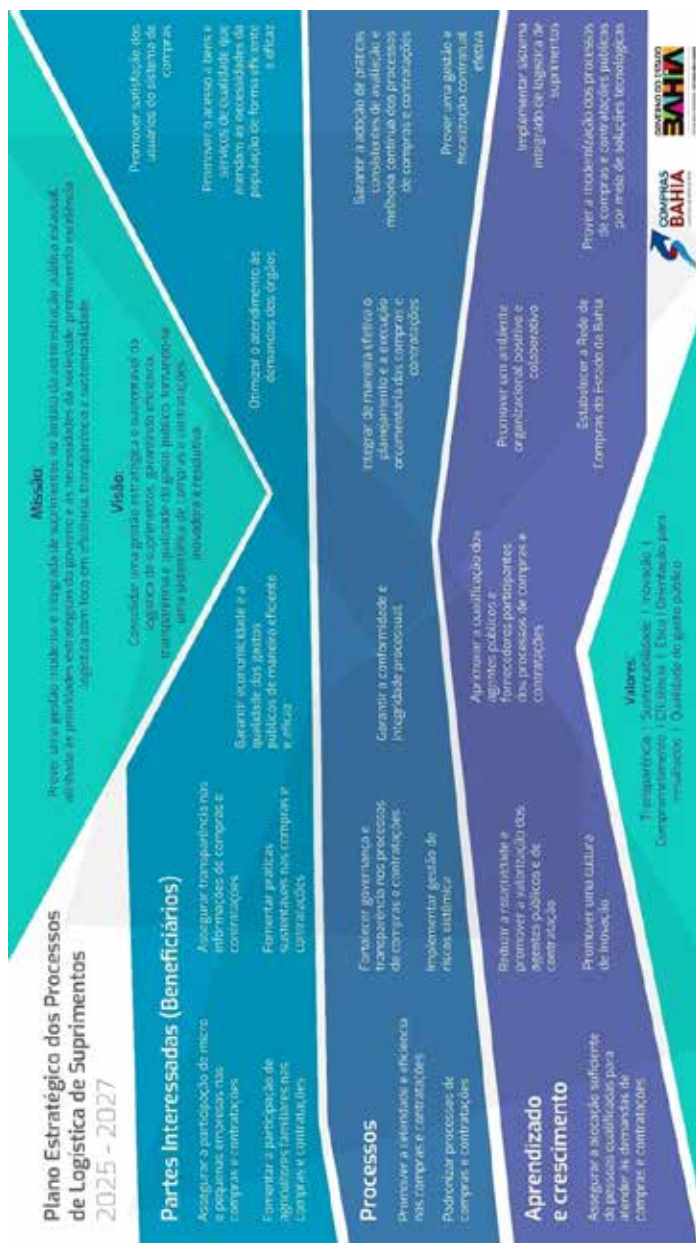


Figura 4. Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos 2025 – 2027 do Estado da Bahia

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os objetivos estratégicos foram desdobrados em indicadores de desempenho e projetos, que compõem um sistema de implementação e monitoramento orientado à melhoria das compras e contratações do Estado.

Os indicadores foram definidos de forma a fornecer subsídios quantitativos e qualitativos para verificar se as ações implementadas estão alcançando os resultados esperados, viabilizando ajustes e aprimoramentos permanentes. O quadro a seguir apresenta a relação entre os objetivos estratégicos e os respectivos indicadores de desempenho.

Objetivo estratégico	Indicadores de desempenho
Assegurar a alocação suficiente de pessoas qualificadas para atender às demandas de compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de Cobertura de Pessoal • Percentual de Qualificação da Equipe
Reduzir a rotatividade e promover a valorização dos agentes públicos e de contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de Satisfação dos Servidores • Taxa de Rotatividade • Tempo Médio de Permanência dos Servidores
Estabelecer a rede de compras do estado da Bahia	<ul style="list-style-type: none"> • Frequência de Interações na Rede • Frequência de Eventos na Rede • Percentual de Órgãos e Entidades Participantes • Média Percentual de Servidores da Rede de Compras por Órgão/entidade
Prover a modernização dos processos de compras e contratações por meio de soluções tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de Automação de Processos • Índice de Satisfação com as Soluções Tecnológicas • Taxa de Redução do Tempo Médio dos Processos
Aprimorar a qualificação dos agentes públicos e fornecedores participantes nos processos de compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de Agentes com Competências Desenvolvidas • Percentual Médio de Tempo Dedicado à Capacitação • Percentual de Fornecedores Capacitados

Objetivo estratégico	Indicadores de desempenho
Promover uma cultura de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Soluções Inovadoras Implementadas • Taxa de Artigos Escritos em Conselhos • Taxa de Premiação Relacionado ao Tema • Taxa de Disponibilização de Cursos Relacionados ao Tema • Taxa de Inscrição de Servidores em Cursos de inovação Relacionados ao Tema
Promover um ambiente organizacional positivo e colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de Clima Organizacional • Percentual de Solicitações de Remoções por Parte dos Servidores • Participação em Iniciativas Colaborativas • Percentual de Servidores Satisfeitos
Implementar sistema integrado de logística e suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Integração de Sistemas • Taxa de Implementação do Sistema Integrado • Taxa de Funcionalidades Implementadas • Taxa de Redução dos Chamados de Manutenção
Promover a celeridade e eficiência nas compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo Médio de Conclusão de Licitações • Taxa de Licitações Finalizadas Dentro do Prazo • Tempo Médio de Conclusão de Contratações Diretas • Taxa de Contratações Diretas Finalizadas Dentro do Prazo • Taxa de Licitações Bem-sucedidas • Taxa de Impugnações por Item • Taxa de Recursos nas Licitações
Padronizar processos de compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de Processos Padronizados • Percentual de Conformidade com Padrões Estabelecidos nos Processos Analisados pela SAEB • Percentual de Diligências nos Processos Analisados pela SAEB
Fortalecer governança e transparência nos processos de compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de Normativos Publicados • Índice de Transparência Ativa • Índice de Maturidade em Governança • Percentual de Apontamento dos Órgãos de Controle

Objetivo estratégico	Indicadores de desempenho
Implementar gestão de riscos sistêmicos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Maturidade de Implementação de Controles • Percentual de Licitações Frustradas • Percentual de Inexecução/Rescisão Contratual
Garantir a conformidade e integridade processual	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Processos Auditados sem Não-Conformidades • Percentual de Servidores Capacitados em Conformidade
Integrar de maneira efetiva o planejamento e a execução orçamentária das compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Execução Orçamentária das Compras e Contratações • Taxa de Compras e Contratações Realizadas em Relação às Planejadas • Taxa de Bens e Serviços Contratados em Relação ao Planejamento
Garantir a adoção de práticas consistentes de avaliação e melhoria contínua dos processos de compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de Revisão de Processos • Percentual de Implementação de Melhorias
Prover uma gestão e fiscalização contratual efetiva	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Cumprimento dos Prazos • Taxa de Devolução de Itens com Defeito • Taxa de Conformidade dos Produtos e Serviços • Taxa de Processos Sancionatórios • Quantidade de Notificações dos Fornecedores por Órgão • Taxa de Fornecedores Notificados
Assegurar a participação de micro e pequenas empresas nas compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de Contratos Firmados com Micro e Pequenas Empresas • Percentual Financeiro Destinado às Micro e Pequenas Empresas • Crescimento de Contratos Firmados com MPE em Relação aos Anos Anteriores • Crescimento de Participação em Licitações por MPE em Relação aos Anos Anteriores • Percentual de Crescimento dos Contratos Firmados com MPE e Relação ao Total de Contratos

Objetivo estratégico	Indicadores de desempenho
Fomentar a participação de agricultores familiares nas compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de Contratos Firmados com Agricultores Familiares • Quantidade de Agricultores Familiares Beneficiados • Quantidade de Agricultores Familiares Registrados no Cadastro de Fornecedores (CAF)
Assegurar a transparência nas informações de compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo Médio de Disponibilização de Informações (Transparência Passiva) • Percentual de Publicação de Informações em Portais Governamentais • Quantidade de Divulgações em Canais de Comunicação e Participação Social
Fomentar práticas sustentáveis nas compras e contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual do Valor Contratado de Bens ou Serviços Sustentáveis • Percentual de Fornecedores que fornecem bens e serviços sustentáveis
Garantir economicidade e a qualidade dos gastos públicos de maneira eficiente e eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Redução de Custos nas Compras e Contratações Públicas • Índice de Satisfação dos Usuários
Promover o acesso a bens e serviços de qualidade que atendam às necessidades da população de forma eficiente e eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfação dos Usuários com os Bens e Serviços Oferecidos
Promover a satisfação dos usuários do sistema de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfação dos Usuários sobre os Sistemas Eletrônicos de Compras • Percentual de Resolução de Problemas no Sistema • Facilidade de Uso de Ferramentas Operacionais Percebida pelos Usuários
Otimizar o atendimento às demandas dos órgãos	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo Médio de Resposta às Solicitações • Taxa de Satisfação dos Órgãos Solicitantes

Quadro 3. Relação de Indicadores e Objetivos Estratégicos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os projetos estratégicos têm como objetivo transformar a estratégia em ações concretas, garantindo a implementação dos objetivos definidos no referencial estratégico. Eles representam iniciativas estruturadas para melhorar processos, otimizar recursos e fortalecer a sistemática de compras e contratações. Além disso,

possibilitam o acompanhamento e a mensuração dos impactos gerados, assegurando a efetividade das diretrizes planejadas.

No âmbito do Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos da Bahia, 26 projetos foram priorizados, utilizando a Matriz de Esforço e Impacto, e classificados em quatro grupos para implementação com base nas relações de interdependência, a saber: i) capacitação e governança; ii) processos, monitoramento e melhoria incremental; iii) sistemas; e, iv) avanço e sustentabilidade.

Os projetos classificados no grupo “capacitação e governança” referem-se ao fortalecimento das competências, à padronização de diretrizes e à definição de modelos de governança essenciais para garantir a sustentabilidade e efetividade das demais ações. Os projetos classificados no grupo “processos, monitoramento e melhoria incremental” referem-se ao refinamento dos fluxos operacionais, com a introdução de indicadores que possibilitem a avaliação contínua e ajustes necessários ao longo do tempo. Os projetos classificados no grupo “sistemas” referem-se à digitalização e modernização das compras e contratações, que garantirão maior integração, eficiência e rastreabilidade dos processos. Por fim, os projetos classificados no grupo “avanço e sustentabilidade”, referem-se ao compromisso com tecnologias inovadoras e práticas sustentáveis, para consolidar a rede de compras e contratações como um instrumento estratégico de governança, eficiência e impacto social positivo.

Ao final, os projetos estratégicos priorizados foram detalhados com base no *Canvas* do Detalhamento de Projetos Estratégicos ilustrado na figura a seguir.

CANVAS DO DETALHAMENTO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Objetivo(s) estratégico(s) impactado(s)	Nome do Projeto	Data de elaboração	Elaborado por																																				
Justificativa	<p>Etapas de execução Detalha o plano de ação do projeto, incluindo atividades específicas, os prazos estimados para sua conclusão e os indivíduos ou equipes responsáveis por cada etapa.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ação</th> <th>Prazo</th> <th>Responsável</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Ação	Prazo	Responsável																																		Riscos
Ação	Prazo	Responsável																																					
Resultados esperados	<p>Orçamento Apresenta uma estimativa dos custos associados à iniciativa, detalhando as despesas e o valor monetário (em reais) necessário para a execução do projeto.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Despesa</th> <th>Valor (R\$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Despesa	Valor (R\$)											Partes interessadas																								
Despesa	Valor (R\$)																																						
Indicadores impactados																																							

Figura 5. Canvas do Detalhamento de Projetos Estratégicos

Fonte: Metodologia do Instituto Publix.

O modelo de governança para o monitoramento e avaliação (M&A) do Plano Estratégico foi pautado em uma estrutura colegiada, de forma a garantir a participação ativa das partes interessadas e fortalecer a responsabilidade compartilhada e a coerência na tomada de decisões. O modelo proposto distribui os papéis entre dois atores principais: a Superintendência de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração (SRL/SAEB) e as unidades gestoras dos órgãos e entidades que integram a rede de compras e contratações do Estado. O quadro a seguir ilustra os respectivos papéis de cada um destes atores.

Atores	Papéis
SRL/SAEB	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar a sistemática de monitoramento e avaliação; • Definir e revisar as metas estratégicas; • Deliberar sobre ajustes nos indicadores conforme necessário; • Consolidar dados dos indicadores estratégicos; • Elaborar relatórios de desempenho institucional; • Sugerir ajustes na estratégia com base nas análises; • Interpretar tendências e padrões nos indicadores; • Apontar oportunidades de melhoria; • Garantir o funcionamento do sistema de registro e análise de dados; • Implementar dashboards e ferramentas de visualização de indicadores; e • Assegurar a segurança da informação e a integridade dos dados.
Unidades gestoras dos órgãos e entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a evolução dos indicadores sob sua responsabilidade; • Alimentar o sistema de monitoramento com dados periódicos; • Justificar desvios e propor ações corretivas; • Executar os planos de ação relacionados aos indicadores; e • Gerir recursos e processos para otimizar os resultados. • Relatar dificuldades e propor melhorias.

Quadro 4. Papeis dos atores da governança do Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo prevê ritos periódicos, a serem cumpridos pelos atores, cujos objetivos são analisar o desempenho dos projetos, discutir a continuidade adequada da execução da estratégia, detectar problemas na implementação e aprimorar o desempenho da carteira de projetos e dos indicadores. Com isso, viabiliza-se a identificação das causas das dificuldades, a recomendação de medidas preventivas e corretivas e a definição de responsáveis para alcançar o desempenho desejado. O quadro a seguir relaciona os ritos de avaliação previstos no modelo de governança do Plano Estratégico.

Rito	Objetivo	Periodicidade	Participantes
RAO – Reunião de aprendizagem operacional	Discussão sobre o andamento dos projetos estratégicos e os desafios existentes.	Mensal	SRL/SAEB
RAT – Reunião de aprendizagem tática	Discussão sobre o resultado parcial dos indicadores, suas causas, ações corretivas e planejamento do trimestre seguinte.	Trimestral	SRL/SAEB
RAE – Reunião de aprendizagem estratégica	Discussão sobre o resultado dos indicadores, lições aprendidas e replanejamento para o ano seguinte.	Semestral	SRL/SAEB e Unidades da sistemática de compras

Quadro 5. Ritos de M&A Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos

Fonte: Elaborado pelos autores.

A implementação do Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos, que se encontra em execução, foi planejada para ocorrer com base em quatro frentes: i) institucionalização; ii) comunicação; iii) capacitação; e, iv) implantação. O plano de institucionalização consiste no alinhamento e validação do Plano Estratégico com os atores sistêmicos envolvidos na rede de compras e contratações do Estado (Secretarias de Fazenda e Planejamento, Auditoria-Geral do Estado, Procuradoria-Geral do Estado e Casa Civil), além do mapeamento, edição e revisão das normas estaduais (leis, decretos, instruções normativas etc.) impactados pelo novo modelo de gestão.

O plano de comunicação consiste no conjunto de ações de comunicação necessárias para disseminação e promoção do engajamento junto aos órgãos e entidades do Poder Executivo da Bahia sobre o Plano Estratégico. Esse plano emprega uma estratégia multicanal, que aborda os públicos-alvo em diferentes canais de comunicação (redes sociais, internet/intranet, reuniões/eventos, grupos em aplicativos de comunicação, *e-mail marketing*, entre outros) com base no perfil e nas necessidades de comunicação.

O plano de capacitação consiste no conjunto de ações para transferência de conhecimento e capacitação dos servidores acerca do Plano Estratégico dos Processos de Suprimentos, a fim de que sua implantação ocorra de forma sustentável e efetiva. Para tanto, estabeleceu-se uma trilha de capacitação composta por ações de formação que abordam o Plano Estratégico bem como todas as fases do macroprocesso de compras e contratações públicas. As ações que compõem a trilha variam em termos de duração e formato (presencial ou a distância) para viabilizar um percurso formativo adaptável às necessidades de capacitação com base no perfil dos usuários. Durante a etapa de implantação do projeto, duas ações foram priorizadas sendo uma delas presencial, o “Fórum Baiano de Compras Públicas”, voltado ao público dos órgãos e entidades do Estado lotados na Capital e Região Metropolitana de Salvador, e a outra a distância para viabilizar a participação do público do interior do Estado e fornecer uma alternativa para capacitações futuras.

Por fim, o plano de implantação consiste na ampla execução e avaliação das ações de institucionalização, comunicação e capacitação, além do acompanhamento da gestão da mudança nos fluxos e procedimentos de compras e contratações decorrentes do Plano Estratégico dos Processos de Logística de Suprimentos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo apresentar e analisar o novo modelo de governança da logística de suprimentos implementado pelo Poder Executivo do Estado da Bahia, no âmbito do Projeto do Sistema Integrado de Logística. A proposta surgiu diante do diagnóstico de um arranjo institucional pré-existente, mas disfuncional, caracterizado pela ausência de diretrizes padronizadas, insuficiência de mecanismos de monitoramento e limitada articulação com o planejamento estratégico.

A pesquisa, de natureza aplicada e abordagem metodológica mista, permitiu mapear com profundidade as principais disfunções da rede de compras e contratações e subsidiar a formulação de 31 diretrizes estratégicas, organizadas em oito dimensões-chave. A definição dessas diretrizes foi orientada por evidências quantitativas e qualitativas, resultando em ações concretas de redesenho institucional, aprimoramento normativo, fortalecimento da governança intersetorial e estruturação de mecanismos de controle da qualidade do gasto.

Os resultados demonstram que a adoção de um modelo de governança baseado em diagnóstico técnico e estruturado em eixos estratégicos permite ganhos de previsibilidade, eficiência, economicidade e alinhamento entre planejamento e execução das contratações públicas. O desenvolvimento do projeto contribuiu para a identificação de oportunidades de melhorias comuns aos órgãos e entidades, a melhoria do canal de comunicação e proximidade com os órgãos e entidades, o aprimoramento da gestão de riscos dos processos de compras e contratações, a geração de ganhos rápidos, a padronização de atividades e procedimentos e a reestruturação da unidade de compras sistêmica do Estado. O êxito do Plano Estratégico desenvolvido depende de sua efetiva implementação, estruturada sobre quatro pilares fundamentais (a institucionalização, a comunicação, a capacitação e a implantação). A experiência da Bahia oferece evidências de que o fortalecimento da logística de suprimentos passa, necessariamente, pela institucionalização de estruturas colegiadas, pela padronização de processos e pela incorporação de práticas de avaliação contínua de desempenho.

A principal limitação do estudo reside na sua natureza institucional e contextual, uma vez que os dados e soluções analisados se referem a uma realidade administrativa específica. Ainda assim, os achados apresentam alto potencial de replicabilidade, sobretudo em contextos subnacionais que enfrentam desafios seme-

lhantes de desarticulação e baixa maturidade em suas práticas de compras públicas.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a ampliação da análise longitudinal dos impactos do modelo proposto, a investigação da percepção dos usuários finais do sistema e a realização de estudos comparativos com outros estados que adotem modelos distintos de governança de suprimentos. Tais aprofundamentos poderão contribuir para o amadurecimento do campo e para o aprimoramento contínuo das estratégias de compras públicas no Brasil.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 492, Rio de Janeiro. Relator: Min. Gilmar Mendes. Brasília, DF, 30 set. 2020a. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/1153353605>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 493, Distrito Federal. Relator: Min. Gilmar Mendes. Brasília, DF, 30 set. 2020b. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/1153354178>. Acesso em: 23 jul. 2025.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://ia601200.us.archive.org/5/items/gil_20240107/GIL.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo os ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Barcelona: Gestión 2000, 2004.

MARTINS, H. F.; MOTA, J. P.; MARINI, C. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança públi-

ca. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 49-67, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tj-qhM3fHM5LJm9LFF3ZgTSd/?lang=pt>. Acesso em: 25 jul. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://archive.org/details/metodologia-do-trabalho-cientifico/page/n7/mode/2up>. Acesso em: 8 jul. 2025.

TONI, J. de. *Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público*. Brasília: Enap, 2021. 154 p. (Cadernos Enap, n. 84). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2025

5

A EXPERIÊNCIA DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM UMA DEFENSORIA PÚBLICA ESTADUAL

A EXPERIÊNCIA DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO EM UMA DEFENSORIA PÚBLICA ESTADUAL

Aline Regina Santana de Carvalho

Francisca Lia Girão Santos

Raphael Salviano de Souza

João Pedro Motta Lourenço

1. INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta a experiência de desenvolvimento e implementação de um modelo de dimensionamento da força de trabalho em uma defensoria pública estadual. A iniciativa foi estruturada com o propósito de estabelecer critérios objetivos e replicáveis para subsidiar decisões sobre a alocação de pessoal, tanto nas áreas finalísticas quanto nas administrativas, com base em dados empíricos e indicadores de produtividade.

A consolidação de uma gestão de pessoas estruturada e alinhada à estratégia organizacional ainda representa um desafio recorrente nas organizações públicas brasileiras. Conforme apontam Carmo *et al.* (2018), embora reformas e mudanças legais tenham sido implementadas ao longo do tempo, a gestão de pessoas no setor público permanece, em grande medida, com uma abordagem operacional e limitada, sem alcançar plenamente uma perspectiva estratégica. Essa lacuna evidencia a necessidade de reestruturação dos recursos humanos para que se alinhem efetivamente às diretrizes organizacionais. Nesse sentido, torna-se relevante com-

preender quais aspectos podem ser aprimorados no campo da gestão de pessoas, de modo a viabilizar avanços concretos em sua dimensão estratégica.

Sob essa perspectiva, Rocha *et al.* (2023) destacam o dimensionamento da força de trabalho (DFT) como um pilar central da gestão estratégica de pessoas no setor público, por permitir o alinhamento entre as competências dos servidores e as demandas institucionais. Ao integrar análises quantitativas e qualitativas, o DFT não apenas identifica lacunas de pessoal, mas também orienta decisões sobre contratações, capacitação e realocação de recursos humanos, contribuindo para a eficiência e a racionalidade dos serviços prestados. No entanto, a forma de aplicação dessa metodologia deve ser adaptada às especificidades da organização. Como alertam Serrano *et al.* (2018), embora muitas instituições possuam modelos estruturados de planejamento da força de trabalho, é comum que desconsiderem características particulares do seu contexto institucional. A adoção indiscriminada de modelos padronizados, sem as devidas adaptações, compromete a efetividade do processo e revela uma das principais fragilidades dos DFTs aplicados de forma genérica.

Tendo isso em vista, torna-se relevante analisar o dimensionamento da força de trabalho (DFT) a partir da perspectiva dos campos organizacionais, com foco, neste estudo, nas defensorias públicas estaduais. Diante de particularidades institucionais e operacionais, a organização em questão buscou desenvolver um modelo de planejamento da força de trabalho que fosse aderente às demandas da gestão estratégica e da política de gestão de pessoas. Para fundamentar a proposta, conduziu-se um diagnóstico organizacional abrangente, iniciado pela extração e depuração dos registros de pessoal constantes no sistema de recursos humanos institucional. Na sequência, aplicou-se uma análise descritiva dos dados demográficos, funcionais e territoriais, com cálculo de indicadores de composição, distribuição e equivalência de força

de trabalho, além da projeção de aposentadorias para o quinquênio subsequente. Os achados quantitativos foram debatidos em reuniões com gestores das unidades finalísticas, administrativas e da administração superior, processo que permitiu confrontar evidências objetivas com a percepção das lideranças e consolidar as principais fragilidades da gestão de pessoas da defensoria.

Nessa perspectiva, foram elencados alguns potenciais pontos de evolução da gestão do corpo de trabalho da organização. A distribuição de servidores e membros entre os núcleos de atuação finalística e as unidades administrativas era realizada sem a utilização de critérios objetivos para a alocação. Essa ausência de parâmetros dificultava o planejamento de novas contratações e realocações internas, tornando a gestão de pessoas reativa. Embora a instituição dispusesse de sistemas informatizados que armazenavam dados relevantes, não havia um modelo sistemático capaz de organizar essas informações de modo a transformá-las em uma ferramenta efetiva de gestão. Soma-se a isso o fato de que as solicitações de pessoal feitas pelas diversas áreas da organização tinham um tratamento despadronizado, o que impunha à administração superior decisões baseadas em casuísmo, sem critérios uniformes e objetivos de priorização ou capacidade comparativa entre as unidades.

Essa conjuntura reforçava a necessidade de um diagnóstico robusto, orientado por dados e metodologias analíticas, como condição para subsidiar decisões mais racionais, equitativas e sustentáveis na gestão de pessoas. Nesse contexto, optou-se pelo desenvolvimento de um modelo de dimensionamento da força de trabalho adaptado às especificidades de uma Defensoria Pública Estadual, considerando sua estrutura organizacional, dinâmica institucional e diversidade territorial. A partir disso, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como gerir de forma eficiente e efetiva a força de trabalho de uma defensoria pública estadual, com base em evidências e critérios objetivos?

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento e aplicação de um modelo de dimensionamento da força de trabalho em uma defensoria pública estadual, fundamentado em dados demográficos, funcionais e de produtividade, com o propósito de subsidiar decisões gerenciais sobre a alocação de pessoal nas áreas finalística e administrativa. Para tanto, foram definidos como objetivos específicos: i) expor o dimensionamento da força de trabalho da área finalística com base em agrupamentos (*clusterização*), ancorados em dados socioeconômicos e de produtividade processual; ii) exibir o dimensionamento da força de trabalho da área administrativa a partir da análise da evolução histórica de indicadores de produtividade; e iii) demonstrar iniciativas de apoio à implementação do modelo por meio da exemplificação, ferramentas de capacitação, elaboração de instrumentos operacionais e articulação institucional.

2. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois visa solucionar um problema prático de gestão de pessoas: a ausência de critérios objetivos para a alocação da força de trabalho em uma defensoria pública estadual. Conforme destacado por Gil (2008), pesquisas aplicadas têm como finalidade gerar conhecimentos voltados à aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos científicos, a pesquisa assume natureza descritiva, uma vez que se propõe a levantar e expor, com base em evidências, as características da força de trabalho, os padrões de demanda e as relações entre oferta e necessidade de pessoal. Gil (2008) ressalta que pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, adota-se a estratégia de estudo de caso único, centrado em uma defen-

soria pública estadual. Prodanov e Freitas (2013) observam que o estudo de caso é uma abordagem que permite uma investigação profunda e detalhada de um fenômeno em seu contexto real, sendo particularmente útil quando se busca compreender as particularidades e complexidades de uma situação específica. Por fim, quanto à abordagem metodológica, optou-se por uma pesquisa mista, combinando técnicas quantitativas — indispensáveis à mensuração de indicadores demográficos, funcionais e de produtividade — e procedimentos qualitativos, voltados à interpretação do contexto institucional e à adaptação do modelo proposto às especificidades da organização. Prodanov e Freitas (2013) destacam que a abordagem mista integra métodos quantitativos e qualitativos, proporcionando uma compreensão mais abrangente e aprofundada do objeto de estudo.

A condução metodológica do modelo de dimensionamento da força de trabalho foi estruturada em duas etapas complementares, orientadas por um processo progressivo de coleta, análise e aplicação dos dados. A primeira etapa concentrou-se na área finalística da defensoria, buscando coletar e tratar dados demográficos, socioeconômicos e processuais para que se chegasse à construção do dimensionamento. A segunda etapa abordou a área administrativa, com foco na análise da evolução histórica de indicadores de produtividade das unidades de apoio e suporte, utilizando séries temporais e projeções quantitativas para estimar a necessidade de pessoal.

2.1 DIMENSIONAMENTO DA ÁREA FINALÍSTICA

O dimensionamento das áreas finalísticas da defensoria baseou-se fundamentalmente na análise comparativa das produtividades das defensorias dos núcleos relativamente equivalentes entre si, ou seja, cujo contexto socioeconômico das demandas atendidas e atribuições são similares. A defensoria pública estadual é organizada por meio de núcleos de defensorias, que constituem uni-

dades regionais de atuação institucional. Essas unidades regionais correspondem, em termos práticos, às comarcas do estado. Cada núcleo compreende uma ou mais defensorias públicas, estruturadas de acordo com a demanda populacional, a extensão territorial e a complexidade dos casos atendidos. Todos os núcleos possuem um recorte regional, sendo responsáveis por atender a uma determinada área geográfica do estado. No entanto, eles podem ser classificados conforme o seu perfil funcional: núcleos generalistas ou núcleos temáticos. Os núcleos generalistas estão majoritariamente situados no interior do estado e oferecem atendimento amplo, cobrindo diversas áreas. Já os núcleos temáticos geralmente concentram-se nas capitais ou em grandes municípios e são voltados ao atendimento especializado de determinadas demandas, como saúde, infância e juventude, mulher, habitação, entre outras.

Essa etapa segue as seguintes fases de coleta e análise de dados: *clusterização*; dados de lotação de pessoal; parâmetros de produtividade; estimativa da demanda; e cálculo do dimensionamento da força de trabalho.

2.1.1 CLUSTERIZAÇÃO

Para a identificação dos núcleos comparáveis, realizou-se o procedimento de *clusterização*, adotando-se como parâmetros 6 diferentes métricas socioeconômicas. A junção desses parâmetros consolida um conjunto de indicadores socioeconômicos, demográficos e de volume de demanda. Os indicadores consolidados são: IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano do Município); PIB per capita (Riqueza gerada por habitante em cada município); População (por município e geral do Estado); Índice Gini (Mede a desigualdade de renda por município); IPS (Segurança pessoal, nutrição e cuidados médicos básicos, qualidade do meio ambiente, água e saneamento, acesso ao conhecimento básico); e quantitativo de movimentações processuais (dados de movimentações processuais do sistema interno).

Os parâmetros utilizados foram extraídos por municípios, com exceção do quantitativo de movimentações processuais, que foi coletado por núcleo. Para os núcleos que atendem mais de um município, contudo, calculou-se a soma ou a média, a depender do parâmetro, dos resultados dos indicadores referentes aos municípios que os compõem. Além disso, para fins de cálculos, os distritos e subdistritos do Estado ficam englobados dentro dos seus respectivos municípios de origem.

A *clusterização* é uma técnica de análise exploratória de dados que visa identificar e agrupar observações que possuam características semelhantes. No contexto dos núcleos de defensorias da defensoria pública estadual analisada, o método de *clusterização* foi utilizado para categorizar núcleos com contextos socioeconômicos e operacionais similares, de modo a subsidiar a tomada de decisão e o planejamento da gestão da defensoria. Este agrupamento permite a identificação de padrões comuns entre os núcleos, facilitando a implementação de ações direcionadas e tornando as iniciativas da gestão mais eficientes. Porém, antes de realizar a *clusterização*, os dados dos seis parâmetros utilizados foram normalizados por meio da técnica *z-score*. A normalização por *z-score* tem como objetivo padronizar as variáveis, subtraindo a média e dividindo pelo desvio padrão, resultando em uma distribuição com média zero e desvio padrão igual a um. Dessa forma, é possível garantir que todos os parâmetros tenham a mesma escala e não influenciem desproporcionalmente o processo de *clusterização*. As amostras dos parâmetros são tomadas uma a uma, de modo que o processo *z-score* se repete 6 vezes.

$$Z - Score = \frac{\text{Valor original da amostra} - \text{Média dos valores da amostra}}{\text{Desvio padrão dos valores da amostra}}$$

Figura 1. Fórmula do método Z-score

Fonte: Altman (1983).

Adotou-se a *clusterização* hierárquica aglomerativa como método de agrupamento. Conforme Ribeiro Filho (2016), essa

técnica forma grupos sucessivamente pela junção de elementos similares, organizando os agrupamentos em uma estrutura arbórea denominada dendrograma. Esse método segue uma abordagem *bottom-up*, em que cada elemento inicia como um *cluster* independente e, a cada etapa, é agrupado com outros com base em uma medida de similaridade. Essa medida é a distância euclidiana, definida como a distância geométrica entre dois pontos em um espaço multidimensional. Os núcleos com menores distâncias euclidianas entre si tendem a ficar nos mesmos clusters.

A fórmula da distância euclidiana mede a distância entre os pontos P e Q . A distância é igual ao somatório das diferenças entre as coordenadas correspondentes dos pontos P_s e Q_s , elevadas ao quadrado. O i indica cada coordenada individual, e o somatório percorre todos os n parâmetros do espaço. Por exemplo, se o plano tem 6 parâmetros, a soma vai de $i=1$ a $i=6$, calculando a diferença entre as coordenadas de P e Q para cada dimensão.

$$\text{Distância}(P, Q) = \sqrt{\sum_i^n (p_i - q_i)^2}$$

Figura 2. Fórmula geral da distância euclidiana
Fonte: Euclides (1990).

O resultado foi a formação de núcleos agrupados em clusters, revelando a organização dos dados em diferentes níveis e permitindo uma análise detalhada das similaridades entre os núcleos. Esse método é amplamente utilizado para agrupar elementos de forma hierárquica, especialmente quando não se deseja definir previamente um número fixo de grupos. Além dos dados objetivos, também foram consideradas as perspectivas subjetivas dos membros em relação à posição dos núcleos dentro dos clusters construídos. Reconheceu-se que os dados isolados não representavam plenamente a complexidade da realidade. Para mitigar essa questão, durante mais de sete encontros com membros da defensoria pública estadual, foram coletadas percepções sobre o resul-

tado do agrupamento, e, a partir delas, foram feitas ponderações quanto ao posicionamento de alguns núcleos.

As conversas com os membros da defensoria basearam-se na explicação da metodologia de agrupamento dos núcleos, com a exposição das variáveis utilizadas e dos resultados obtidos. Foi realizada uma conferência dos núcleos que compunham cada um dos clusters desenvolvidos. O produto do trabalho foi a divisão de todos os núcleos presentes na estrutura da defensoria pública estadual em seis clusters distintos. A numeração dos *clusters*, de 1 a 6, seguiu uma lógica baseada na média populacional atendida: o *cluster* 1 apresentava a menor média de população atendida pelos núcleos que o integram, enquanto o *cluster* 6 reunia os núcleos com a maior média de população atendida.

Adicionalmente ao agrupamento dos núcleos por meio da *clusterização* hierárquica aglomerativa, foram consideradas as atribuições específicas de cada defensoria, com o intuito de assegurar comparações mais equânimes em relação à natureza e à complexidade das demandas executadas. Para isso, em determinados clusters, procedeu-se a uma subdivisão manual — conduzida com base em julgamento técnico — com o objetivo de agrupar núcleos e defensorias que compartilhassem características operacionais efetivamente comparáveis. Essa subdivisão mostrou-se necessária porque o modelo de dimensionamento da força de trabalho fundamenta-se na comparação das demandas quantitativas atendidas pelas defensorias ao longo de um intervalo temporal definido. A fim de garantir a robustez e a coerência dessas comparações, era fundamental que apenas núcleos com perfis de atuação semelhantes fossem avaliados entre si. Verificou-se, no entanto, que alguns *clusters* reuniam unidades com realidades institucionais bastante heterogêneas, o que comprometeria a validade das estimativas caso não houvesse um refinamento adicional da classificação.

Ressalta-se que essa *subclusterização* foi aplicada exclusivamente aos *clusters* 5 e 6, que concentravam a maior parte dos núcleos temáticos da defensoria pública estadual. Dado o caráter especializado dessas unidades, tornou-se essencial restringir a comparação a núcleos com atribuições temáticas similares. Por outro lado, os *clusters* 1 a 4, compostos predominantemente por defensorias de perfil generalista, apresentaram homogeneidade interna suficiente para permitir comparações diretas, dispensando, assim, subdivisões adicionais.

2.1.2 DADOS DE LOTAÇÃO DE PESSOAL

A lotação de pessoal referiu-se ao quantitativo de pessoas ocupantes dos cargos de membro, servidor e estagiário na estrutura da defensoria. Esses dados foram extraídos do sistema de recursos humanos interno da instituição. No entanto, no caso dos membros, a defensoria pública estadual precisa contar com uma estratégia de acúmulo de atribuições, pela qual defensores titulares de outras unidades são designados para exercer funções suplementares em defensorias sem membros permanentes. A defensoria tinha o número de unidades de defensorias superior ao contingente de defensores em atividade.

A fim de tornar a representação dos dados de lotação fidedigna, foi realizada uma análise da lotação de cada defensor e de suas possíveis cumulações, tendo todos os defensores divididos proporcionalmente para todas as defensorias em que têm atuação. A divisão é feita partindo de algumas premissas básicas: cada defensor equivale a uma unidade de defensor inteira; essa unidade pode ser dividida quando um defensor cumula alguma defensoria; nesse caso a sua defensoria titular deixa de ser atendida por um defensor completo, pois parte do defensor fica atarefado com as demandas da cumulação; nenhuma defensoria com defensor titular poderá ficar com menos de 0,5 defensor lotado.

2.1.3 PARÂMETROS DE PRODUTIVIDADE

Os parâmetros de produtividade correspondem a indicadores utilizados para mensurar quantitativamente o volume de atividades ou serviços realizados em determinado intervalo de tempo, oferecendo uma medida objetiva da demanda atendida por cada unidade ou agente mensurado. No caso da defensoria pública estadual analisada, os dados adotados como parâmetros de produtividade foram as movimentações processuais. Essa escolha decorreu do fato de que, entre as opções disponíveis, as movimentações processuais apresentaram maior robustez informacional e melhor representatividade da atuação das defensorias. As movimentações processuais são os registros de atos e eventos lançados no sistema interno de gestão de processos da instituição, refletindo diretamente o fluxo de trabalho das unidades de defensoria.

Para assegurar a confiabilidade e validade analítica do modelo de dimensionamento da força de trabalho, foram definidos critérios para a seleção dos dados institucionais. Primeiramente, exigiu-se historicidade suficiente, ou seja, a disponibilidade de séries temporais contínuas que possibilitassem a identificação de padrões e o uso de métodos de projeção. Além disso, os dados precisavam apresentar padronização na coleta e no registro, garantindo consistência entre unidades organizacionais e ao longo do tempo, o que permite comparações mais fidedignas dos níveis de produtividade.

Durante a execução do projeto, identificaram-se desafios relevantes relacionados à qualidade e padronização dos dados. Observou-se, por exemplo, a ausência de um fluxo padronizado de lançamentos no sistema, o que fazia com que membros registrassem as mesmas movimentações processuais de formas distintas. Também não havia obrigatoriedade formal quanto ao lançamento dos dados, o que comprometia a completude das informações. Diante dessas limitações, foi possível consolidar apenas uma base

de doze meses contínuos de dados confiáveis. Ainda assim, ressalta-se que, para análises dessa natureza, quanto maior a série histórica disponível, maior é a probabilidade de os resultados refletirem adequadamente a realidade institucional.

2.1.4 ESTIMATIVA DA DEMANDA

A projeção de demanda futura nas áreas finalísticas foi construída com base na média da série histórica de movimentações processuais de doze meses, multiplicada por uma taxa composta a partir de indicadores socioeconômicos dos municípios atendidos. Essa taxa considerou, de forma ponderada, a variação da população — que impacta positivamente na projeção — e a variação do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), que influencia negativamente. O resultado foi um coeficiente de variação anual específico para cada núcleo, permitindo estimar a tendência de crescimento ou redução do volume processual nos anos seguintes.

Essa projeção foi empregada com o objetivo de permitir que os cálculos de dimensionamento também considerassem um cenário de demanda futura, possibilitando à defensoria pública estadual visualizar um ciclo projetado de atendimento. Com isso, a instituição ganha maior capacidade de planejamento estratégico, seja para organizar concursos, redistribuir efetivos ou criar novas unidades, prevenindo sobrecargas e assegurando uma alocação de pessoal mais alinhada à evolução esperada das demandas.

2.1.5 CÁLCULO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Para o cálculo do dimensionamento da força de trabalho, tomam-se como insumos os dados de lotação de pessoal e os registros de movimentações processuais. A força de trabalho é dividida em dois grupos: membros (defensores), responsáveis pela atuação finalística e condução dos processos judiciais; e servidores (assessores e estagiários), que prestam suporte técnico às ativida-

des das defensorias públicas estaduais. A separação entre membros e servidores é necessária porque cada grupo responde de forma diferente às demandas processuais. Além disso, enquanto a falta de servidores pode ser resolvida com o reforço da equipe de apoio, a necessidade de mais defensores exige a criação de uma nova unidade, já que cada unidade pode ter apenas um membro. Por isso, o dimensionamento é feito separadamente para ambos os grupos.

A fim de viabilizar comparações coerentes entre unidades com características similares, o método adotou a lógica de agrupamento por clusters, organizando as defensorias segundo critérios como perfil temático, volume de trabalho e contexto territorial. Isso permitiu que a análise da força de trabalho ocorresse dentro de agrupamentos homogêneos, assegurando maior equidade na comparação entre unidades.

Para exemplificar o processo, considera-se uma unidade de defensoria aleatória pertencente ao *cluster* 1. A produtividade é apurada separadamente para membros e servidores. No caso dos defensores, calcula-se a razão entre o total de movimentações processuais realizadas ao longo de doze meses e o número de defensores lotados na unidade. Já no caso dos servidores, a produtividade é obtida dividindo-se o total de movimentações processuais pelo número de servidores (assessores e estagiários) da mesma unidade. A partir dessas produtividades individuais, calcula-se a produtividade de referência para cada cluster, que corresponde à média das produtividades observadas nas unidades que compõem o mesmo agrupamento. A produtividade de referência serve como parâmetro comparativo para estimar a quantidade ideal de pessoal em cada unidade, com base na demanda efetivamente registrada. Ademais, denota-se que são calculadas duas produtividades de referência distintas, uma para os membros e uma para os servidores.

Em seguida, calcula-se a lotação projetada preliminar, que representa a estimativa inicial da quantidade ideal de pessoal ne-

cessária para atender à demanda registrada. Essa estimativa é obtida dividindo-se o total de movimentações processuais da unidade de defensoria analisada pela produtividade de referência do respectivo cluster, seja para membros ou para servidores. Para tornar o resultado ainda mais verossímil, corrige-se a lotação projetada preliminar pela força de trabalho equivalente (FTE), que é um indicador que reflete a proporção de tempo efetivamente trabalhado em relação ao tempo total de trabalho esperado, considerando ausências por férias, licenças, feriados e afastamentos — conforme apurado na média da instituição ao longo de 12 meses).

Assim, aplica-se a fórmula: lotação corrigida pela FTE = lotação projetada preliminar $\times [1 + (1 - FTE)]$, o que permite ajustar a estimativa inicial de pessoal necessário à realidade do tempo efetivo de trabalho disponível na instituição. Outrossim, resalta-se que a força de trabalho equivalente pode ser calculada por grupo de colaboradores. No caso da defensoria pública estadual, foram estimadas três FTEs distintas: a FTE dos defensores, a FTE sem defensores e a FTE total da instituição. Para o dimensionamento da força de trabalho dos membros, adota-se exclusivamente a FTE calculada para os defensores, enquanto para o dimensionamento dos servidores utiliza-se a FTE correspondente ao grupo de servidores sem defensores.

2.2 DIMENSIONAMENTO DA ÁREA ADMINISTRATIVA

A metodologia utilizada para o dimensionamento das áreas administrativas da defensoria pública estadual parte dos mesmos fundamentos aplicados ao dimensionamento das áreas finalísticas, especialmente no que diz respeito ao uso de parâmetros da produtividade de referência como balizador. No entanto, devido à natureza específica das atividades desempenhadas por cada unidade administrativa — que inviabiliza comparações diretas entre elas —, o modelo adotado difere em aspectos importantes. Enquanto no dimensionamento das áreas finalísticas a lógica comparativa

entre unidades similares é central, nas áreas administrativas a análise se dá por meio de uma comparação interna, histórica, dentro de cada unidade organizacional. Para isso, são considerados três insumos principais: a lotação de pessoal histórica da unidade; a série histórica de demanda de trabalho; a produtividade de referência, construída com base na própria trajetória da unidade ao longo do tempo. Assim, substitui-se a análise comparativa entre unidades por uma abordagem que permite aferir a adequação da força de trabalho com base no desempenho passado da própria unidade.

2.2.1 LOTAÇÃO DE PESSOAL HISTÓRICA

A coleta de dados sobre a quantidade de pessoas lotadas em cada unidade administrativa da defensoria pública estadual foi realizada com base nas informações do sistema de recursos humanos da instituição. Considerou-se a lotação de pessoal do ano vigente a atual e a lotação histórica dos cinco anos anteriores. Para fins de dimensionamento, a análise da lotação por unidade não faz distinção entre cargos, visto que os dados de produção não permitem vincular a produtividade a cada função específica. Assim, o número de pessoas lotadas é tratado como representativo da equipe de trabalho como um todo, englobando tanto os gestores quanto os demais integrantes da unidade. Essa abordagem permite estimar a capacidade instalada das áreas administrativas com base em sua força de trabalho total ao longo do tempo.

2.2.2 PARÂMETROS DE PRODUTIVIDADE E SÉRIE HISTÓRICA DE DEMANDA

Os parâmetros de produtividade no dimensionamento das áreas administrativas foram representados por indicadores quantitativos de atividades, definidos em conjunto com os grupos de trabalho de cada unidade administrativa por meio de *workshops*. Esses indicadores foram construídos de forma colaborativa, a partir da realidade específica de cada setor, com o objetivo de refletir com precisão as atividades, demandas e atribuições desempenha-

das pelas equipes. Para garantir maior aderência à prática institucional, a nomenclatura e a forma de coleta de cada indicador também foram definidas de forma conjunta durante os encontros.

Em sequência, após a construção de todos os parâmetros de produtividade, passa-se para a fase de coleta desses dados. No caso das áreas administrativas, em contraste com as áreas finalísticas, não havia um *software* centralizador das informações de demanda de atividades. Sendo assim, cada uma das unidades tinha sua forma particular de contabilizar suas atividades. Para que os dados pudessem ser utilizados como parâmetros de produtividade, era necessário que atendessem a requisitos básicos, garantindo sua confiabilidade como fonte de informação. Os indicadores deveriam ser: quantificáveis, ou seja, mensuráveis numericamente; confiáveis, baseados em informações precisas, verificáveis e oriundas de fontes seguras, que representassem fielmente a realidade; e documentáveis, com histórico, alterações e registros preservados ao longo do tempo, possibilitando o rastreamento de sua evolução. Os dados precisavam ter a capacidade de demonstrar a variação da quantidade de atividades executadas por uma área ao longo do tempo, ou, de forma mais precisa, a variação da demanda atendida por uma unidade no período considerado.

2.2.3 ESTIMATIVA DA DEMANDA

A projeção de demanda futura nas áreas administrativas foi realizada com base na aplicação da média móvel simples sobre a série histórica de dados registrada ao longo de seis anos disponíveis. Essa abordagem estatística permitiu suavizar oscilações pontuais, capturar tendências estruturais de variação na carga de trabalho e gerar estimativas mais estáveis para os cinco anos seguintes.

O cálculo da projeção tem como principal finalidade apoiar o dimensionamento da força de trabalho, permitindo antecipar a demanda futura com base em padrões históricos. Essa

estimativa facilita a análise da capacidade operacional das equipes frente ao volume de atividades previstas, contribuindo para decisões mais embasadas quanto à alocação de pessoal, reorganização de processos e definição de metas.

2.2.4 CÁLCULO DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O cálculo começa com a utilização dos dois insumos coletados (histórico de lotação e histórico de demandas) para chegar-se à produtividade. A produtividade anual foi calculada com base na razão entre a quantidade de atividades realizadas por uma unidade administrativa em um dado ano e a respectiva equipe de trabalho alocada no mesmo período. Todos os seis anos de dados coletados têm sua produtividade anual calculada.

Em sequência, é feita a determinação da produtividade de referência, medida utilizada para servir de balizador do que seria uma produtividade ideal para cada uma das unidades. A produtividade de referência será, portanto, a média das produtividades anuais das áreas. Cada uma das unidades tem sua própria produtividade de referência, desse modo, a unidade é comparada com a média de sua própria produtividade ao longo do tempo.

A lotação projetada preliminar se dá a partir da razão entre o volume de atividades executadas no último ano vigente e a produtividade de referência correspondente da unidade. Essa estimativa indica a quantidade de servidores necessária para que a área mantenha seu nível de desempenho, considerando que cada servidor entregue exatamente a produtividade de referência.

O próximo passo é a adequação da lotação projetada preliminar à força de trabalho equivalente (FTE), calcula-se: calcula-se o valor da lotação projetada preliminar multiplicado por $1 + (1 - FTE)$. Para o dimensionamento das áreas administrativas se utiliza o valor do FTE total da defensoria, visto que existem muitos defensores que assumem cargos administrativos, não seria coerente utilizar a FTE sem defensores nesse caso.

3. RESULTADOS

3.1. GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Certamente, o objeto analítico central do processo de dimensionamento consistiu na gestão da força de trabalho. As metodologias e instrumentos gerenciais implementados no âmbito do projeto visaram otimizar, com base em dados empíricos, os procedimentos de alocação de recursos humanos, bem como as rotinas de recrutamento e seleção. Para esse propósito, foram concebidos dois mecanismos complementares: o farol gerencial e o fluxo de análise de demanda.

O farol gerencial instituiu uma tipologia das lacunas de quadro nas distintas unidades da Defensoria, dividida em quatro categorias cromáticas: vermelho, amarelo, verde e cinza. A classificação vermelha identifica uma deficiência crítica, em que a discrepância entre o efetivo ideal e o efetivo atual supera 60% deste último. A cor amarela sinaliza uma deficiência gerenciável, caracterizada por um desnível de 10% a 60% entre o quadro ideal e o quadro vigente. A categoria verde indica situação de equilíbrio, correspondente a uma variação de até 10%, seja por insuficiência ou por excedente de pessoal. Finalmente, a cor cinza designa um excedente significativo, quando o superávit ultrapassa 10% do efetivo atual da unidade em questão. Esse sistema de classificação está integrado à ferramenta de dimensionamento da força de trabalho, de modo que, conforme a lacuna apurada nos órgãos de execução e nas unidades administrativas, a necessidade de pessoal é automaticamente convertida em uma das quatro categorias cromáticas, refletindo a condição de disponibilidade de recursos humanos.

Farol de gestão do Dimensionamento da Força de Trabalho



Figura 3. Farol gerencial do dimensionamento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estabeleceu-se um procedimento padronizado a ser adotado pelo Comitê de Dimensionamento para cada categoria do farol gerencial, dando forma ao fluxo de análise da demanda. Nesse fluxo, simulam-se os efeitos de diferentes ações de provimento sobre a classificação cromática, em uma sequência estruturada de etapas e alternativas decisórias, de modo a fornecer ao Comitê subsídios robustos para a elaboração de pareceres fundamentados à instância superior.

Esse fluxo possibilita a condução de um processo decisório parcimonioso, evitando iniciativas intempestivas, e assegura o equilíbrio entre economicidade e eficiência no serviço público ao orientar o provimento de servidores efetivos nas áreas críticas. Além disso, permite o remanejamento de pessoal conforme as necessidades institucionais e promove a consideração do contexto específico de cada unidade, indo além dos aspectos quantitativos derivados de indicadores e projeções numéricas. A figura a seguir ilustra esse fluxo aplicado às unidades finalísticas para subsidiar a decisão sobre o provimento de recursos humanos.

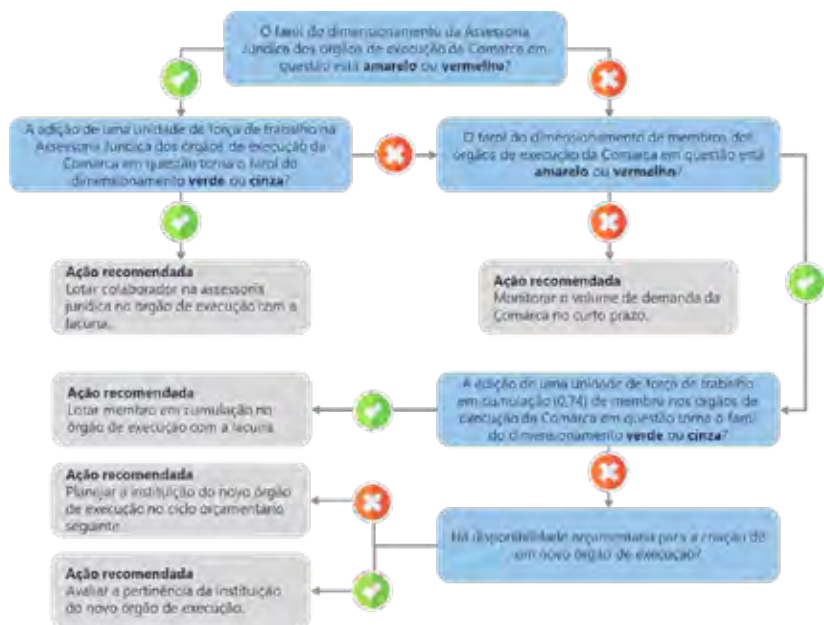


Figura 4. Fluxo de análise do dimensionamento das áreas finalísticas

Fonte: Elaborado pelos autores.

No âmbito prático, o referido fluxo orienta as recomendações a serem formuladas pelo Comitê de Dimensionamento à autoridade competente, fundamentando-se na análise do comportamento do farol por meio de simulações progressivas na ferramenta de gestão. Desse modo, é possível verificar se alternativas de provimento menos onerosas conseguem suprir a demanda de pessoal antes de se deliberar pela criação de novos órgãos de execução, cuja implementação acarreta custos significativamente superiores para a organização.

Ademais, foi concebido um fluxo de análise específico para as áreas finalísticas. De forma análoga, esse protocolo analítico visa subsidiar a deliberação sobre a movimentação de pessoal nas unidades administrativas, apoiando-se nos resultados gerados pelo farol da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho.

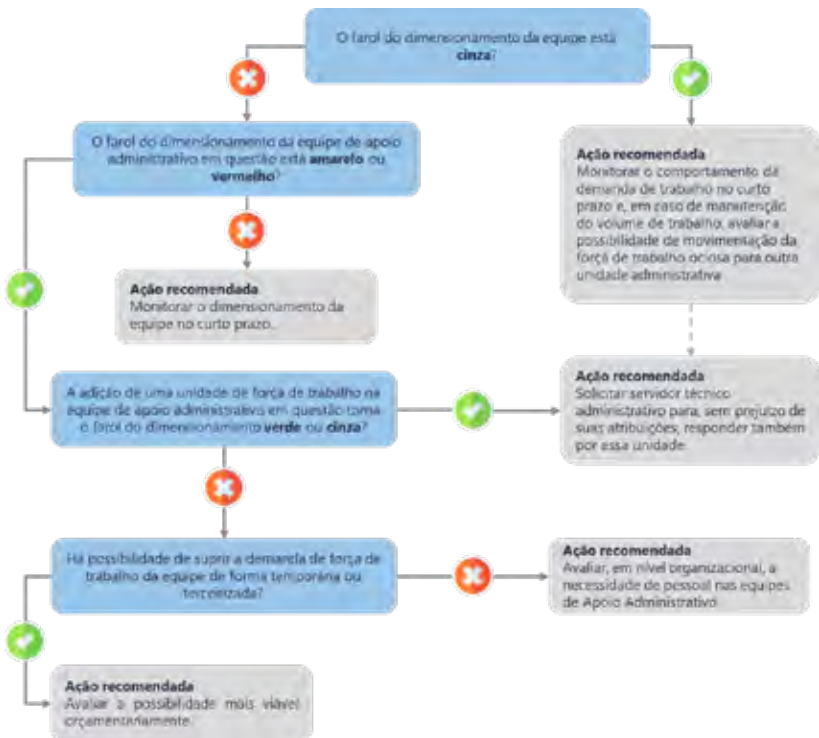


Figura 5. Fluxo de análise do dimensionamento das áreas administrativas
Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Mais do que uma intervenção pontual, o dimensionamento da força de trabalho consolidou uma cultura gerencial alicerçada em evidências para orientar decisões relativas às políticas de pessoal da Defensoria Pública Estadual, tais como a realocação e reorganização de servidores, a condução de processos seletivos, a implementação de ações de capacitação e desenvolvimento, bem como a estruturação dos fluxos de trabalho administrativo.

Em decorrência desse esforço, foi instituído o Comitê de Dimensionamento da Força de Trabalho da Defensoria, instância formal incumbida de monitorar, revisar e emitir recomendações

fundamentadas à administração superior acerca do provimento de recursos humanos. Composto por representantes de unidades organizacionais diversas, o Comitê incorpora múltiplas perspectivas na identificação e no tratamento de lacunas de quadro. Criado por ato administrativo específico, tem como missão valer-se da ferramenta de gestão desenvolvida no projeto para endereçar de modo sistemático os pontos críticos identificados. Neste sentido, é de sua competência:

- 1) Garantir a atualização de todos os insumos e dados necessários para o efetivo dimensionamento da força de trabalho das áreas finalísticas e administrativas, que incluem: para as áreas finalísticas: parâmetros da *clusterização* dos núcleos (considerando a criação de novos núcleos e descontinuação de outros); parâmetros e métodos utilizados para a estimativa da demanda; movimentações processuais de cada uma das defensorias; e os dados de lotação de pessoal e para as áreas administrativas: os indicadores de produtividade e seus respectivos quantitativos (considerando a criação, descontinuação e fusão de áreas); os dados de lotação de pessoal; e os parâmetros e métodos utilizados para a estimativa da demanda.
- 2) Avaliar e definir a periodicidade adequada para que os parâmetros utilizados nos cálculos da ferramenta de dimensionamento da força de trabalho sejam atualizados e reavaliados, de modo a garantir a aderência às necessidades institucionais e técnicas do DFT;
- 3) Analisar os resultados do DFT da defensoria pública estadual;
- 4) Receber e analisar os requerimentos formulados pelas unidades da defensoria que impactem os resultados do DFT ou no tratamento dos pontos críticos identificados;
- 5) Sugerir à administração superior a adoção de medidas

necessárias para tratar os pontos críticos identificados com a ferramenta de gestão de dimensionamento desenvolvida a partir do DFT, assim como acompanhar os seus resultados;

- 6) Monitorar, à luz do DFT, a situação das unidades da defensoria ao longo do tempo, visando à identificação de possíveis pontos críticos; e
- 7) Desempenhar outras atividades necessárias para o alcance do seu objetivo.

3.3. OUTRAS REFLEXÕES

Além dos resultados apresentados anteriormente, o projeto possibilitou a geração de reflexões que repercutiram para além da gestão ou da organização do trabalho. O levantamento de dados, os *workshops* realizados com grupos formados por representantes das mais diversas unidades organizacionais da defensoria (tanto da capital quanto do interior) e a consulta a normas e sistemas possibilitaram identificar um conjunto de aspectos passíveis de aprimoramentos e melhorias.

Do ponto de vista da gestão de dados, verificou-se a necessidade de padronizar a nomenclatura das movimentações processuais no sistema interno de lançamento de processos. Recomendou-se a elaboração de um glossário único e a designação de um responsável por unidade para o lançamento, garantindo consistência e reduzindo erros. Além disso, a instituição carecia de um mecanismo sistemático de monitoramento legislativo, capaz de antecipar impactos de alterações normativas sobre a demanda e permitir ajustes proativos na distribuição de pessoal.

Em relação à infraestrutura, relatos de escassez de salas, ausências de dispositivos de segurança e limitações tecnológicas indicam a conveniência de estabelecer um canal formal de comunicação entre as defensorias e a administração superior para priorização de investimentos. No campo tecnológico, o uso cres-

cente de inteligência artificial por órgãos parceiros pressionava o volume de demandas; por isso, sugeriu-se capacitações que estimulassem defensores e servidores a utilizarem ferramentas similares, bem como *benchmarking* com instituições que já avançaram nesse tema.

Outro ponto observado refere-se à dificuldade de contratação e retenção de estagiários na defensoria. Foi proposto como solução a criação de um programa estruturado de desenvolvimento, com trilhas de aprendizado, responsabilidades claras e perspectivas de crescimento, como forma de aumentar a atratividade das vagas e reduzir a rotatividade. Outras discussões evidenciaram, ainda, fragilidades na gestão da informação: perda de dados por contas resetadas, ausência de sistemas adequados de arquivamento e descontinuidade na manutenção dos registros. Tais lacunas reforçaram a necessidade de rotinas claras de registro e preservação, especialmente em áreas estratégicas e de gestão.

Em suma, o projeto evidenciou que o dimensionamento da força de trabalho, ao articular oficinas, análise de dados e validações com gestores, tornou-se também um diagnóstico amplo da defensoria pública estadual: seu resultado não se limita às projeções de pessoal, mas cria bases para aperfeiçoar processos, sistemas de informação e práticas de gestão. A incorporação das percepções qualitativas colhidas durante o trabalho contribui para que o modelo implantado permaneça alinhado à realidade operacional, fortalecendo a capacidade institucional de gestão.

4. DISCUSSÃO

Os resultados alcançados pela defensoria pública estadual demonstraram ganhos substanciais em termos de gestão da força de trabalho. O DFT permitiu a criação de um farol de controle de dimensionamento, composto por quatro escalas baseadas em critérios objetivos de carga de trabalho; o estabelecimento de um

fluxo estruturado de medidas para a gestão contínua do corpo de trabalho, que orienta ajustes periódicos de lotação; e a instituição de um comitê de dimensionamento, responsável por incorporar a pauta da gestão de pessoas ao processo decisório, garantindo priorização e governança permanente desses temas.

Todavia, abordagens reportadas em outras instituições públicas também demonstram potencial de êxito e complementariedade com o alcançado até então na defensoria. No caso do órgão federal analisado por Ventin, Pereira e Moraes (2019), a resposta a diagnósticos de áreas subdimensionadas não se concentrou na ampliação imediata do quadro de servidores, mas sim na requalificação da força de trabalho existente. A instituição optou por realizar uma análise aprofundada dos perfis profissionais, com o objetivo de identificar desalinhamentos entre competências disponíveis e demandas organizacionais. A partir disso, foram formuladas estratégias de desenvolvimento de competências, orientadas à elevação da produtividade e ao melhor aproveitamento dos talentos internos. A abordagem refletiu um entendimento mais amplo do potencial do dimensionamento, ao integrá-lo com políticas de gestão do desempenho, aprendizagem organizacional e transformação institucional.

A aplicação realizada pelo órgão federal se mostra proveitosa, visto que o estudo das demandas existentes e dos perfis dos colaboradores pode ser uma alternativa eficaz para o aumento da produtividade. Entretanto, deve-se levar em consideração que o método de aplicação do DFT no órgão também é distinto. O método de dimensionamento empregado pelo órgão federal baseia-se em um modelo quali-quantitativo. A etapa quantitativa determina o número de servidores por meio da análise de dois tipos de indicadores: os de resultado, que mensuram a produção final e as entregas mensuráveis de uma unidade, e os de esforço, que medem a alocação percentual do tempo produtivo dos trabalhadores em suas atividades. Subsequentemente, a etapa qualitativa

analisa o perfil profissional requerido, considerando competências, complexidade das tarefas e o contexto organizacional, para alinhar as habilidades da equipe às demandas do setor. Dado que o modelo incorpora mais variáveis subjetivas do que o método baseado em historicidade de dados utilizado pela defensoria pública estadual, é coerente que a abordagem de ajustes no corpo de trabalho “considere fatores subjetivos antes de partir para a alocação quantitativa de pessoal em casos de subdimensionamento e superdimensionamento.

Outro aspecto interessante trazido é a utilização das competências individuais como variáveis importantes na mensuração da produtividade. Na proposição técnica realizada por Rocha *et al.* (2023), existe uma integração da gestão por competências diretamente ao processo de dimensionamento quantitativo. Inicialmente o processo foca na identificação e validação das competências técnicas e comportamentais essenciais para cada unidade, criando um perfil profissional detalhado através de análise documental e oficinas com os próprios servidores. Somente após definir as habilidades necessárias, o método avança para a mensuração das atividades, onde os servidores cronometram o tempo médio de execução de cada tarefa e informam sua frequência (diária, mensal ou anual). No final, os dados são cruzados e permitem a visualização não somente da quantidade de pessoal faltante, mas também das competências necessárias para essas pessoas.

A integração do método de análise aprofundada de competências seria uma forma coerente de complementar o modelo utilizado na defensoria pública estadual. Todavia, a metodologia ainda carece de objetividade, caso comparada com a lógica de historicidade de dados utilizada pela defensoria. Nessa perspectiva, a possibilidade do entendimento da soma da especificação de competências com a utilização de dados históricos poderia ser uma boa maneira de complementar o fluxo do processo de dimensionamento da força de trabalho aplicado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou a experiência de desenvolvimento e aplicação de um modelo de dimensionamento da força de trabalho em uma defensoria pública estadual, com o propósito de apoiar decisões gerenciais acerca da alocação de pessoal com base em critérios técnicos, dados empíricos e evidências quantitativas.

Os resultados obtidos demonstram a viabilidade de construir estimativas realistas de necessidade de pessoal por meio da combinação de análises demográficas, socioeconômicas e produtivas. Na área finalística, a *clusterização* dos núcleos, aliada à análise de produtividade processual, permitiu a definição de parâmetros de referência que inseriram elevado grau de objetividade na gestão de pessoal. Na área administrativa, a análise de séries históricas possibilitou avaliar a suficiência da força de trabalho a partir do desempenho interno das unidades, respeitando suas particularidades funcionais.

A adoção de mecanismos de classificação da suficiência de pessoal, como o farol gerencial, e de fluxos padronizados para análise da demanda contribuiu para qualificar o processo decisório e garantir maior transparência, previsibilidade e uniformidade nas ações de gestão de pessoas. A criação de instâncias permanentes de acompanhamento, como o Comitê de Dimensionamento, reforçou a institucionalização do modelo e estabeleceu bases para seu monitoramento e aprimoramento contínuo.

Acerca das limitações enfrentadas pelo estudo, destaca-se especialmente a coleta de dados relacionados às movimentações e demandas. No caso da área finalística, a defensoria pública estadual encontrava-se em um período de transição entre sistemas, o que limitou a disponibilidade de informações consolidadas e possibilitou a coleta de dados apenas do último ano. Já na área ad-

ministrativa, a principal dificuldade esteve associada à ausência de um sistema unificado para o registro de atividades, o que exigiu a obtenção de informações a partir de diferentes fontes internas específicas de cada unidade.

Por fim, recomenda-se a realização de mais experiências que tentem se aprofundar no estudo da aplicação de dimensionamentos da força de trabalho, visto que ainda não existe uma vasta literatura que retrate a aplicação de diferentes modelos no contexto de defensorias públicas estaduais. Ademais, ainda há necessidade de pesquisas que relatem a realidade do período pós-aplicação do DFT, de modo que se possa entender em quantas dimensões a realização e implementação de um projeto de tal magnitude impacta uma organização.

REFERÊNCIAS

ALTMAN, Edward I. *Corporate financial distress: a complete guide to predicting, avoiding, and dealing with bankruptcy*. New York: John Wiley & Sons, 1983.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira; ASSIS, Lilian Bambirra de; MARTINS, Mariana Geisel; SALDANHA, Cristina Camila Teles; GOMES, Patrícia Albuquerque. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759.

EUCLIDES. *Os elementos*. Tradução de Francisco Assis. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1990.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://ia601200.us.archive.org/5/items/gil_20240107/GIL.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://archive.org/details/metodologia-do-trabalho-cientifico/page/n7/mode/2up>. Acesso em: 8 jul. 2025.

RIBEIRO FILHO, Napoleão Póvoa. *Melhorando o desempenho da técnica de clusterização hierárquica Single Linkage utilizando a metaheurística GRASP*. 2016. 58 f. Dissertação (Mestrado em Modelagem Computacional de Sistemas) - Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional de Sistemas, Palmas, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/974>. Acesso em: 8 jul. 2025.

ROCHA, Thiago Almeida da; RAMOS, Camila Carvalho; DIAS, Gottardo Celso Ferreira; COSTA, Thiago Dias. Dimensionamento da força de trabalho no serviço público: como incorporar competências? *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 110-133, jan./mar. 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9627>. Acesso em: 3 jul. 2025.

SERRANO, André Luiz Marques (org.); FRANCO, Víthor Rosa (org.); CUNHA, Raissa Damasceno (org.); IWAMA, Gabriela Yukari (org.); GUARNIERI, Patricia (org.). *Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho*. Brasília: Enap, 2018. 113 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: 3 jul. 2025.

VENTIN, Carolina Diniz; PEREIRA, Delciene Aparecida Oliveira; MORAES, Israel Silva de. Capítulo 10 - Dimensionamento de força de trabalho: a experiência inovadora do Ministério da Saúde. In: CAVALCANTE, Pedro (org.). *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília, DF: Ipea, 2019. p. 193-211. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9391/1/Dimensionamento.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.

6

PANORAMA
INTERNACIONAL DAS
ESCOLAS DE GOVERNO:
O QUE PODEMOS
APRENDER COM A
EXPERIÊNCIA DAS
MELHORES
INSTITUIÇÕES?

PANORAMA INTERNACIONAL DAS ESCOLAS DE GOVERNO: O QUE PODEMOS APRENDER COM A EXPERIÊNCIA DAS MELHORES INSTITUIÇÕES?

Aline Albano Justus

Everson Ferreira de Andrade

Shanny Mara Neves

João Paulo Mota

Lukas Zottmann Bulhões Wassouf

1. INTRODUÇÃO

O fortalecimento das capacidades estatais de desenvolver pessoas tem se consolidado como um dos destaques da modernização das administrações públicas, sobretudo diante das transformações tecnológicas, das novas demandas sociais e da crescente complexidade das políticas públicas contemporâneas. A formação e o desenvolvimento de pessoas passaram a ser reconhecidos como componentes estruturantes da governança e da sustentabilidade das organizações públicas.

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional deixa de ser um processo periférico e passa a integrar a própria lógica de produção de valor público, ao alinhar competências individuais, capacidades institucionais e resultados estratégicos. No Brasil, a política de desenvolvimento de pessoas avançou de forma signifi-

cativa nas últimas décadas, impulsionada por experiências nacionais e subnacionais de gestão por competências. Entretanto, permanece o desafio de transformar a capacitação, ainda fortemente voltada à execução de tarefas operacionais, em um mecanismo de desenvolvimento estratégico.

Esse é o pano de fundo no qual se insere o projeto FormaçãoPR, desenvolvido pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência e pela Escola de Gestão do Paraná, com apoio técnico do Instituto Publix. A iniciativa teve como propósito estruturar um diagnóstico abrangente sobre o perfil das capacitações oferecidas pelo Estado do Paraná e, de maneira inédita, realizar um estudo comparativo com instituições de referência nacionais e internacionais, permitindo analisar as tendências globais de desenvolvimento de capacidades no setor público.

O *benchmark* internacional constituiu-se como um dos eixos centrais do projeto. Ele foi concebido não apenas para servir como parâmetro externo, mas também como instrumento de reflexão sobre a maturidade do modelo brasileiro de capacitação e seu alinhamento às exigências de um Estado contemporâneo. O estudo permitiu observar em detalhe como as instituições internacionais estruturam seus programas formativos, quais temáticas priorizam, que metodologias empregam e quais são as características de profundidade e alcance dessas capacitações. A análise, ao contrastar essas experiências com o portfólio da Escola de Gestão do Paraná, fornece elementos valiosos para compreender as oportunidades e os caminhos de aprimoramento das políticas de desenvolvimento de pessoas no contexto brasileiro.

2. MARCO CONCEITUAL E METODOLÓGICO

O estudo baseia-se em uma perspectiva teórica de *benchmark* que busca compreender os principais temas de capacitações presentes em instituições de destaque ao redor do mundo,

partindo do pressuposto de que a força de um Estado não se mede apenas pela disponibilidade de recursos, mas pela qualidade de sua força de trabalho e pela capacidade de aprender, inovar e adaptar-se a ambientes complexos. Essa compreensão, presente em autores como Gomide e Pires (2014) e nos relatórios da OCDE, reconhece que o desempenho institucional depende do equilíbrio entre competências técnicas, cognitivas e relacionais, e que o aprendizado contínuo constitui um vetor fundamental de resiliência organizacional.

O projeto FormAçãoPR adotou essa abordagem de maneira aplicada, estruturando uma metodologia de pesquisa que combinou diagnóstico interno, levantamento de necessidades e análise comparativa com instituições externas. O presente artigo concentra-se exclusivamente nesta última dimensão, que corresponde ao *benchmark* internacional de capacitações públicas. O estudo comparativo foi delineado para responder a algumas questões: em que medida as práticas formativas do Governo do Paraná refletem ou diferem das tendências observadas nas instituições de referência mundial? Qual o estado da arte das capacitações globais? Quais são os principais temas? Quais os principais formatos de ensino?

O escopo da análise abrangeu seiscentas e sessenta e nove capacitações, das quais duzentas e sessenta e oito pertenciam ao catálogo da Escola de Gestão do Paraná e quatrocentas e uma foram extraídas das plataformas e relatórios públicos de treze instituições reconhecidas internacionalmente. A escolha dessas instituições considerou critérios como prestígio internacional, relevância temática, capacidade e infraestrutura acadêmica, entre outros fatores. Nota-se que todos os continentes foram contemplados com pelo menos uma instituição de Ensino, visando assegurar uma análise abrangente e representativa. A coleta de dados concentrou-se em informações descritivas sobre cada curso, incluindo temática, formato, modalidade, carga horária, público-alvo e tipo de competência desenvolvida.

A metodologia comparativa foi predominantemente quantitativo-descritiva, complementada por interpretação qualitativa dos conteúdos e dos objetivos de aprendizagem. A categorização das informações seguiu critérios uniformes, de modo a possibilitar a correspondência entre os temas tratados nas ofertas internas e externas. A consolidação dos dados resultou em um conjunto de indicadores comparáveis, que permitiram avaliar não apenas o perfil formativo de cada instituição, mas também identificar convergências e lacunas estruturais.

Esse método, ancorado em uma base empírica ampla, permitiu compreender a posição do Paraná dentro do espectro internacional de desenvolvimento de competências públicas. Mais do que uma simples comparação numérica, o *benchmark* se configurou como um exercício analítico sobre o significado das escolhas formativas e sobre como elas traduzem concepções distintas de Estado, de servidor e de aprendizado.

3. DESENVOLVIMENTO

A presente seção consolida os principais achados do *benchmark* realizado no âmbito do Projeto FormaçãoPR, construídos a partir de um estudo comparativo com as melhores instituições de formação de servidores públicos ao redor do mundo. O objetivo foi compreender o estado da arte das capacitações oferecidas, identificar boas práticas, mapear as atividades mais modernas em uso, além de selecionar oportunidades concretas de aprimoramento interno. A figura 1 mostra todas as instituições referência analisadas:

Instituições referência mundo

África do Sul: Henley Business School Africa
Alemanha: Escola de Políticas Públicas Hertie
Argentina: Instituto Nacional de La Administración Pública
Austrália: Melbourne Business School
Brasil: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP
Canadá: Canada School of Public Service
China: Escola de Governo da Universidade de Pequim
Estados Unidos: Columbia SIPA
Estados Unidos: Harvard Kennedy School
França: Institut National Du Service Public - INSP
Inglaterra: London School of Economics
Inglaterra: Escola de Governo Blavatnik
Singapura: Lee Kuan Yew School of Public Policy



Figura 1. Mapa das instituições referências estudadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Entre as 401 capacitações internacionais analisadas, observou-se uma forte predominância de conteúdos estratégicos e digitais. Isso evidencia uma das principais conclusões da análise: a importância de capacitações que abordem temas multifacetados que abordem áreas de destaque para alta performance, e não apenas cursos ferramentais voltados para o âmbito operacional. A figura 2 apresenta os principais resultados levantamento internacional.

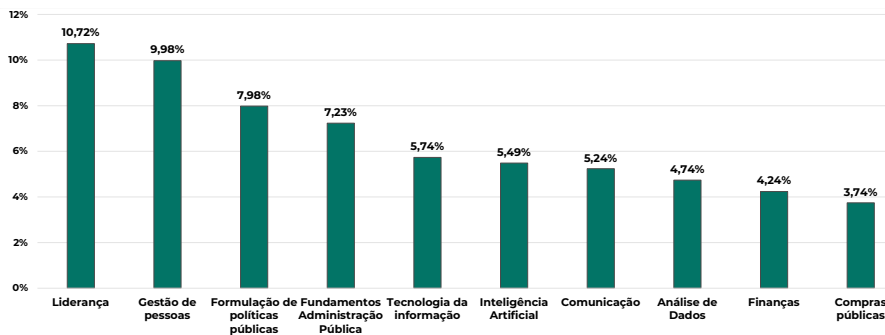


Figura 2. Porcentagem dos temas de capacitações externas

Fonte: Elaborado pelos autores

Os temas de liderança e gestão de equipes lideram os resultados, representando juntos 20,7% das ofertas, enquanto tecnologia da informação e transformação digital corresponderam a 5,7%, inteligência artificial a 5,5%, análise de dados e uso de evidências a 4,7%, ética e integridade pública a 4,5%, e inovação em políticas públicas a 4,3%. Em conjunto, essas áreas somam cerca de um terço do portfólio internacional, o que evidencia uma reorientação de foco: o servidor é preparado não apenas para dominar regras, mas para formular, liderar e inovar.

Do ponto de vista metodológico, o cenário internacional confirma o predomínio de abordagens híbridas e de aprendizagem ativa. 38,4% das ofertas ainda ocorrem de forma presencial, mas 34,7% já são *on-line* assíncronas, e 23,4% ocorrem em formato remoto síncrono, combinando interação em tempo real com flexibilidade de acesso. A carga horária média das formações é de 32,35 horas, superior à média de 22,37 horas observada no portfólio da EGP. Essa diferença de dez horas reflete mais do que uma questão de duração: indica uma lógica pedagógica de percursos mais estruturados e densos, nos quais o aprendizado é progressivo e conectado a resultados organizacionais.

As instituições internacionais tendem a organizar suas ofertas em trilhas de desenvolvimento articuladas, com certificações intermediárias e produtos aplicados. Em vez de catálogos dispersos, criam ecossistemas de aprendizagem nos quais o servidor progride por níveis e pode acompanhar sua própria evolução. As formações incluem momentos de aplicação prática, estudos de caso e projetos reais, conectando aprendizado a desempenho. O instrutor tradicional dá lugar ao facilitador ou tutor, e o conhecimento deixa de ser transmitido para ser construído coletivamente.

Outro aspecto decisivo é o enquadramento ético e de integridade como eixo transversal. Praticamente todas as instituições analisadas abordam a integridade como parte integrante

da ação pública digital, vinculando-a à transparência algorítmica, ao uso responsável de dados e à prestação de contas. Também é crescente a inclusão de temas como diversidade e inclusão, tratados não como sensibilização, mas como competência de gestão: linguagem inclusiva, combate a vieses cognitivos e acessibilidade digital tornam-se competências institucionais.

A comparação com o portfólio da Escola de Gestão do Paraná revela tanto a maturidade do esforço formativo estadual quanto as fronteiras de aprimoramento. O portfólio interno apresenta predominância de cursos de natureza técnico-administrativa, concentrando-se em metodologias de gestão (15,36%), gestão de pessoas (12,36%) e compras públicas (7,12%), com carga horária média de 22,37 horas. Embora tais áreas sejam fundamentais para a consolidação da eficiência administrativa, a baixa participação relativa de temas como inovação, dados e transformação digital, menos de 5% das ofertas, indica um campo de oportunidade para atualização.

Em termos de modalidade, a formação *on-line* responde por 56,3% das ofertas da EGP, seguida por 29,4% presenciais e 14,3% remotas síncronas. Essa predominância de cursos autoinstrucionais amplia o alcance e a inclusão, mas tende a reduzir o potencial de experimentação e troca de experiências, aspectos críticos para o desenvolvimento de competências colaborativas e de liderança.

A análise comparativa entre os dois universos evidencia três dimensões centrais de divergência: (i) temática; (ii) pedagógica e (iii) estrutural.

No plano temático, as escolas internacionais já consolidaram uma agenda voltada à inovação, transformação digital, ética e dados, enquanto as escolas brasileiras, sobretudo subnacionais, ainda priorizam o eixo administrativo-operacional. A assimetria de ênfase, 30% das ofertas internacionais em temáticas digitais

e estratégicas *versus* menos de 10% nas nacionais, revela estágios diferentes de maturidade institucional.

No plano pedagógico, observa-se que o modelo internacional privilegia a interação, o aprendizado por projetos e a tutoria, enquanto o modelo interno ainda se apoia majoritariamente em plataformas autoinstrucionais. Essa diferença está associada a percepções distintas de aprendizado: a aprendizagem no exterior é concebida como processo coletivo, social e aplicado, enquanto nas escolas nacionais tende a ser vista como atividade individual e transmissiva.

Por fim, a diferença estrutural se expressa na densidade e progressão. As formações internacionais são mais longas e integradas, com certificações intermediárias e mecanismos de transferência para o trabalho. As nacionais são mais curtas, fragmentadas e, em geral, desconectadas de trilhas de carreira. O resultado é que, enquanto o servidor internacional vivencia a aprendizagem como trajetória, o servidor nacional experimenta-a como evento.

Entretanto, a análise também revela convergências positivas. Ambas as realidades valorizam a acessibilidade digital e a ampliação do alcance das formações. Além disso, há uma crescente preocupação comum com a gestão ética, a transparência e o fortalecimento das competências de liderança no setor público. Essas interseções representam o terreno fértil a partir do qual é possível promover aproximações e redesenhos.

O desafio, portanto, não é substituir um modelo por outro, mas integrar a densidade e a intencionalidade internacional à capilaridade e agilidade das experiências nacionais. Ao combinar a escala alcançada pelas modalidades digitais com a profundidade dos programas internacionais, as escolas subnacionais brasileiras podem construir um modelo híbrido, orientado por evidências e adaptado às suas realidades institucionais.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O *benchmark* internacional conduzido no âmbito do projeto FormAçãoPR representa um marco na evolução das políticas de capacitação pública subnacional no Brasil. Ao comparar sua oferta formativa com a de treze instituições de referência mundial, o Governo do Paraná produziu uma base de evidências inédita sobre o posicionamento do Estado brasileiro em relação às tendências globais de desenvolvimento de capacidades. A análise revelou que o modelo nacional avança de forma consistente na ampliação do acesso e na digitalização das capacitações, mas ainda carece de maior integração entre conteúdos técnicos e competências estratégicas.

O estudo aponta que a consolidação de um Estado capaz de responder aos desafios contemporâneos depende de uma mudança gradual na lógica da formação pública. A política de capacitação deve transcender a perspectiva de treinamento operacional e transformar-se em uma política de desenvolvimento de capacidades, voltada à formação de lideranças, à inovação institucional e à construção de uma cultura de aprendizado contínuo. Essa transição requer planejamento estratégico, uso de dados para tomada de decisão e incorporação de metodologias pedagógicas que valorizem a experiência e a colaboração.

O caso do Paraná demonstra que as escolas de governo podem exercer papel central nesse processo. Ao aplicar uma metodologia de comparação internacional e ao sistematizar seus próprios dados de capacitação, a Escola de Gestão do Paraná fortalece sua identidade como centro de inteligência formativa do Estado. A experiência mostra que o conhecimento produzido sobre a própria política de capacitação é, ele mesmo, uma forma de capacidade estatal, pois permite orientar decisões, identificar prioridades e monitorar avanços.

A principal lição do estudo é que o desenvolvimento de pessoas e de capacidades públicas não se constrói apenas por meio de cursos e treinamentos, mas pela criação de ambientes institucionais que favoreçam a aprendizagem e a inovação. O *benchmark* realizado oferece um diagnóstico preciso e, ao mesmo tempo, um horizonte de possibilidades. Ele demonstra que, para se alinhar às melhores práticas internacionais, o Estado brasileiro precisa investir não apenas na ampliação do acesso à formação, mas também na elevação da densidade formativa, na integração entre competências técnicas e comportamentais e na institucionalização de políticas de aprendizado baseadas em evidências.

Ao sistematizar essas descobertas, o projeto FormAçãoPR contribui de forma significativa para o debate sobre o futuro da gestão pública ibero-americana. A experiência evidencia que os governos subnacionais têm capacidade de produzir conhecimento de alta qualidade e de incorporar metodologias analíticas em seus processos de desenvolvimento de pessoas. Mais do que um estudo de comparação, o *benchmark* realizado pelo Paraná representa um exercício de maturidade institucional e de visão estratégica, reafirmando que o aprendizado é o motor do fortalecimento do Estado e a base sobre a qual se constroem as capacidades necessárias para o futuro.

REFERÊNCIAS

EGP – ESCOLA DE GESTÃO DO PARANÁ. Base de dados de capacitações e *benchmark* internacional do Projeto FormAção Paraná. Curitiba: SEAP-PR, 2025.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: Ipea, 2014.

INSTITUTO PUBLIX. Relatório Produto 1 – Planejamento da Pesquisa: Projeto Formação Paraná. Brasília: Instituto Publix, 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Skills for a high-performing civil service. Paris: OECD Publishing, 2019.

7

DA EVIDÊNCIA ÀS
TRILHAS DE
DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS: COMO MAIS
DE 4.500 PESSOAS
ORIENTARAM A
MODELAGEM DE TRILHAS
DE CAPACITAÇÃO NO
PARANÁ?

DA EVIDÊNCIA ÀS TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: COMO MAIS DE 4.500 PESSOAS ORIENTARAM A MODELAGEM DE TRILHAS DE CAPACITAÇÃO NO PARANÁ?

Aline Albano Justus

Shanny Mara Neves

Everson Ferreira de Andrade

João Paulo Mota

Lukas Zottmann Bulhões Wassouf

1. INTRODUÇÃO

O fortalecimento das capacidades estatais passa pela compreensão de que aprender é parte da função pública. À medida que a gestão pública se torna mais complexa, interconectada e digital, a simples oferta de cursos isolados deixa de ser suficiente para sustentar o desempenho institucional. O desafio contemporâneo é alinhar o desenvolvimento de pessoas às estratégias organizacionais e às transformações que atravessam o Estado.

No Brasil, as políticas de capacitação historicamente carecem de diagnósticos sistemáticos sobre o que, de fato, precisa ser aprendido. Em geral, as escolas de governo definem suas agendas de formação com base em percepções setoriais ou demandas ime-

diatas, sem uma visão consolidada das necessidades do conjunto da administração pública. Essa lacuna resulta em sobreposição de temas, dispersão de recursos e baixo impacto das ações formativas.

Para superar esse problema, o Governo do Estado do Paraná, por meio da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP-PR) e da Escola de Gestão do Paraná (EGP), com apoio técnico do Instituto Publicx, desenvolveu o projeto FormAção Paraná, iniciativa voltada à criação de uma política de desenvolvimento de pessoas baseada em evidências.

O projeto teve como ponto de partida a realização de um Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), em escala inédita, que envolveu mais de 4.500 servidores de 29 Secretarias e órgãos da administração direta. O objetivo foi compreender, de forma representativa e sistematizada, quais competências são mais demandadas pelo corpo funcional e como essas necessidades se distribuem por níveis hierárquicos e áreas de atuação.

A partir dessas evidências, a EGP passou a dispor de uma base empírica sólida para planejar suas Trilhas de Aprendizado, transformando o processo de capacitação em uma estratégia de desenvolvimento institucional. O presente artigo descreve como essa pesquisa foi concebida e executada, detalha seus achados e analisa as implicações do uso de dados para o fortalecimento das capacidades estatais.

2. MARCO CONCEITUAL E METODOLÓGICO

A concepção metodológica foi estruturada em quatro etapas interdependentes: planejamento técnico, desenho e validação do instrumento, mobilização institucional e análise dos dados. A fase de planejamento técnico definiu o escopo da pesquisa, a abrangência da população-alvo e o papel de cada ator na governança do processo. Decidiu-se incluir todos os servidores da

administração direta, abrangendo efetivos, comissionados e temporários, de modo a captar tanto a perspectiva operacional quanto as visões estratégicas das lideranças. O levantamento conduzido pela EGP-PR e pelo Instituto Publix buscou operacionalizar esse conceito por meio de uma metodologia rigorosa, capaz de produzir evidências úteis, representativas e acionáveis, com amplitude suficiente para garantir uma leitura transversal da administração pública estadual e uma compreensão mais precisa das interdependências entre áreas e funções.

A elaboração do instrumento de coleta foi conduzida de forma iterativa e colaborativa. O questionário foi desenhado na plataforma *SurveyMonkey*, com lógica ramificada que adaptava o percurso das perguntas conforme o perfil do respondente. O instrumento contemplava blocos dedicados à identificação funcional, às experiências prévias de capacitação, à percepção sobre competências críticas, às prioridades de desenvolvimento e às modalidades de aprendizado preferenciais. Essa estrutura assegurou equilíbrio entre objetividade e profundidade, combinando perguntas fechadas, necessárias à análise estatística, e campos abertos, voltados à captura de percepções qualitativas.

Antes da aplicação em larga escala, o questionário foi submetido a um pré-teste interno com membros do Instituto Publix e da Escola de Gestão do Paraná. O objetivo foi verificar clareza, coerência e fluidez da ferramenta, bem como o tempo médio de resposta. O resultado indicou um tempo médio de oito minutos, confirmando a adequação do instrumento para aplicação em massa. Essa etapa também possibilitou ajustes de linguagem e refinamento da lógica condicional, aumentando a precisão das perguntas e evitando redundâncias.

Com o instrumento validado, iniciou-se a fase de mobilização institucional, considerada estratégica para assegurar adesão ampla e engajamento. A Escola de Gestão liderou um processo de

comunicação ativo junto às 29 Secretarias e órgãos participantes, enviando ofícios aos gabinetes, promovendo reuniões explicativas com os pontos focais e disseminando informações por e-mail e *WhatsApp* institucionais. Foram produzidos materiais de comunicação específicos, como *banners* e informativos digitais, com linguagem acessível e foco na importância do processo para a melhoria das políticas de desenvolvimento. Essa estratégia multicanal foi essencial para garantir a capilaridade da iniciativa e alcançar o universo de mais de 4.500 respondentes.

Durante o período de coleta, entre abril e junho de 2025, a EGP acompanhou semanalmente os índices de participação, repassando relatórios às secretarias e incentivando os gestores a estimular suas equipes. Esse monitoramento constante criou um ciclo de retroalimentação positiva, em que cada órgão acompanhava seu próprio desempenho de resposta, ampliando o senso de corresponsabilidade.

O processamento e a análise dos dados foram concebidos em duas vertentes complementares. A primeira, quantitativa, concentrou-se na tabulação das respostas fechadas e no cálculo de distribuições de frequência, médias e correlações entre variáveis, permitindo identificar padrões de demanda por tema, área e nível hierárquico. Essa dimensão forneceu o retrato estrutural das necessidades de capacitação e possibilitou comparações entre perfis funcionais e setores. A segunda vertente, qualitativa, baseou-se na análise de conteúdo das respostas abertas, realizada por meio de codificação manual e agrupamento semântico. Essa leitura temática permitiu identificar expressões recorrentes, conceitos-chave e percepções subjacentes, revelando dimensões intangíveis da cultura de aprendizado do funcionalismo estadual.

A articulação entre as duas dimensões resultou em um diagnóstico robusto e multifacetado, no qual os dados numéricos são enriquecidos pela compreensão das motivações e desafios per-

cebidos pelos servidores. Essa combinação de estatística descritiva e análise interpretativa garantiu não apenas rigor metodológico, mas também sentido prático às evidências produzidas.

O modelo de governança adotado reforçou o caráter participativo e interinstitucional do processo. A SEAP-PR atuou na orientação estratégica e na legitimação política da iniciativa; a EGP coordenou as ações de mobilização, comunicação e validação; e o Instituto Publix assegurou a qualidade técnica do desenho metodológico, da coleta e da análise. Essa arquitetura colaborativa foi determinante para o sucesso do levantamento, garantindo equilíbrio entre visão estratégica, capilaridade operacional e consistência técnica.

Ao final, o levantamento de necessidades consolidou-se não apenas como uma pesquisa pontual, mas como uma metodologia de aprendizado organizacional. Ele instituiu uma base de dados contínua que poderá ser atualizada periodicamente, criando condições para um ciclo permanente de diagnóstico, planejamento e avaliação das ações formativas.

3. DESENVOLVIMENTO

A aplicação da pesquisa resultou em um conjunto robusto de evidências empíricas, composto por 4.538 respostas válidas, o que representa 3,35% da população total de 135.431 servidores ativos do Estado do Paraná. A amostra é composta majoritariamente por um corpo funcional maduro e experiente, com 37,10% dos respondentes entre 40 e 49 anos, 27,88% entre 50 e 59, e 18,98% entre 30 e 39 anos, enquanto as faixas mais jovens (20 a 29 anos e menores de 20) somam apenas 6,08%. Em termos de gênero, observa-se predominância feminina (58,05%) frente ao masculino (41,75%), com 0,2% que preferiram não informar. Quanto à raça ou cor, 78,01% se autodeclararam brancos, 15,33% pardos e 3,77% pretos, havendo ainda 2,52% amarelos e 0,26% indígenas.

Esses dados demográficos delineiam um perfil funcional predominantemente sênior, com ampla experiência e representatividade transversal entre áreas e cargos. Essa característica foi determinante para a consistência das respostas, especialmente na identificação das lacunas de competências.

No campo temático, a análise quantitativa apontou um núcleo central de prioridades formado por ética, comunicação, gestão de pessoas, liderança e gestão de crises, temas recorrentes e considerados fundamentais para o desempenho organizacional. Os temas de análise de dados (70,4%), inteligência artificial (68,4%) e tecnologia da informação (68,3%) emergiram como áreas de alta relevância percebida, demonstrando a crescente importância das competências digitais e analíticas na administração pública.

Quando os servidores foram solicitados a indicar os conteúdos avaliados como “fundamentais”, ética (54,5%) e comunicação (54,1%) lideraram as respostas, seguidas por gestão de pessoas (48,8%), liderança (44,1%) e gestão de crises (42%). Essa hierarquia revela a centralidade dos comportamentos éticos e da comunicação institucional como pilares para a consolidação de uma cultura pública orientada à integridade e à colaboração. Entre as competências emergentes, destaca-se o autoconhecimento, considerado fundamental por 40,8% dos respondentes, sinalizando a valorização de aspectos relacionados à autorregulação emocional, empatia e autoconsciência como condições indispensáveis ao desempenho coletivo e à liderança contemporânea.

A análise de maturidade das competências acrescentou uma dimensão estratégica ao diagnóstico. Embora temas como ética e comunicação apresentem elevada prioridade e maturidade consolidada, as áreas de inteligência artificial, tecnologia da informação e análise de dados figuram entre as de menor maturidade percebida, caracterizando-se, portanto, como *gaps* críticos de competência. São campos de alta relevância, porém ainda pouco

dominados, o que os torna alvos prioritários para a formulação de programas estruturados de capacitação. De forma semelhante, gestão de crises e resiliência organizacional aparecem simultaneamente como prioritárias e carentes de consolidação, reforçando a necessidade de percursos formativos que combinem fundamentos conceituais, prática aplicada e simulação de cenários.

O retrato consolidado mostra que os servidores priorizam fortemente competências éticas, comunicacionais e de gestão de pessoas, complementadas por habilidades de liderança, resiliência e inovação tecnológica. Ao mesmo tempo, reconhecem fragilidades em áreas digitais e analíticas, configurando um cenário de transição entre o modelo tradicional e o Estado digital. Essa ambiguidade — alta maturidade em valores e relações humanas, mas baixa consolidação técnica em tecnologia e dados — indica que o desenvolvimento de pessoas no setor público precisa integrar dimensões humanas e digitais como eixos indissociáveis. A figura a seguir apresenta a matriz de priorização dos temas, organizada a partir de dois eixos: a necessidade de capacitação e o nível de maturidade percebida, ambos coletados na pesquisa realizada.



Figura 1. Matriz de priorização

Fonte: Elaborado pelos autores.

No campo qualitativo, foram catalogadas 835 sugestões únicas de metodologias ativas e centenas de novas ideias de trilhas formativas, muitas das quais extrapolavam o questionário original. O tratamento analítico dessas contribuições levou à criação de novas categorias e ao aprimoramento do mapa geral de necessidades, resultando em uma base consolidada que combina amplitude quantitativa com riqueza interpretativa.

Essa base de evidências sustentou a etapa seguinte do projeto: a modelagem das Trilhas FormAçãoPR. Os resultados foram apresentados em *workshop* com gestores e representantes das secretarias, com vistas a consolidar as trilhas preliminares e garantir o alinhamento entre diagnóstico e proposta, transformando o levantamento de necessidades em um plano de desenvolvimento de capacidades organizacionais coerente e participativo.

Em síntese, o levantamento de necessidades realizado pela EGP-PR e pelo Instituto Publix não apenas mapeou as lacunas de competências do funcionalismo paranaense, mas também consolidou uma agenda de desenvolvimento baseada em evidências, na qual ética e integridade convivem com inovação e transformação digital como pilares do futuro do trabalho no setor público.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A experiência do Governo do Estado do Paraná na condução do levantamento de necessidades de capacitação representa um marco na construção de políticas públicas de desenvolvimento de pessoas baseadas em evidências. O processo, que envolveu mais de 4.500 servidores de todas as secretarias e órgãos, consolidou um retrato abrangente das demandas e expectativas de aprendizado do corpo funcional, permitindo à Escola de Gestão do Paraná (EGP) planejar suas ações formativas de modo estratégico, orientado por dados concretos e pela escuta qualificada das pessoas que integram a administração pública.

O levantamento revelou um Estado em transição: ao mesmo tempo em que demonstra elevada maturidade em temas ligados a ética, comunicação e gestão de pessoas, evidencia lacunas críticas nas áreas de transformação digital, inteligência artificial e análise de dados. Essa combinação traduz o desafio contemporâneo da gestão pública: equilibrar a dimensão humana e a dimensão tecnológica do trabalho estatal. A resposta a esse desafio passa pela consolidação de trilhas de aprendizado que integrem valores, habilidades relacionais e competências digitais, formando servidores aptos a operar num ambiente de complexidade crescente e inovação constante.

Outro aprendizado central está na metodologia empregada. A governança tripartite entre SEAP-PR, EGP e Instituto Publix assegurou legitimidade técnica e política, transformando a pesquisa em um processo coletivo de construção institucional. O modelo de mobilização, sustentado por comunicação ativa, acompanhamento contínuo e engajamento das lideranças, mostrou-se determinante para o alto índice de adesão e para a representatividade da amostra. A estratégia de análise combinou precisão quantitativa e leitura interpretativa, articulando indicadores objetivos a narrativas subjetivas, o que conferiu profundidade e utilidade prática aos resultados.

A principal implicação desse processo é a criação de um ciclo contínuo de aprendizagem organizacional. O levantamento deixa de ser um evento pontual e passa a integrar a rotina da política de desenvolvimento de pessoas, permitindo revisões periódicas das trilhas e atualizações conforme novas demandas surgem. Essa institucionalização garante que as decisões de capacitação sejam tomadas com base em evidências, não em percepções isoladas, e fortalece a cultura de planejamento estratégico e de *accountability* dentro da Escola de Gestão.

Três recomendações emergem de maneira clara a partir dessa experiência. A primeira é que o levantamento de necessidades deve ser incorporado como instrumento permanente de gestão, repetido em intervalos regulares e ajustado conforme a evolução das competências críticas do Estado. A segunda é que a modelagem das trilhas deve manter a coerência com as evidências produzidas, assegurando que cada curso, módulo ou programa responda a lacunas efetivamente diagnosticadas. A terceira é que a política de capacitação deve ser tratada como vetor de governança, capaz de conectar o aprendizado individual ao desempenho institucional e, por consequência, à geração de valor público.

O caso do Paraná demonstra que, quando o Estado aprende a ouvir sistematicamente seus servidores e a traduzir essa escuta em política pública, ele desenvolve não apenas pessoas, mas também instituições mais inteligentes, adaptativas e orientadas ao futuro.

REFERÊNCIAS

EGP – ESCOLA DE GESTÃO DO PARANÁ. Base de dados de capacitações e *benchmark* internacional do Projeto Formação Paraná. Curitiba: SEAP-PR, 2025.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas. Brasília: Ipea, 2014.

INSTITUTO PUBLIX. Relatório Produto 1 – Planejamento da Pesquisa: Projeto Formação Paraná. Brasília: Instituto Publix, 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Skills for a high-performing civil service. Paris: OECD Publishing, 2019.

8

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
NO SETOR PÚBLICO:
CAPACITAÇÃO DE
LIDERANÇAS E EQUIPES
NO TRIBUNAL DE
JUSTIÇA DO CEARÁ

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR PÚBLICO: CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS E EQUIPES NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO CEARÁ

Jacqueline Lima Alves

Ticiania Mota Sales

Vandalina Julião Coutinho de Alencar

Gilberto Barbosa Porto

Jéssica Moraes de Moura

1. INTRODUÇÃO

A consolidação de um serviço civil profissionalizado, ético e orientado por resultados depende, cada vez mais, da capacidade das instituições públicas de desenvolver e reter talentos capazes de liderar processos de transformação. Em um cenário de rápidas mudanças tecnológicas e sociais, a valorização do capital humano torna-se condição indispensável para que o Estado responda de forma eficiente, transparente e inovadora às demandas da sociedade. Nesse contexto, políticas de capacitação contínua, gestão de competências e fortalecimento da liderança pública assumem papel estratégico na sustentação da modernização administrativa, garantindo que a adoção de novas tecnologias, especialmente aquelas baseadas em Inteligência Artificial (IA), ocorra de maneira responsável, ética e alinhada ao interesse público.

A incorporação das tecnologias de IA à gestão pública traz consigo oportunidades e desafios. Por um lado, oferece ganhos expressivos de produtividade, automação de rotinas, melhoria na análise de dados e ampliação da capacidade de resposta das instituições. Por outro, impõe a necessidade de servidores dotados de competências digitais, visão sistêmica e sensibilidade ética para lidar com decisões mediadas por algoritmos. A transição para uma cultura digital, portanto, não é apenas tecnológica, mas essencialmente humana. Ela exige o repensar de estruturas de trabalho, modelos de liderança e valores organizacionais, promovendo uma administração pública capaz de equilibrar inovação, integridade e bem-estar laboral.

A forma como as organizações públicas prestam serviços vem sendo profundamente remodelada pelas transformações tecnológicas e pelas novas expectativas sociais de agilidade, transparência e personalização. Nesse novo paradigma, não basta investir em infraestrutura digital ou em sistemas automatizados, é fundamental preparar as equipes dos órgãos para atuarem nos temas centrais dessa remodelagem: governança de dados, ética algorítmica, cultura de inovação, competências digitais e mentalidade orientada a resultados. Essa capacitação não é uma ação periférica, mas um elemento estruturante para que o Estado avance em qualidade, equidade e legitimidade, assegurando que a tecnologia sirva à melhoria do serviço público e ao fortalecimento do valor público entregue à sociedade.

Nesse cenário, o Poder Judiciário ocupa um papel particularmente desafiador. Marcado por alta complexidade processual, grandes volumes de dados e crescente demanda por celeridade e transparência, o Judiciário precisa aliar inovação tecnológica a práticas de gestão mais estratégicas e colaborativas. No contexto brasileiro, diversos órgãos do sistema de justiça têm se mobilizado para acelerar o processo de transformação digital, ampliando o uso de tecnologias emergentes e de sistemas baseados em dados

para aprimorar a prestação jurisdicional. Como ente orientador desse movimento, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) vem editando normas e estimulando o debate sobre a governança da transformação digital. Entre as iniciativas recentes, destaca-se a Resolução nº 615, de março de 2024, que estabelece princípios e diretrizes para o uso da Inteligência Artificial no âmbito do Poder Judiciário, com ênfase na ética, na transparência, na segurança e na proteção de dados. Essa diretriz reforça a importância de preparar gestores e equipes para compreender e aplicar a IA de forma responsável, contribuindo para a construção de uma Justiça mais moderna, acessível e orientada a resultados.

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) tem se destacado nesse esforço, por meio do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) — uma iniciativa voltada à capacitação de lideranças e equipes para o uso estratégico da transformação digital e da Inteligência Artificial, promovido pelo Centro de Formação de Servidores, órgão integrante da Secretaria de Gestão de Pessoas do TJCE.

Vinculado ao Programa de Modernização do Poder Judiciário do Ceará (PROMOJUD) e integrado ao Programa +Gestão, o PDG foi desenvolvido com o apoio técnico do Instituto Publix e está alinhado à Visão 2030 do TJCE, documento que orienta a atuação institucional em torno de princípios de transparência, eficiência e foco em resultados. A proposta reforça o compromisso do Tribunal com a profissionalização do serviço civil e a formação de lideranças capazes de conduzir, de forma ética e inovadora, o processo de modernização da Justiça.

Nesse esforço de valorização do capital humano, destaca-se a atuação do Centro de Formação de Servidores do Poder Judiciário (CEFOP), unidade responsável pelo planejamento e execução das ações formativas voltadas aos servidores do TJCE. O CEFOP atua em consonância com o PDG e demais programas

institucionais, contribuindo para o fortalecimento das competências profissionais e organizacionais necessárias à transformação digital da Justiça.

Considerando essa realidade, o presente artigo tem como objetivo apresentar a experiência do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará na capacitação de lideranças e equipes para o uso estratégico da Inteligência Artificial e das tecnologias digitais, no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Gestores. A metodologia adotada é de caráter descritivo e analítico, baseada na sistematização da experiência formativa e nos resultados observados ao longo de sua execução. O artigo busca evidenciar as principais etapas, resultados e aprendizados do programa, destacando sua contribuição para o fortalecimento das competências digitais, da liderança transformadora e da cultura de inovação no serviço público. Ao expor essa experiência, pretende-se estimular o debate sobre como os órgãos públicos podem adotar estratégias de capacitação que integrem o desenvolvimento humano e a inovação tecnológica, promovendo uma cultura organizacional orientada à ética, à eficiência e à valorização dos talentos que compõem o serviço civil.

2. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR PÚBLICO E NO JUDICIÁRIO

A transformação digital pode ser compreendida como o processo de desenvolvimento de capacidades organizacionais, humanas e tecnológicas que permitem às instituições públicas aprimorar continuamente a experiência dos cidadãos e gerar valor público. Segundo Lamarre, Smaje e Zimmel (2023), trata-se de uma mudança estrutural que combina tecnologia, estratégia e cultura organizacional, visando aumentar a eficiência, a transparência e a inovação. Diferentemente da simples informatização, a transformação digital implica uma reconfiguração dos processos,

da cultura institucional e da forma como o Estado se relaciona com a sociedade, promovendo a integração entre dados, pessoas e tecnologia.

Nesse contexto, Webb e Jordan (2024) destacam que vivemos uma era de “superciclo tecnológico”, caracterizada pela convergência de múltiplas tecnologias — como inteligência artificial, biotecnologia e computação quântica — que estão redefinindo a forma como as organizações operam, aprendem e se adaptam. A transformação digital, portanto, não se limita à adoção de ferramentas, mas demanda uma mudança de mentalidade, na qual o aprendizado contínuo, a colaboração e a experimentação tornam-se pilares da gestão pública contemporânea.

No Brasil, esse processo tem sido impulsionado por um conjunto de políticas e marcos legais que se complementam e se reforçam mutuamente, compondo um ecossistema institucional voltado à modernização do Estado e à geração de valor público. O Decreto nº 9.319/2018 instituiu a Estratégia de Governança Digital (EGD), marco inaugural dessa trajetória, ao promover o uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação na gestão pública e na prestação de serviços ao cidadão. A Lei nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital, consolidou princípios de inovação, transparência, interoperabilidade, proteção de dados e centralidade no usuário, elevando o tema à condição de política de Estado. Em continuidade, o Decreto nº 12.069/2024 instituiu a Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD), aprofundando essa agenda ao introduzir diretrizes orientadas à inclusão, sustentabilidade e ética digital, reforçando a integração entre tecnologia, governança e cidadania. Já o Decreto nº 12.198/2024 formalizou a Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) e a Infraestrutura Nacional de Dados, definindo bases técnicas e institucionais para a digitalização dos serviços públicos federais. Juntas, essas iniciativas estruturam um arcabouço de políticas públicas que promovem uma administração pública

moderna, ágil e centrada no cidadão — consolidando a transformação digital não apenas como adoção tecnológica, mas como instrumento de fortalecimento da democracia, da confiança social e da eficiência estatal.

Essas transformações também vêm se consolidando no âmbito do Poder Judiciário, que, nas últimas décadas, tem experimentado um processo acelerado de digitalização e reconfiguração de suas práticas de gestão e de prestação jurisdicional. O avanço da informatização dos processos, o uso estratégico de dados para embasar decisões e a incorporação de tecnologias de automação e inteligência artificial (IA) refletem uma mudança estrutural na forma como a Justiça opera e se relaciona com a sociedade. Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) tem exercido papel normativo e orientador central, atuando na definição de diretrizes e princípios para a transformação digital no sistema de justiça. Um dos marcos mais recentes desse movimento é a Resolução CNJ nº 615, de 18 de março de 2024, que atualiza e amplia as disposições da antiga Resolução nº 332/2020, redefinindo as bases para o uso ético, transparente e responsável da Inteligência Artificial no Poder Judiciário. A norma reforça a importância da explicabilidade dos algoritmos, da governança de dados e da proteção dos direitos fundamentais, consolidando parâmetros técnicos e éticos que asseguram o controle humano e a confiabilidade dos sistemas de IA. Essa atualização evidencia o compromisso do Judiciário brasileiro em alinhar-se às tendências globais de governo digital e justiça inteligente, conciliando inovação tecnológica com legalidade, equidade e justiça social.

A Inteligência Artificial, nesse contexto, tem se consolidado como um dos principais vetores da transformação digital, redefinindo processos de tomada de decisão, análise de dados e interação entre instituições e cidadãos. Conceitualmente, a IA pode ser entendida como a capacidade de um sistema de interpretar dados externos, aprender com eles e aplicar esse conhecimento

de forma adaptativa para alcançar objetivos específicos (Haenlein; Kaplan, 2019). Essa capacidade é potencializada por técnicas como *machine learning* e *deep learning*, que permitem o aprimoramento contínuo dos algoritmos a partir da experiência e do volume crescente de dados disponíveis.

No setor público, a IA tem se mostrado um poderoso instrumento de modernização da gestão e de inovação em políticas públicas, com potencial para aumentar a eficiência administrativa, reduzir custos, ampliar a transparência e aprimorar a entrega de serviços à população. Nesse sentido, a tecnologia assume uma função estratégica de governança e transformação organizacional, exigindo lideranças preparadas para compreender seus impactos técnicos, sociais e éticos, bem como para garantir sua implementação responsável e voltada ao interesse público (Toledo; Mendonça, 2023).

No campo jurídico, em particular, o debate sobre o uso da IA vem se intensificando em razão de seu potencial de transformar práticas históricas de gestão e julgamento. Pesquisas como as de Cruz *et al.* (2022) realizaram um levantamento do estado da arte da inteligência artificial no Judiciário brasileiro e apontam que as principais aplicações se concentram em tarefas operacionais e de apoio à decisão — como triagem de processos, reconhecimento de padrões, análise de documentos e predição de resultados processuais.

Já estudos mais recentes, como o de Tauk e Salomão (2023), identificam mais de 60 ferramentas de IA distribuídas em 44 tribunais brasileiros, abrangendo Cortes Superiores, Tribunais Regionais e Tribunais de Justiça Estaduais. Entre as principais técnicas utilizadas estão o aprendizado supervisionado e não supervisionado, o processamento de linguagem natural (PLN) e modelos de classificação e agrupamento de documentos jurídicos, empregados em sistemas como Victor (STF), Sócrates (STJ)

e Larry (TJPR). Esses sistemas automatizam tarefas repetitivas e de alta carga cognitiva, permitindo que magistrados e servidores se dediquem a atividades de maior valor analítico e estratégico, agregando eficiência e qualidade à prestação jurisdicional.

Embora diversos estudos enfatizem os benefícios da utilização da Inteligência Artificial, autores e organismos internacionais também têm alertado para os desafios éticos e de governança decorrentes da adoção dessas tecnologias. A opacidade dos algoritmos, o risco de viés discriminatório e a ausência de mecanismos robustos de explicabilidade figuram entre as principais preocupações (UNESCO, 2022). O desafio central consiste em equilibrar eficiência tecnológica e proteção dos direitos fundamentais, assegurando governança, transparência e controle humano sobre os sistemas algorítmicos, de modo a preservar a legitimidade do processo judicial e a confiança social nas decisões automatizadas.

A análise de Watanabe e França (2025) figura entre as mais abrangentes já realizadas sobre a incorporação da Inteligência Artificial (IA) no sistema de justiça brasileiro. Com base em 44 estudos nacionais e internacionais publicados entre 2019 e 2024, o trabalho evidencia que a adoção da IA passou de uma fase experimental para um estágio de consolidação institucional, em que tribunais brasileiros utilizam algoritmos de aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e modelos preditivos para aprimorar a gestão processual e a tomada de decisão. Entre os principais benefícios identificados, destacam-se o aumento da celeridade, a ampliação do acesso à informação, a sustentabilidade administrativa e a melhoria da qualidade dos serviços jurisdicionais.

Esses resultados reforçam a convergência entre a agenda de inovação tecnológica e as diretrizes do Programa Justiça 4.0, lançado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2021 em parceria com o PNUD e o Ministério da Justiça e Segurança

Pública. O programa promove um ecossistema de justiça digital colaborativa, articulando iniciativas como o Juízo 100% Digital, o Balcão Virtual e a Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro (PDPJ-Br). Essas ferramentas têm possibilitado a integração de dados e sistemas, a racionalização de recursos e o fortalecimento da interoperabilidade entre tribunais — fundamentos essenciais para uma justiça mais acessível, eficiente e centrada no cidadão.

De forma complementar, o relatório “Inteligência Artificial Generativa no Poder Judiciário” (CNJ, 2024) apresenta um panorama detalhado sobre o uso e a percepção dessas tecnologias entre magistrados e servidores de todo o país. O levantamento, realizado entre maio e junho de 2024, contou com a participação de 1.681 magistrados(as) — o equivalente a 9,1% da magistratura nacional — e 16.844 servidores(as), correspondendo a 6% do quadro funcional do Judiciário brasileiro. O estudo revelou que o uso efetivo das ferramentas de IA generativa ainda é incipiente, mas o interesse e a abertura cultural são amplamente difundidos: a maioria dos respondentes manifestou disposição em adotar essas tecnologias em suas rotinas de trabalho. Em síntese, o relatório evidencia que o entusiasmo e o reconhecimento de potencial superam a experiência prática, reforçando a necessidade de políticas estruturadas de capacitação, governança de dados e ética digital que preparem o sistema de justiça para uma adoção segura e responsável dessas ferramentas.

Entre os benefícios mais citados pelos participantes estão a automatização de tarefas repetitivas, a agilidade na elaboração de peças e despachos e a ampliação do acesso à informação jurídica. Ao mesmo tempo, foram registradas preocupações relevantes com privacidade, vieses algorítmicos e transparência, apontando a urgência de diretrizes claras de governança algorítmica, supervisão humana e cultura ética institucional. Assim, o relatório reforça que a transformação digital no Judiciário deve ser entendida como um processo simultaneamente tecnológico e institucional, anco-

rado em princípios éticos, pedagógicos e jurídicos que assegurem a confiança pública e a legitimidade das decisões automatizadas.

Buscando mapear as experiências concretas de uso e desenvolvimento dessas tecnologias, a Pesquisa IA no Poder Judiciário, referente ao ano de 2024 e divulgada em setembro de 2025, confirmou que o uso de Inteligência Artificial é uma tendência consolidada na Justiça brasileira. O estudo, realizado no âmbito do Programa Justiça 4.0 — parceria entre o CNJ, o PNUD e outros órgãos do sistema judicial — identificou 178 projetos de IA registrados em 2024, sendo 98 novas iniciativas. A pesquisa contou com a adesão de 92 dos 95 tribunais e conselhos do país (96,8%) e demonstrou que 63% dessas instituições já desenvolvem projetos próprios de IA.

Pela primeira vez, o levantamento incluiu uma seção dedicada à IA generativa, revelando que 45,8% dos tribunais e conselhos já utilizam ferramentas desse tipo, principalmente em tarefas textuais — como geração, aprimoramento e sumarização de textos, além de verificação ortográfica. Entre as instituições que ainda não adotaram essa tecnologia, 81,3% manifestaram intenção de implementá-la, evidenciando uma tendência de rápida expansão.

Os dados também apontam que a Justiça Estadual lidera o número de projetos, com 48 iniciativas, seguida pela Justiça Eleitoral (17), Trabalho (14) e Federal (8). Do total de projetos mapeados, 42,9% já estão finalizados e em produção, enquanto 26,5% ainda estão em desenvolvimento. As principais motivações identificadas foram o ganho de eficiência e agilidade, a inovação em processos internos, e o aumento da precisão e consistência das decisões.

Nesse contexto, tanto a pesquisa de Watanabe e França (2025) quanto os dados divulgados pelo CNJ indicam que a adoção da IA no Judiciário não pode se restringir à implantação de

sistemas automatizados, mas deve ser acompanhada por investimentos em capacitação, cultura organizacional e liderança digital. O êxito dessa transformação depende da formação de gestores e equipes capazes de compreender os fundamentos técnicos e normativos da IA, assegurando seu uso transparente e orientado à ampliação da confiança pública. Essa perspectiva se alinha diretamente ao Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), que tem se destacado como uma experiência inovadora de formação de lideranças e equipes para a transformação digital e o uso estratégico da inteligência artificial no sistema de justiça brasileiro.

3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS NO PODER JUDICIÁRIO: O CASO DO TJCE

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) vem conduzindo, nos últimos anos, um processo consistente de transformação digital, em sintonia com a agenda do Programa Justiça 4.0 e com as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para inovação e governança digital. Essa trajetória reflete o compromisso da instituição em modernizar sua atuação, ampliar a eficiência e aprimorar a qualidade da prestação jurisdicional por meio do uso estratégico de tecnologias emergentes, especialmente as baseadas em Inteligência Artificial (IA) e automação de processos robóticos (RPA).

As ferramentas de IA e RPA integram a Estratégia de Transformação Digital do TJCE, contemplada pelo Programa de Modernização do Judiciário Cearense (Promojud). O objetivo é direcionar esforços e recursos para ações que melhorem a prestação de serviços por meio de avanços tecnológicos, fortalecendo a capacidade institucional do Tribunal e promovendo uma Justiça mais ágil, acessível e eficiente.

Entre as soluções desenvolvidas, destacam-se a Berna, voltado à gestão de acervos processuais; a Talia, destinado à transcrição automática de audiências; o Midas, responsável pelo agrupamento de atos judiciais semelhantes; e a Sara, sistema de análise e resumo de ações judiciais que gera pré-minutas a partir de peças processuais. Além destas, o Tribunal já conta com mais de 80 robôs em operação, atuando tanto em rotinas judiciais quanto administrativas. Essas ferramentas automatizadas otimizam fluxos de trabalho, reduzem a sobrecarga operacional e ampliam a produtividade das unidades. Integradas ao *Hub Digital* do TJCE, elas consolidam um ecossistema de inovação orientado à automação inteligente e à governança de dados.

Esse conjunto de soluções compõe o portfólio de projetos estratégicos do TJCE, que busca alinhar inovação tecnológica à melhoria contínua da gestão judicial. Entre esses projetos, destaca-se o Projeto Inteligência Artificial, atualmente com 81% de execução, cujo propósito é automatizar rotinas e demandas repetitivas — como expedientes, modelos de julgamento, demandas em massa e sobrestamentos processuais — por meio de ferramentas de IA. O projeto responde à necessidade de aumento da produtividade e padronização das rotinas do Judiciário, em linha com o eixo estratégico de “promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços”.

O Projeto Inteligência Artificial inclui entregas estruturantes, como a implantação de modelos de precedentes no 1.º e no 2.º grau, o piloto de prescrição intercorrente, a expansão do Berna, a criação de uma ferramenta de tradução simultânea e uma solução de alteração de imagem e voz. Essas iniciativas combinam automação, processamento de linguagem natural e análise de dados, ampliando a capacidade do Tribunal de responder de forma mais célere, padronizada e eficiente às demandas do sistema de justiça.

Além disso, o TJCE vem executando o projeto de automação de processos administrativos, que já alcança 90% de execução, voltado a substituir sistemas legados e integrar um BPMS robusto para apoiar fluxos de trabalho complexos. Essa iniciativa busca reduzir erros, aumentar a produtividade e fortalecer a sustentabilidade operacional, consolidando um modelo de governança digital que conecta tecnologia, gestão e resultados.

Essas ações convergem com os objetivos do Plano Estratégico TJCE 2030, que define como missão “garantir direitos para realizar justiça no Ceará” e como visão “ser um tribunal de referência nacional em celeridade e eficiência, reconhecido por contribuir com a redução das desigualdades”. O plano também reforça o compromisso do Tribunal com a Agenda 2030 da ONU, ao integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em seus eixos de atuação, com ênfase em inovação, governança, eficiência e acesso à Justiça.

Essas experiências vêm sendo disseminadas em fóruns e eventos nacionais, com o propósito de compartilhar boas práticas e fomentar a reflexão sobre os desafios éticos, jurídicos e organizacionais do uso da IA no Judiciário. O TJCE tem se destacado não apenas pela criação de ferramentas, mas pelo esforço em institucionalizar a inovação, promovendo uma visão crítica sobre o papel da tecnologia na governança, na produtividade e na ampliação do acesso à Justiça.

Com base nessa visão integrada entre tecnologia e capital humano, o Tribunal reconhece que a transformação digital exige mais do que ferramentas modernas — requer lideranças preparadas, equipes capacitadas e uma cultura organizacional orientada à inovação. Nesse contexto, a formação e o desenvolvimento de competências digitais tornaram-se pilares da estratégia de modernização institucional.

3.1 O PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES (PDG) 2025: UMA OPORTUNIDADE PARA CONSOLIDAR A CULTURA DIGITAL

O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) é uma política institucional voltada à formação de lideranças e ao fortalecimento das capacidades gerenciais e estratégicas no âmbito do Poder Judiciário cearense. Desde sua criação, o programa tem buscado desenvolver competências que sustentem uma cultura de resultados, colaboração e inovação, alinhada à missão do Tribunal de “garantir direitos para realizar justiça no Ceará”.

Articulado com o Centro de Formação dos Servidores do Poder Judiciário (CEFOP), o PDG conta com o apoio de uma estrutura formativa estratégica, responsável por conceber e disseminar ações educacionais alinhadas às necessidades locais e aos objetivos institucionais. O CEFOP atua como parceiro essencial na consolidação de uma gestão pública mais eficiente, ética e inovadora, contribuindo diretamente para o desenvolvimento das lideranças e para a transformação da cultura organizacional do TJCE.

No ciclo de 2025, o PDG assumiu papel central na agenda de transformação digital do TJCE, ao incorporar o curso “Transformação Digital, Inteligência Artificial e Gestão de Metas”, desenvolvido pelo Instituto Publix. Embora o programa já fosse uma iniciativa consolidada, essa edição representou uma oportunidade estratégica para alinhar o desenvolvimento de lideranças à agenda de inovação tecnológica e inteligência artificial, fortalecendo a integração entre pessoas, processos e tecnologia.

O PDG 2025 estruturou suas atividades em torno de três eixos integrados, que dialogam diretamente com os objetivos estratégicos do Tribunal e com as diretrizes do Programa Justiça 4.0:

- **Transformação Digital**, abordando fundamentos, políticas públicas e ferramentas aplicadas à moderni-

zação dos serviços judiciais, com destaque para a interoperabilidade de sistemas, a gestão de dados e a automação de processos;

- **Inteligência Artificial**, com foco no uso ético, estratégico e seguro dessas tecnologias, considerando aspectos de explicabilidade, transparência e governança algorítmica;
- **Gestão de Metas e Resultados**, enfatizando a importância da cultura de desempenho, da mensuração de resultados e do uso de dados como instrumento de tomada de decisão e aprimoramento institucional.

A metodologia do curso combinou abordagem conceitual e prática, com momentos de exposição dialogada, oficinas de experimentação e elaboração de projetos aplicativos. Essa dinâmica permitiu aos participantes refletir criticamente sobre os impactos da digitalização e aplicar os aprendizados a desafios concretos de suas unidades e áreas de atuação.

Mais do que difundir conteúdos técnicos, o programa promoveu uma mudança de mentalidade, estimulando lideranças a compreenderem a transformação digital como um processo cultural e colaborativo, no qual a tecnologia atua como meio para ampliar o valor público e a efetividade da Justiça.

Ao articular os eixos de capacitação, governança e inovação, o PDG 2025 consolidou-se como instrumento estratégico da transformação digital do TJCE, contribuindo para o fortalecimento de lideranças digitais capazes de conduzir a modernização do Judiciário com ética, eficiência e foco em resultados. Essa experiência reforça a convicção de que o avanço tecnológico só se sustenta quando acompanhado do desenvolvimento humano e institucional.

4. RESULTADOS DA CAPACITAÇÃO

O Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) 2025, com foco em Transformação Digital, Inteligência Artificial e Gestão de Metas, foi estruturado em formato híbrido, combinando atividades *on-line* e presenciais, totalizando 40 horas de duração. Essa metodologia buscou equilibrar a flexibilidade do aprendizado remoto com a imersão e a troca de experiências proporcionadas pelos encontros presenciais, garantindo a articulação entre teoria e prática.

A formação foi organizada em quatro módulos integrados, distribuídos entre aulas expositivas, dinâmicas e mentorias:

- **Módulo 1 – Inovação, Transformação Digital e Governança de Dados** (*on-line*), voltado à compreensão dos marcos conceituais e à importância da governança informacional na modernização institucional;
- **Módulo 2 – Transformação do Judiciário por meio do Digital e da Inteligência Artificial** (*on-line*), que apresentou experiências e aplicações práticas de IA e automação no sistema de justiça;
- **Módulo 3 – Gestão Estratégica, Resultados e Indicadores** (presencial), com foco na cultura de desempenho, na mensuração de resultados e no uso de dados para decisões gerenciais;
- **Módulo 4 – Gerência de Plano de Trabalho e Gestão Operacional** (presencial), voltado à aplicação prática dos aprendizados na elaboração de planos de ação e no fortalecimento das rotinas de gestão.

O PDG foi ofertado em dez turmas, garantindo abrangência e participação de lideranças de diversas unidades administrativas e judiciais. Ao todo, 646 gestoras(es) e magistradas(os)

participaram da capacitação, sendo 336 no primeiro ciclo, realizado entre maio e junho de 2025, e 310 no segundo ciclo, entre setembro e outubro de 2025. O público-alvo foi composto exclusivamente por gestores do TJCE, conforme política institucional de fortalecimento da liderança e da cultura de inovação.

A divulgação interna reforçou o caráter estratégico do programa, destacando-o como espaço de desenvolvimento de competências digitais e gerenciais alinhadas à agenda de modernização do Programa de Modernização do Judiciário Cearense (Promojud) e às diretrizes do Planejamento Estratégico TJCE 2030.

Durante o curso, os conteúdos apresentados possibilitaram um amplo debate sobre o papel da tecnologia e da Inteligência Artificial (IA) no sistema de justiça, promovendo uma reflexão crítica sobre os impactos, desafios e oportunidades da transformação digital no Judiciário. Foram discutidos temas como a evolução das aplicações de IA no âmbito judicial, desde as primeiras experiências de automação de rotinas até o uso de algoritmos avançados para análise de dados e apoio à tomada de decisão. Também foram exploradas as diretrizes para o uso responsável e seguro dessas tecnologias, com ênfase na ética, na transparência, na explicabilidade dos algoritmos e na importância do controle humano sobre os processos automatizados.

Além da abordagem conceitual, o curso apresentou experiências concretas de aplicação da IA no Poder Judiciário, destacando casos de tribunais que vêm utilizando soluções tecnológicas para aprimorar a tramitação processual, reduzir demandas repetitivas e fortalecer a governança de dados. Essa dimensão prática foi complementada pela realização de exercícios reflexivos, nos quais os participantes puderam identificar desafios e oportunidades de aplicação das tecnologias emergentes em suas próprias unidades, promovendo uma aprendizagem orientada à prática.

Um dos principais instrumentos utilizados foi o Questionário de Avaliação de Maturidade Digital e IA do TJCE, adaptado do modelo proposto por Lamarre, Smaje e Zimmel (2023) para a realidade do setor público. O instrumento teve como finalidade avaliar o estágio de maturidade e a capacidade digital das unidades do Tribunal, com base em duas dimensões principais:

- Seção 1 – *Roadmap*, Pessoas e Modelo Operacional, que analisou o alinhamento estratégico, a gestão de pessoas e a estrutura organizacional frente à transformação digital;
- Seção 2 – Adoção de Tecnologias, Gestão de Dados e Escalabilidade, voltada à implementação tecnológica, ao uso de dados e à capacidade de adaptação a novos cenários.

O questionário foi aplicado de forma eletrônica, com garantia de confidencialidade conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), e contou com ampla adesão dos participantes. No total, foram 402 respostas válidas, sendo 232 no primeiro ciclo e 170 no segundo ciclo de capacitação.

A escala de maturidade digital utilizada no questionário permitiu classificar o estágio de desenvolvimento das iniciativas digitais do Tribunal em cinco níveis evolutivos. No nível 1 – Iniciante, observa-se uma implementação digital mínima ou inexistente, caracterizada pela ausência de processos automatizados e baixa incorporação de tecnologias no cotidiano institucional. O nível 2 – Emergente representa organizações que iniciaram algumas ações digitais, ainda de forma isolada e não integrada aos sistemas de gestão. O nível 3 – Em Desenvolvimento indica a presença de múltiplas iniciativas digitais com certo grau de integração entre áreas, demonstrando avanços na coordenação tecnológica e nos fluxos de informação. Já o nível 4 – Maturidade Avançada corresponde a instituições com estratégias digitais

consolidadas, uso intensivo de tecnologias integradas e resultados expressivos em termos de eficiência e inovação. Por fim, o nível 5 – Líder Digital define organizações que alcançaram excelência digital em todas as áreas, com forte capacidade de inovação, liderança comparativa e influência sobre outras instituições públicas.

Os resultados apontaram uma média geral de maturidade digital de 2,56 no primeiro ciclo e 2,45 no segundo, em uma escala de 1 a 5. A dimensão “*Roadmap*, Pessoas e Modelo Operacional” apresentou desempenho mais consistente (média de 2,6), refletindo avanços na governança, no alinhamento estratégico e nas competências digitais das lideranças. Já a dimensão “Adoção de Tecnologias e Gestão de Dados” obteve média inferior (2,4), evidenciando desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, à integração de sistemas e à gestão de dados organizacionais.

Esses resultados indicam que o TJCE se encontra em um estágio emergente de maturidade digital, com iniciativas relevantes já em curso, mas que ainda demandam integração sistêmica, capacitação contínua e fortalecimento da cultura de dados. O exercício permitiu aos participantes identificar pontos críticos e planejar ações de aprimoramento, consolidando o PDG como um espaço de aprendizagem estratégica voltado à transformação institucional.

Todo o conteúdo do curso foi disponibilizado em uma plataforma eletrônica interativa, que serviu como espaço de apoio e aprendizagem contínua. Nela, os participantes puderam acessar materiais complementares e consultar um repositório de referências e estudos de caso, garantindo o acompanhamento integral da trilha de capacitação. Essa integração tecnológica contribuiu para ampliar o engajamento, a troca de experiências e a consolidação de uma comunidade de aprendizagem voltada à inovação no Judiciário.



Figura 1. Plataforma eletrônica do Curso
Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro destaque importante da capacitação foi o desenvolvimento do Mentor TJCE, ferramenta de inteligência artificial pelo Instituto Publix especificamente para apoiar o processo de

aprendizagem e a elaboração dos projetos aplicativos do curso. O Mentor TJCE funcionou como um assistente virtual de aprendizagem, capaz de oferecer suporte individualizado aos participantes em tempo real.

A ferramenta foi projetada para auxiliar na redação e revisão dos projetos, no esclarecimento de dúvidas conceituais e na organização das ideias e entregas, operando de forma integrada ao ambiente virtual do curso. Seu uso exemplifica a aplicação prática da IA no contexto educacional do Judiciário, demonstrando como soluções tecnológicas podem ampliar a autonomia dos gestores, promover aprendizagem personalizada e otimizar o processo de capacitação.

4.1 DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS APLICATIVOS

Um dos principais diferenciais pedagógicos do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) é sua abordagem prática e orientada à aplicação, que culmina na elaboração de um projeto aplicativo por cada grupo de participantes. Essa atividade tem como propósito transformar o conhecimento adquirido ao longo do curso em ações concretas de aprimoramento institucional, estimulando a capacidade analítica, o pensamento estratégico e a cultura de inovação. Elaborados em grupos interdisciplinares, os projetos foram construídos de forma progressiva, com cada módulo do curso contribuindo para uma nova etapa do desenvolvimento — desde a identificação de um problema real da unidade ou área de atuação dos gestores até o desenho de soluções factíveis, sustentáveis e alinhadas às diretrizes estratégicas do Tribunal.

O desafio proposto aos participantes consistia em identificar um problema organizacional relevante relacionado aos eixos de Transformação Digital, Inteligência Artificial ou Gestão de Metas e Resultados, e propor uma iniciativa que contribuísse diretamente para o aumento da produtividade, da eficiência e da qualidade da prestação jurisdicional. O projeto deveria contem-

plar a descrição do problema, a justificativa da proposta, os resultados esperados, os indicadores de impacto, as etapas de execução e os recursos necessários — seguindo o modelo de *canvas* fornecido pelo Instituto Publix.

Essa metodologia dialoga diretamente com o Programa +Gestão, que integra o portfólio de ações estratégicas do TJCE voltadas à modernização administrativa e ao fortalecimento da governança institucional. O PDG, inserido nesse contexto, atua como instrumento de formação de lideranças e disseminação de práticas inovadoras, contribuindo para a consolidação de um modelo de gestão orientado a resultados e alinhado às Metas Nacionais do Poder Judiciário, especialmente aquelas voltadas à celeridade processual, à inovação tecnológica e à sustentabilidade.

Durante as aulas, o processo de elaboração dos projetos foi acompanhado de forma orientada, com momentos específicos para troca de experiências, construção colaborativa e *feedback* dos facilitadores. A cada encontro, os grupos eram estimulados a aprimorar seus diagnósticos, redefinir metas e alinhar o escopo de suas iniciativas à estratégia institucional do TJCE, à Visão 2030 e aos objetivos do Programa Justiça 4.0, promovendo a integração entre tecnologia, gestão e cultura de inovação. Essa abordagem garantiu que o aprendizado teórico fosse constantemente ancorado na prática, reforçando o papel do PDG como espaço de formação aplicada, experimentação e transformação cultural no Poder Judiciário.

Ao final dos módulos formativos, o programa contemplou sessões de mentoria voltadas à conclusão, ao aperfeiçoamento e ao debate das propostas desenvolvidas pelos grupos. Esses encontros tiveram como objetivo oferecer orientação técnica e metodológica, permitindo que os participantes refinassem seus diagnósticos, ampliassem o conhecimento sobre experiências correlatas e validassem a viabilidade das soluções propostas. Durante o processo,

os grupos foram incentivados a pesquisar iniciativas inovadoras em andamento no próprio TJCE e em outros tribunais, buscando inspiração em práticas exitosas e em alinhamento com a agenda nacional de transformação digital do Poder Judiciário.

No segundo encontro de mentoria, as turmas realizaram a apresentação preliminar de seus projetos, em formato de *pitch*, possibilitando que os demais participantes atuassem como avaliadores. Esse momento de troca e colaboração promoveu o aprendizado coletivo e fortaleceu a cultura de *feedback* entre gestores. As propostas foram analisadas com base em cinco critérios principais:

- 1) Clareza e relevância estratégica do desafio abordado;
- 2) Inovação da solução proposta;
- 3) Viabilidade de aplicação no contexto institucional do TJCE;
- 4) Escalabilidade e contribuição para o alcance de resultados mensuráveis;
- 5) Qualidade da apresentação e estrutura da proposta.

A partir dessa avaliação colaborativa, cada turma identificou os projetos mais bem avaliados, que foram posteriormente encaminhados à alta gestão do TJCE para reconhecimento e eventual apoio à sua implementação.

Como forma de valorização das iniciativas, os projetos vencedores do primeiro ciclo foram apresentados publicamente em evento, promovido pelo Centro de Formação de Servidores, realizado no dia 29 de agosto de 2025, na Escola Superior da Magistratura do Ceará (ESMEC), com a presença de gestores, instrutores e representantes das áreas estratégicas do Tribunal.

O encontro marcou a conclusão do 1º Ciclo do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) e contou com a participação de servidores e servidoras de diversas unidades do Poder Judiciário estadual. Ao todo, 13 projetos foram selecionados en-

tre as propostas desenvolvidas ao longo da capacitação. O projeto ADAOS (Automação de Despachos e Atos Ordinatórios Simples) recebeu a maior pontuação, destacando-se por propor a automação de atividades rotineiras no sistema PJe, como geração de textos, classificação documental e encaminhamento de tarefas — contribuindo para a redução do tempo de tramitação e aumento da eficiência processual.

Em segundo e terceiro lugar, foram reconhecidos os projetos Integrar para Excelência e Automação Inteligente, que apresentaram soluções inovadoras voltadas ao aprimoramento dos fluxos de trabalho e à consolidação de uma cultura de gestão orientada por dados e inovação. Essa etapa final simbolizou não apenas o encerramento do processo formativo, mas também a consolidação de uma rede de gestores comprometidos com a modernização, a eficiência e a transformação digital no Judiciário cearense, em sintonia com as diretrizes do Programa +Gestão e as Metas Nacionais do CNJ.



Figura 2. Apresentação dos Projetos Aplicativos vencedores para a Alta Gestão

Fonte: TJCE.

Como balanço final, a experiência do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) de 2025 demonstra que o in-

vestimento em capacitação voltada à transformação digital e à inteligência artificial constitui um pilar essencial para o fortalecimento institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE). Diante do cenário de emergência e disseminação das tecnologias baseadas em IA, o Tribunal reconheceu a importância de preparar suas lideranças para compreender, conduzir e supervisionar o uso dessas ferramentas de forma ética e estratégica. Ao longo do percurso formativo, os participantes refletiram sobre governança de dados, inovação digital, uso responsável da IA e gestão orientada por resultados, discutindo como esses elementos podem contribuir para uma Justiça mais eficiente, transparente e alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

Mais do que um curso, o PDG configurou-se como um ambiente de aprendizagem colaborativa, em que teoria e prática se integraram por meio do desenvolvimento de projetos aplicativos voltados a desafios reais do Judiciário. Essa abordagem permitiu transformar o aprendizado em ação, estimulando a autonomia, a criatividade e a capacidade de gestão estratégica dos servidores e magistrados. O resultado foi o fortalecimento da liderança digital, a ampliação da visão sistêmica e inovadora dos participantes e a geração de soluções institucionais concretas que contribuem para o alcance das metas estratégicas do TJCE e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

As pesquisas de satisfação realizadas ao término da capacitação indicaram 82% de aprovação geral e evolução significativa nas competências medidas, variando entre 21% e 52% de crescimento nos indicadores de aprendizagem. Esses resultados evidenciam avanços na gestão por resultados, na capacidade analítica das lideranças e no uso estratégico de dados para a tomada de decisão. Além dos ganhos técnicos, o programa promoveu uma transformação cultural, ao fomentar nos participantes maior domínio sobre tecnologias digitais, liderança de equipes e planejamento orientado a evidências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência do Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG) 2025 no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) reforça a convicção de que a transformação digital do setor público depende, antes de tudo, de pessoas capacitadas para conduzir o uso responsável e estratégico das novas tecnologias. No contexto recente da Resolução CNJ nº 615/2024, que redefina as diretrizes para o uso ético, transparente e seguro da Inteligência Artificial (IA) no Poder Judiciário, torna-se ainda mais evidente que a inovação tecnológica deve caminhar lado a lado com o investimento em conhecimento humano, promovendo a formação de lideranças preparadas para equilibrar eficiência, governança e proteção de direitos fundamentais.

O PDG consolidou-se como uma oportunidade singular de disseminar conhecimento, fortalecer competências digitais e impulsionar uma cultura de inovação voltada à modernização institucional. Ao longo do programa, gestores e magistrados puderam refletir criticamente sobre o papel da IA e da transformação digital na Justiça, compreendendo seus potenciais e riscos, além de explorar caminhos para sua aplicação prática de forma ética e alinhada às metas estratégicas do TJCE e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Mais do que um curso de capacitação, o programa configurou-se como um espaço colaborativo de aprendizagem e experimentação, em que teoria e prática se encontraram por meio da construção coletiva de projetos aplicativos voltados a desafios concretos do Judiciário. As atividades de mentoria e as discussões sobre maturidade digital demonstraram que a consolidação de uma Justiça inovadora depende de um ecossistema de aprendizado contínuo, sustentado por servidores e magistrados engajados em transformar conhecimento em ação.

A metodologia desenvolvida pelo Instituto Publix, ao integrar ensino, mentoria e prática aplicada, possibilitou que o TJCE fortalecesse sua governança digital e a capacidade institucional de inovação, estimulando lideranças mais preparadas para enfrentar os desafios da transformação tecnológica e cultural em curso.

Assim, o PDG 2025 reafirma que a modernização da Justiça não se resume à adoção de sistemas inteligentes ou ferramentas de automação, mas à criação de um ambiente em que o aprendizado, a ética e o senso de propósito coletivo orientem a aplicação da tecnologia. Ao investir na formação de seus gestores, o TJCE não apenas cumpre as diretrizes da Resolução 615/2024, mas também afirma seu papel de protagonista na construção de uma Justiça mais humana, inteligente e confiável, sustentada pelo conhecimento e pela responsabilidade compartilhada.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 332, de 21 de agosto de 2020. *Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça*, Brasília, DF, n. 274, p. 4-8, 25 ago. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *O uso da inteligência artificial generativa no Poder Judiciário brasileiro: relatório de pesquisa*. Brasília: CNJ, 2024. 111 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/09/cnj-relatorio-de-pesquisa-iag-pj.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 615, de 11 de março de 2025. *Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça*, Brasília, DF, n. 54, p. 2-16, 14 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA; PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Pesquisa inteligência artificial no Judiciário 2024: resumo executivo*.

Brasília: CNJ, 2025. 42 p. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/09/relatorio-ia-2024-resumo-executivo-set2025.pdf>. Acesso em: 13 out. 2025.

CRUZ, F. B. da; BRITTO, M. C. de S.; MOREIRA, G. M.; BRITTO JUNIOR, A. de S. Robôs substituem juízes? O estado da arte da inteligência artificial no judiciário brasileiro. *Revista Antinomias*, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 8-41, 2022. Disponível em: <https://antinomias.com.br/index.php/revista/article/view/36/33>. Acesso em: 13 out. 2025.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. A brief history of artificial intelligence: on the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, v. 61, n. 4, p. 5-14, 2019.

LAMARRE, Eric; SMAJE, Kate; ZEMMEL, Rodney. *Rewired: the McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI*. [s. l.]: John Wiley & Sons, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA - UNESCO. *Recomendação sobre a ética da inteligência artificial*. 2022. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_por. Acesso em: 13 out. 2025.

TAUK, C.; SALOMÃO, L. F. Inteligência artificial no judiciário brasileiro: estudo empírico sobre algoritmos e discriminação. *Diké - Revista Jurídica*, v. 22, n. 23, p. 2-32, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/dike/article/view/3819>. Acesso em: 13 out. 2025.

TOLEDO, A. T.; MENDONÇA, M. A aplicação da inteligência artificial na busca de eficiência pela administração pública. *Revista do Serviço Público - RSP*, v. 74, n. 2, p. 410-438, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6829/6921>. Acesso em: 13 out. 2025.

WATANABE, C.; FRANÇA, T. O impacto da inteligência artificial no Judiciário. *Revista Em Tempo*, v. 24, n. 1, p. 47-73, 2025. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/emtempo/article/view/3647>. Acesso em: 13 out. 2025.

WEBB, A.; JORDAN, S. *The era of living intelligence: navigating the technology supercycle powering the next wave of innovation*. New York: Future Today Institute, 2024. Disponível em: https://futuretodayinstitute.com/wp-content/uploads/2024/12/FTI_Supercycle_final.pdf. Acesso em: 13 out. 2025.

9

MATURIDADE DIGITAL E
INTELIGÊNCIA
ARTIFICIAL NO SETOR
PÚBLICO: DIAGNÓSTICO
APLICADO A
SECRETARIAS
ESTADUAIS DE
ADMINISTRAÇÃO E
PLANEJAMENTO

MATURIDADE DIGITAL E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR PÚBLICO: DIAGNÓSTICO APLICADO A SECRETARIAS ESTADUAIS DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

João Paulo Mota

Gabriel Reis

1. INTRODUÇÃO

No contexto das reformas administrativas contemporâneas, a transformação digital vem assumindo papel central na modernização do setor público. Mais do que digitalizar processos e serviços, esse movimento tem implicado uma profunda reconfiguração das capacidades institucionais, das práticas gerenciais e dos modelos de governança, orientando-os para a inovação e para o uso estratégico de dados. Globalmente, observa-se a transição de uma prestação de serviços reativa para uma abordagem proativa, voltada à criação de valor público (OECD, 2023). Nesse cenário, a inteligência artificial (IA) desponta como uma das tecnologias mais promissoras, ao permitir o processamento de grandes volumes de dados e a realização de tarefas complexas por sistemas autônomos. Sua incorporação por governos ao redor do mundo tem buscado ampliar a efetividade das políticas públicas, aprimorar os serviços oferecidos à população e tornar a gestão de organizações mais eficiente (Nonato; Novaes; Ziebarth, 2020).

Nesse contexto, ganha relevância a necessidade de instrumentos diagnósticos capazes de aferir o grau de maturidade digital das organizações públicas e sua prontidão para adoção de soluções baseadas em IA. Avaliações sistemáticas e baseadas em evidências são necessárias não apenas para compreender o estágio atual das capacidades digitais institucionais, mas também para subsidiar a formulação de estratégias de transformação digital que sejam realistas, direcionadas e passíveis de monitoramento. No entanto, a literatura brasileira sobre o tema ainda carece de modelos adaptados às especificidades do setor público nacional, especialmente no nível estadual.

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta de investigação: qual é o grau de maturidade digital e de inteligência artificial das secretarias estaduais responsáveis pelas áreas de gestão e planejamento, e quais dimensões concentram os principais avanços e fragilidades institucionais?

Para isso, este estudo tem como objetivo geral aplicar e analisar um instrumento de avaliação de maturidade digital e de inteligência artificial em nove secretarias estaduais da administração direta. Os objetivos específicos incluem: (i) mapear o estágio atual de desenvolvimento digital das secretarias; (ii) identificar as dimensões mais consolidadas e mais frágeis da maturidade digital institucional; e (iii) refletir sobre os desafios e oportunidades para o avanço da transformação digital e do uso de IA no setor público.

A pesquisa baseia-se na aplicação de um modelo analítico composto por seis dimensões avaliativas — *Roadmap*, Pessoas, Modelo Operacional, Tecnologia, Gestão de Dados e Adoção de Tecnologias e Escalabilidade — operacionalizadas por meio de 24 tópicos distribuídos em uma escala ordinal de cinco níveis de maturidade. Os dados foram coletados junto a nove secretarias estaduais participantes de uma iniciativa de capacitação promovida pelo CONSAD em 2024, e analisados estatisticamente de forma descritiva.

Ao longo deste artigo, serão apresentados os fundamentos conceituais do modelo de avaliação adotado, a metodologia de aplicação do instrumento e a análise crítica dos resultados obtidos. Por fim, serão discutidas as implicações dos achados para o avanço da agenda de transformação digital no setor público, com destaque para oportunidades do uso da IA e as lacunas que ainda dificultam a integração efetiva da IA nos processos governamentais.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como básica, pois visa gerar conhecimentos novos sobre a maturidade digital e o uso da inteligência artificial (IA) no setor público, sem a pretensão imediata de aplicação prática. Conforme Gil (2008), a pesquisa básica busca o avanço do conhecimento científico e a ampliação de teorias, ainda que seus resultados possam, eventualmente, ser utilizados na solução de problemas reais. Quanto aos objetivos, trata-se de uma investigação descritiva, voltada à observação, registro e sistematização de informações sobre o estágio atual de maturidade digital das secretarias analisadas, sem interferência direta sobre os fenômenos observados (Prodanov; Freitas, 2013). No que se refere à abordagem metodológica, adota-se uma perspectiva quantitativa, caracterizada pelo uso de técnicas estatísticas e instrumentos estruturados para a coleta e análise de dados. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa quantitativa permite mensurar variáveis de forma objetiva, favorecendo a generalização dos resultados e a identificação de padrões. Assim, neste estudo, recorre-se à mensuração por meio de escalas ordinais, visando à comparação estruturada entre os diferentes níveis de maturidade institucional.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi adaptado a partir de modelos internacionalmente consolidados de avaliação da maturidade digital e da prontidão para a adoção de inteligência artificial (IA) em governos. A base conceitual da estrutura analítica fundamenta-se no modelo de avaliação de Kane

et al. (2018); no AI Readiness Index (2024), elaborado pela Oxford Insights; e no modelo de maturidade proposto por Lamarre, Smaje e Zimmel (2023). Esses referenciais foram criteriosamente ajustados à realidade da administração pública brasileira, considerando suas especificidades institucionais, operacionais e culturais. A versão final do instrumento foi estruturada em seis dimensões analíticas, conforme detalhado no quadro a seguir, e composta por 24 tópicos avaliativos que buscam captar, de forma sistemática, o estágio de desenvolvimento digital das organizações analisadas.

Dimensão	Tópico Avaliado	Descrição
Roadmap	1. Visão Arrojada	Avalia a presença de um posicionamento ousado e de pioneirismo em relação à transformação digital.
	2. Alinhamento da Estratégia Digital com os Objetivos da Organização	Verifica o grau de integração da estratégia digital com os objetivos globais da organização.
	3. Alinhamento com a Alta Gestão	Avalia o grau de alinhamento das estratégias digitais com o posicionamento da alta gestão da organização.
Pessoas	4. Plano de Longo Prazo para Transformação Digital	Verifica o grau de maturidade do planejamento para a transformação digital a longo prazo.
	5. Capacidades Digitais das Lideranças	Avalia o quão desenvolvidas estão as competências digitais das lideranças para a transformação digital da organização.
	6. Estratégia de Desenvolvimento de Pessoas	Verifica o grau de maturidade da estratégia para o desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores.
	7. Competências Digitais	Avalia o grau de maturidade das competências digitais presentes na organização.
	8. Gestão de Pessoas para o Digital	Verifica a adoção de práticas de gestão de pessoas alinhadas com a transformação digital.

Dimensão	Tópico Avaliado	Descrição
Modelo Operacional	9. Metodologias Ágeis	Avalia a adoção de metodologias ágeis na organização.
	10. Estrutura, Papéis e Atribuições	Verifica a adequação da estrutura, dos papéis e atribuições da organização para a transformação digital.
	11. Investimento em Tecnologias Emergentes	Avalia o nível de investimento em tecnologias emergentes.
	12. Governança e Funções de Acompanhamento	Verifica a presença de governança e das funções de acompanhamento para assegurar que a transformação digital seja feita na organização.
Tecnologia	13. Arquitetura Distribuída	Modelo de design de sistemas em que os componentes estão distribuídos em diferentes dispositivos ou locais físicos, trabalhando juntos para alcançar um objetivo comum.
	14. Cloud/Infraestrutura	Verifica o grau de maturidade dos serviços em nuvem e a infraestrutura tecnológica à disposição da organização.
	15. DevSecOps	Abordagem que integra Desenvolvimento (Dev), Segurança (Sec) e Operações (Ops), visando entregar soluções mais seguras e confiáveis.
	16. Segurança da Informação	Verifica as práticas e políticas de segurança da informação e dos sistemas adotadas pela organização.
Gestão de Dados	17. Visão Estratégica de Dados (Data Driven)	Avalia o grau de orientação estratégica da organização voltada para dados.
	18. Arquitetura de Dados	Analisa a estrutura e organização dos modelos de dados, com os padrões de armazenamento e gerenciamento de informações.
	19. Produtos de Dados	Avalia a existência e utilização de ferramentas que transformam dados brutos em insights acionáveis.
	20. Governança de Dados	Verifica o grau de maturidade de políticas, processos e controles para garantir a qualidade, segurança, privacidade e conformidade dos dados na organização.

Dimensão	Tópico Avaliado	Descrição
Adoção de Tecnologias e Escalabilidade	21. Adoção de Soluções Digitais e IA	Avalia a adoção de tecnologias digitais e IA que promovem eficiência operacional.
	22. Abordagem voltada para Escalabilidade	Verifica a abordagem adotada para garantir a escalabilidade das soluções digitais.
	23. Gestão do Desempenho	Avalia as práticas de gestão do desempenho tecnológico na organização.
	24. Gestão da Mudança	Verifica o grau de maturidade relacionado à gestão da mudança na adoção de tecnologias digitais.

Quadro 1. Dimensões e Tópicos Avaliados

Fonte: Adaptado de Lamarre, Smaje e Zimmel (2023), KANE *et al.* (2018) e Oxford Insights (2024).

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário eletrônico aplicado via *Google Forms*, respondido por representantes técnicos de nove secretarias estaduais da administração direta com atuação nas áreas de gestão e planejamento. As organizações participantes integram a rede formada a partir do curso “Inovação, Transformação Digital e IA na Administração Pública”, promovido pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD) em parceria com o Instituto Publix, no ano de 2024. Os respondentes ocupavam cargos de nível tático ou estratégico, estando diretamente envolvidos em iniciativas relacionadas à transformação digital e à adoção de tecnologias no setor público.

O instrumento de coleta utilizou uma escala ordinal de cinco pontos, com o objetivo de mensurar o grau de maturidade digital das instituições. Os níveis da escala foram definidos conforme o quadro a seguir:

Nível	Descrição
1 – Iniciante	Implementação digital mínima ou inexistente.
2 – Emergente	Presença de algumas iniciativas digitais, ainda de forma isolada e não integrada.
3 – Em desenvolvimento	Diversas iniciativas digitais em curso, com integração parcial entre sistemas e processos.
4 – Maturidade avançada	Implementação consolidada, com soluções digitais amplamente integradas e impactos significativos.
5 – Líder digital	Excelência na aplicação de tecnologias digitais, com alto grau de inovação, integração transversal e referência institucional.

Quadro 2. Descrição da Escala

Fonte: Adaptado de Lamarre, Smaje e Zimmel (2023), KANE *et al.* (2018) & Oxford Insights (2024).

A seleção das unidades participantes decorreu de sua vinculação prévia à iniciativa de formação, não tendo sido realizada com base em critérios amostrais probabilísticos ou intencionais. Ainda assim, as secretarias incluídas atuam em áreas estratégicas da Administração Pública, o que confere relevância analítica aos dados coletados.

No que se refere à análise dos dados, esta foi realizada por meio de procedimentos estatísticos descritivos, com o objetivo de sintetizar o desempenho das organizações avaliadas em cada uma das dimensões do modelo de maturidade digital e de inteligência artificial. Como medida central, utilizou-se a média aritmética das pontuações atribuídas aos 24 tópicos avaliativos, organizados nas seis dimensões analíticas citadas anteriormente. Complementarmente, aplicou-se uma análise de correlação de Pearson entre as médias dessas dimensões, a fim de investigar a existência de inter-relações estruturais entre os diferentes eixos avaliativos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 ANÁLISE DESCRITIVA POR MÉDIA DE DIMENSÃO

A Figura 1 revela, de forma sintética, a distribuição do nível de maturidade digital e de inteligência artificial entre as seis dimensões avaliadas. O resultado evidencia a heterogeneidade do nível de maturidade digital entre os diferentes eixos analíticos avaliados, com variações que revelam tanto avanços relevantes quanto gargalos estruturais.

A dimensão *Roadmap*, com média de 3,52, destaca-se como o principal ponto forte entre as organizações avaliadas. Esse desempenho evidencia a existência de planos, metas e alinhamento com os níveis superiores de gestão, sugerindo um compromisso estratégico declarado com a transformação digital. No entanto, conforme alerta Monteiro (2020), para além da intenção estratégica, é relevante construir uma disciplina de monitoramento que responsabilize os gestores por suas entregas. Assim, apesar do desempenho elevado, o resultado não garante a plena execução ou transversalidade das ações, mas indica a consolidação de uma base formal de planejamento.

Na sequência, as dimensões Modelo Operacional (3,10) e Tecnologia (3,08) indicam um nível intermediário de desenvolvimento. Tais médias revelam a presença de estruturas básicas e práticas em consolidação. No entanto, o patamar atingido sugere que essas dimensões ainda operam com limitações, seja em termos de abrangência, integração sistêmica ou aprofundamento técnico.

A dimensão Pessoas, com média de 2,68, apresentou um desempenho relativamente modesto, revelando um descompasso entre os avanços estratégicos e tecnológicos e a capacidade efetiva de lideranças e equipes para conduzir e sustentar a transformação digital. Embora existam iniciativas voltadas à capacitação, os dados sugerem que elas ainda não são suficientemente abrangentes ou

sistemáticas. Esse resultado reforça o diagnóstico de Bianchini *et al.* (2020) segundo o qual as competências digitais na gestão pública permanecem em estágio incipiente, comprometendo a efetividade da transformação digital nas organizações.

As dimensões Gestão de Dados (2,75) e Adoção de Tecnologias e Escalabilidade (2,31) apresentam os piores desempenhos, sendo esta última significativamente abaixo das demais. Esse resultado aponta para dois problemas críticos e interligados: a carência de governança robusta sobre os ativos informacionais e a baixa institucionalização do uso de soluções digitais e de inteligência artificial em escala. A lacuna entre intenção estratégica e operacionalização prática se revela aqui de forma contundente — as organizações demonstram saber “para onde ir”, mas carecem de bases técnico-institucionais para avançar de forma sustentada.

Em síntese, a análise por dimensão indica que o processo de transformação digital se encontra em um estágio de transição: há consciência estratégica e certa estrutura organizacional, mas persistem fragilidades significativas na mobilização de pessoas, no uso sistemático de dados e na consolidação de soluções tecnológicas com potencial transformador. Isso evidencia a necessidade de abordagens mais integradas e contínuas, que articulem planejamento, capacitação e infraestrutura, garantindo maior coerência e efetividade às ações de transformação digital no setor público.



Figura 1. Média por Dimensão Avaliada

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas seções seguintes, será apresentada a discussão referente a cada um dos tópicos avaliativos contemplados em cada dimensão analisada, detalhando os principais achados e pontos de atenção identificados ao longo do estudo.

3.2 ANÁLISE DESCRITIVA POR TÓPICO AVALIATIVO

3.2.1 ROADMAP

A dimensão *Roadmap* apresentou o desempenho mais elevado entre todas as seis analisadas, com média geral de 3,52. Essa pontuação, embora não atinja o nível “Líder Digital”, posiciona-se acima da média da escala e sugere um grau relativamente avançado de maturidade estratégica nas organizações públicas avaliadas. A Figura 2 evidencia consistência nos quatro tópicos componentes, com variações moderadas, o que aponta para um eixo de desenvolvimento mais coeso e articulado.

O maior desempenho individual foi observado no item “Alinhamento com a Alta Gestão” (3,75). Esse resultado indica que as estratégias digitais contam com o respaldo e o envolvimento direto das lideranças superiores das secretarias. Tal alinhamento é relevante para garantir legitimidade, mobilização institucional e priorização orçamentária das iniciativas digitais. O escore elevado nesse tópico sugere que, ao menos declaradamente, os projetos digitais estão integrados ao núcleo das decisões estratégicas organizacionais.

Em seguida, destaca-se o item “Alinhamento da Estratégia Digital com os Objetivos da Organização” (3,58), que evidencia uma tentativa de vinculação entre a transformação digital e as metas institucionais mais amplas. Este aspecto é relevante para evitar a dispersão de esforços e garantir que a digitalização esteja a serviço dos resultados finalísticos da política pública.

O item “Plano de Longo Prazo para Transformação Digital” (3,42) apresenta um bom desempenho, ainda que ligeiramente inferior aos anteriores. Ele indica que parte das secretarias já possui diretrizes estruturadas com visão de futuro para a transformação digital, o que é um avanço importante em comparação à tradição de iniciativas pontuais ou descontinuadas. No entanto, a pontuação ainda distante do nível 5 sugere que esses planos podem carecer de consistência, atualização periódica ou mecanismos de acompanhamento efetivo.

O item com menor desempenho relativo dentro da dimensão foi “Visão Arrojada” (3,33). Embora a nota não seja baixa, ela reflete uma postura ainda moderada diante da disrupção digital. Esse dado pode indicar cautela institucional ou uma cultura organizacional mais avessa ao risco e à inovação radical. A ausência de uma postura mais ousada pode limitar o potencial de transformação mais profunda e comprometer a capacidade das organizações de se tornarem referência em inovação no setor público.

Em conjunto, os resultados dessa dimensão revelam que as secretarias analisadas já estruturaram um alicerce estratégico sólido, com alto grau de institucionalização da transformação digital no discurso e nos planos. Entretanto, o déficit de ousadia e o caráter ainda incremental das mudanças indicam que essas estratégias, embora bem formuladas, ainda enfrentam desafios para se traduzirem em rupturas reais nos modelos de operação pública.

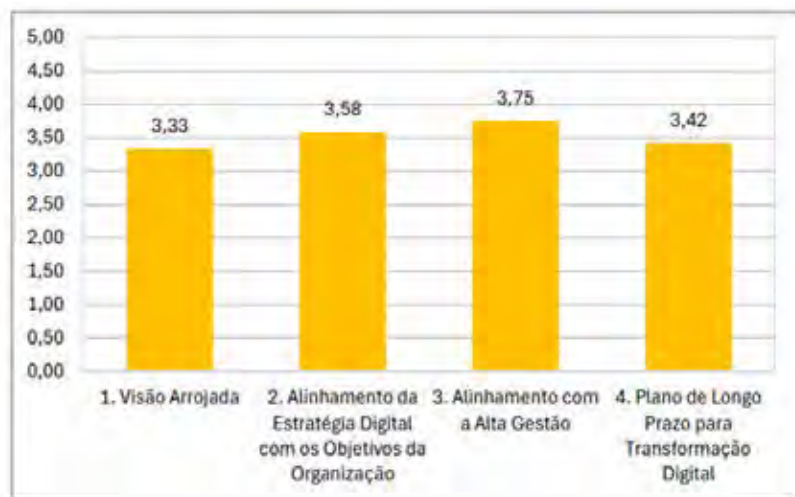


Figura 2. Resultado – *Roadmap*

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.2 PESSOAS

A dimensão Pessoas apresentou desempenho modesto no conjunto das secretarias avaliadas, com média geral de 2,68, inferior ao patamar de maturidade intermediária (nível 3) e significativamente abaixo das dimensões estratégicas (como *Roadmap*). Este resultado revela uma assimetria entre planejamento e capacidade de execução, especialmente no que tange ao capital humano necessário para sustentar a transformação digital no setor público.

O maior desempenho foi observado no tópico “Capacidades Digitais das Lideranças” (2,92). Esse valor sugere que, em parte das secretarias, as lideranças possuem algum grau de familiaridade com os temas da transformação digital. No entanto, a pontuação ainda aquém do nível 3 indica que essas capacidades não estão plenamente desenvolvidas ou disseminadas entre todos os líderes estratégicos e táticos. Isso pode refletir tanto a limitação na formação continuada quanto a ausência de mecanismos sistêmicos de avaliação e desenvolvimento de lideranças digitais.

Os itens “Estratégia de Desenvolvimento de Pessoas” (2,83) e “Competências Digitais” (2,83) apresentam médias muito próximas, o que aponta para a existência de iniciativas pontuais ou embrionárias voltadas à qualificação técnica, mas ainda sem caráter transversal, institucionalizado ou conectado a um plano mais robusto de transformação. Essas pontuações sugerem que há uma intenção de desenvolver as capacidades digitais das equipes, mas os instrumentos utilizados podem carecer de escala, profundidade ou alinhamento com os desafios tecnológicos mais complexos.

O dado mais preocupante da dimensão é o desempenho do item “Gestão de Pessoas para o Digital”, que obteve a menor pontuação entre todos os 24 tópicos avaliados (2,17). Essa pontuação reflete uma lacuna crítica na estruturação de modelos de gestão compatíveis com as exigências da era digital. Significa que práticas como gestão por competências, planos de carreira digitais, recrutamento voltado a perfis de inovação e avaliação orientada a resultados digitais ainda estão ausentes ou pouco desenvolvidas nas secretarias analisadas.

Essa inadequação do subsistema de gestão de pessoas compromete a viabilidade de longo prazo da transformação digital, pois impede a formação de um corpo técnico e gerencial adaptável, inovador e orientado a dados. Mesmo que existam lideranças engajadas e algumas ações de capacitação, a ausência de políticas

estruturadas e incentivos adequados reduz a capacidade institucional de reter talentos e induzir comportamentos compatíveis com o novo paradigma digital.

Em síntese, a dimensão Pessoas evidencia que o capital humano permanece como um gargalo estrutural. A transformação digital exige não apenas investimento em tecnologia e planejamento, mas, sobretudo, a reconfiguração das práticas de gestão de pessoas, de forma a criar condições para que a cultura digital floresça nas organizações públicas. Os dados demonstram que essa reconfiguração ainda está em estágio incipiente.

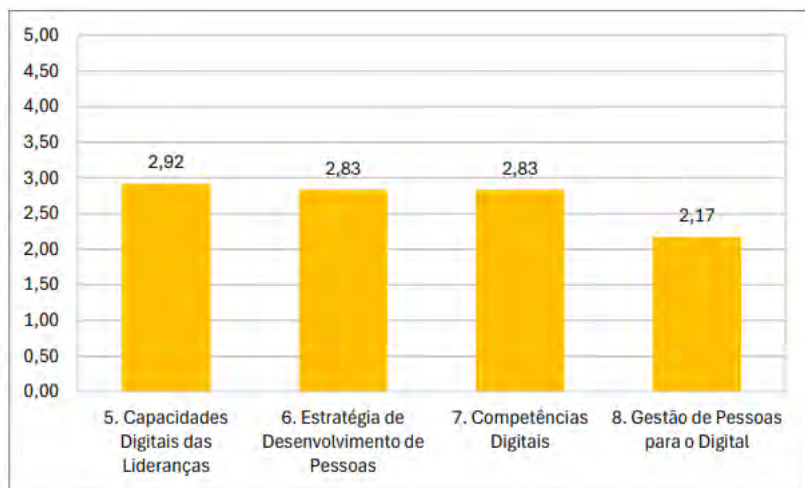


Figura 3. Resultado – Pessoas
Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.3 MODELO OPERACIONAL

Conforme a Figura 4, a dimensão Modelo Operacional apresenta média geral de 3,10, caracterizando um estágio moderadamente consolidado da maturidade digital nas secretarias avaliadas. Essa pontuação, embora ainda distante da fronteira de excelência (nível 5), situa-se acima da média das demais dimensões técnicas e revela um nível razoável de institucionalização das ca-

pacidades operacionais digitais. A baixa dispersão entre os tópicos — cujas médias variam de 3,08 a 3,17 — também indica coerência interna e equilíbrio entre os diferentes pilares operacionais avaliados.

O maior destaque é o tópico “Governança e Funções de Acompanhamento” (3,17). Esse resultado sinaliza que as secretarias possuem estruturas mínimas de acompanhamento de iniciativas digitais, com instâncias e papéis definidos para monitorar ações, resultados e indicadores. Embora ainda não se configure como uma governança transversal, o escore aponta para um movimento inicial de amadurecimento na coordenação e na responsabilização institucional de iniciativas digitais, o que é estratégico para sua continuidade.

Os demais tópicos — “Metodologias Ágeis” (3,08), “Estrutura, Papéis e Atribuições” (3,08) e “Investimento em Tecnologias Emergentes” (3,08) — compartilham a mesma média, o que revela uma relativa uniformidade na adoção de práticas operacionais voltadas à inovação, reconfiguração organizacional e alocação de recursos digitais. Isso indica que as organizações não apenas reconhecem a necessidade de atualização de seus processos, mas já incorporam parcialmente práticas compatíveis com o paradigma digital, como equipes multidisciplinares, experimentação incremental e maior plasticidade estrutural. No entanto, a ausência de pontuações mais altas (acima de 3,5) evidencia que essas práticas ainda não atingiram nível de maturidade avançado. Em muitos casos, o uso de metodologias ágeis pode estar limitado a projetos isolados, sem perenização institucional. Da mesma forma, a estrutura de papéis e atribuições pode ainda estar ancorada em modelos burocráticos tradicionais, pouco flexíveis à lógica digital. Já os investimentos em tecnologias emergentes, embora presentes, podem carecer de planejamento de longo prazo, análise de retorno e conexão direta com os objetivos estratégicos da organização.

Em síntese, a dimensão Modelo Operacional revela um potencial organizacional relevante, ancorado em práticas de gestão e estruturação compatíveis com a lógica digital. No entanto, esse potencial permanece parcialmente realizado, com iniciativas muitas vezes pontuais, desarticuladas ou em fase inicial de consolidação. Para que as secretarias avancem a níveis mais elevados de maturidade, será necessário transformar esse núcleo técnico-operacional em uma engrenagem sistêmica, capaz de sustentar mudanças organizacionais contínuas, escaláveis e alinhadas à estratégia digital de longo prazo.

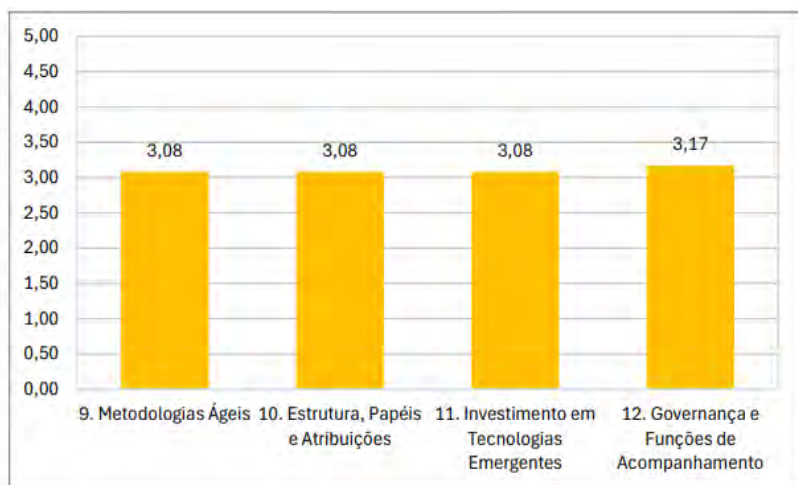


Figura 4. Resultado – Modelo Operacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.4 TECNOLOGIA

Conforme a Figura 5, a dimensão Tecnologia obteve média geral de 3,08, situando-se em um nível intermediário de maturidade digital. Os resultados indicam que, embora exista uma base tecnológica razoavelmente desenvolvida nas secretarias analisadas, essa infraestrutura ainda está distante de práticas mais avançadas e integradas que caracterizam organizações líderes em transformação digital.

O maior destaque da dimensão é o tópico “Segurança da Informação”, com média de 3,40 — a maior entre todos os 24 itens avaliados no diagnóstico. Este resultado reflete uma preocupação institucional clara com a proteção de ativos digitais, com indícios de existência de políticas mínimas de segurança, controle de acessos, backup, gestão de vulnerabilidades e conformidade com marcos regulatórios (como a LGPD). A pontuação também pode ser reflexo de uma priorização reativa, dado o risco reputacional e jurídico que incidentes de segurança trazem às instituições públicas. Ainda assim, a ênfase em segurança sugere que este é um dos pilares mais consolidados da maturidade digital nas organizações.

Em seguida, destaca-se “*Cloud/Infraestrutura*”, com média de 3,27. O resultado indica que há adoção progressiva de ambientes em nuvem e modernização da infraestrutura tecnológica, permitindo maior escalabilidade e flexibilidade nas operações digitais. Contudo, o valor abaixo de 3,5 sugere que esses avanços podem estar restritos a alguns sistemas ou áreas, e que ainda há dependência de legados tecnológicos e limitações técnicas na arquitetura de TI.

Os tópicos “Arquitetura Distribuída” (2,90) e “DevSecOps” (2,78) foram os que apresentaram os menores desempenhos dentro da dimensão, indicando um nível ainda inicial de maturidade na adoção de práticas avançadas de desenvolvimento, modularização e integração contínua. Tais práticas são fundamentais para garantir agilidade, interoperabilidade, escalabilidade e inovação sustentada, e sua ausência compromete a evolução para modelos digitais mais responsivos e eficientes. O desempenho abaixo da média da dimensão sugere que, mesmo com investimentos em infraestrutura, ainda faltam práticas modernas de engenharia de software e integração sistêmica nas rotinas institucionais.

A interpretação integrada da dimensão Tecnologia indica que as secretarias analisadas priorizam elementos estruturais e protetivos da transformação digital (infraestrutura e segurança), mas ainda enfrentam obstáculos na adoção de práticas avançadas de desenvolvimento tecnológico. A base tecnológica parece estar em construção, mas carece de profundidade, integração e sofisticação técnica, dificultando a viabilização de soluções mais complexas, como inteligência artificial, automação e análises em tempo real.

Em resumo, o desempenho técnico da dimensão é sólido, mas revela uma dissonância entre os avanços em segurança/infraestrutura e a limitação nas práticas modernas de arquitetura e desenvolvimento. Para evoluir, as organizações públicas precisarão ampliar suas capacidades de engenharia digital, com equipes capacitadas, práticas DevSecOps institucionalizadas e arquiteturas mais interoperáveis, modulares e centradas em dados.

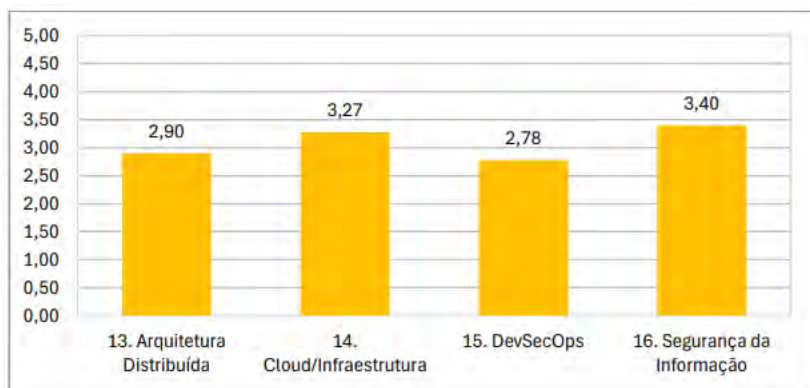


Figura 5. Resultado – Tecnologia

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.5 GESTÃO DE DADOS

Conforme a Figura 6, a dimensão Gestão de Dados apresenta uma média geral de 2,75, indicando um estágio ainda incipiente de maturidade institucional em relação à governança,

arquitetura e uso estratégico dos dados nas secretarias avaliadas. Essa pontuação posiciona a dimensão entre as de menor desempenho do diagnóstico, revelando que, embora existam alguns esforços pontuais, ainda predominam lacunas estruturais, técnicas e culturais no uso de dados como ativos organizacionais.

O item com melhor desempenho foi “Produtos de Dados” (2,90), o que sugere que algumas secretarias já iniciaram iniciativas de análise de dados, desenvolvimento de *dashboards* ou construção de relatórios automatizados. Contudo, o resultado, ainda abaixo do nível 3, indica que essas práticas permanecem fragmentadas, limitadas em escopo e, muitas vezes, restritas a áreas específicas. Faltam institucionalização, padronização e interoperabilidade dos produtos de dados com os sistemas de apoio à decisão.

Os tópicos “Visão Estratégica de Dados” e “Governança de Dados”, ambos com média de 2,80, refletem uma consciência inicial da importância dos dados para o desempenho institucional, mas sem que isso se traduza em políticas efetivas ou estruturas de responsabilização consolidadas. A existência de diretrizes, papéis definidos, e alinhamento com objetivos estratégicos ainda é limitada. A baixa maturidade nesses tópicos indica que os dados ainda não são tratados como um eixo estruturante da transformação digital, mas como subprodutos operacionais.

O menor desempenho da dimensão foi registrado no tópico “Arquitetura de Dados” (2,50). Este é um indicativo claro de fragilidades técnicas nas estruturas de integração, catalogação, armazenamento e acessibilidade dos dados. A baixa nota sugere que os sistemas ainda operam de forma isolada (silos), dificultando a interoperabilidade e o reuso qualificado da informação — elementos essenciais para alicerçar projetos mais avançados, como algoritmos preditivos, análises de *big data* ou inteligência artificial.

A leitura integrada da dimensão revela um paradoxo: embora haja alguns esforços técnicos para desenvolver produtos de

dados, a ausência de bases robustas de governança e arquitetura impede a consolidação de uma cultura institucional *data-driven*. Essa desconexão compromete a confiabilidade, qualidade e utilidade dos dados disponíveis para decisões gerenciais e estratégicas.

Em suma, a dimensão Gestão de Dados evidencia que os dados ainda não ocupam posição estratégica dentro das secretarias analisadas. Para avançar em maturidade, é necessário mais do que investir em ferramentas analíticas — é preciso estruturar uma arquitetura moderna, definir papéis de governança claros, promover uma cultura orientada por dados e assegurar a qualidade e integração das bases informacionais.

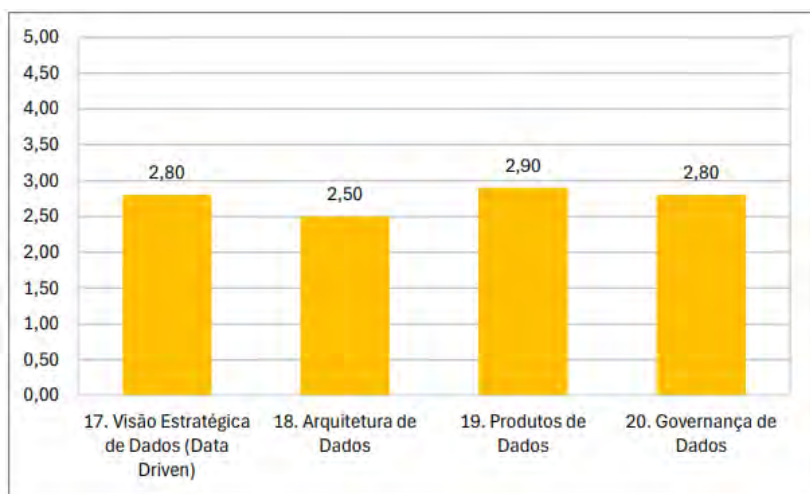


Figura 6. Resultado – Gestão de Dados

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2.6 ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS E ESCALABILIDADE

Conforme a Figura 7, a dimensão Adoção de Tecnologias e Escalabilidade obteve a menor média geral do diagnóstico, com apenas 2,31 pontos, situando-se em um nível limítrofe entre o estágio emergente e o em desenvolvimento. Esse resultado sinaliza uma das principais fragilidades estruturais na maturidade digital

das secretarias avaliadas: a dificuldade em transformar estratégias e pilotos em soluções tecnológicas amplamente adotadas, sustentáveis e com impacto sistêmico.

O tópico com pior desempenho em todo o instrumento foi “Adoção de Soluções Digitais e IA” (2,09). Essa pontuação crítica indica que o uso efetivo de tecnologias digitais e, especialmente, de inteligência artificial, ainda é incipiente e restrito. Mesmo em secretarias que demonstraram alinhamento estratégico e certa estrutura operacional, observa-se baixa institucionalização de tecnologias emergentes como parte do cotidiano dos serviços e processos. Isso aponta para uma desconexão entre o discurso inovador e a implementação prática da transformação digital.

Os tópicos “Gestão do Desempenho” e “Gestão da Mudança”, ambos com média de 2,36, reforçam essa percepção. A baixa maturidade em gestão do desempenho sugere ausência de indicadores robustos, sistemas de monitoramento tecnológico e avaliação sistemática dos resultados digitais. Já a nota reduzida em gestão da mudança revela a fragilidade dos mecanismos de comunicação, engajamento institucional e condução de processos adaptativos, que são fundamentais para ampliar a aceitação e a sustentabilidade das inovações tecnológicas. O tópico “Abordagem voltada para Escalabilidade” (2,45), ainda que com pontuação levemente superior, permanece em patamar crítico. Ele reflete a falta de visão sistêmica e planejamento estruturado para escalar soluções digitais já experimentadas, de modo que os aprendizados de iniciativas-piloto sejam incorporados como políticas institucionais amplas. Isso dificulta a consolidação de um ecossistema de inovação pública perene.

Em conjunto, os dados dessa dimensão apontam para um ciclo incompleto de transformação digital, em que há intenção estratégica e capacidades parciais, mas baixa capacidade de internalização, difusão e mensuração dos impactos das tecnologias

implementadas. Esse cenário reforça a necessidade de superar a lógica de projetos isolados e de curto prazo, substituindo-a por modelos institucionais de inovação sustentada, com processos definidos de adoção, avaliação e expansão tecnológica.

A dimensão revela, ainda, que a transformação digital no setor público não se limita à adoção de ferramentas, mas depende diretamente de processos institucionais de mudança, cultura organizacional e visão de longo prazo. O baixo desempenho nesse eixo é um alerta: sem escala, governança e continuidade, a inovação corre o risco de permanecer periférica e efêmera, perdendo seu potencial de impactar positivamente a política pública e a entrega de valor à sociedade.

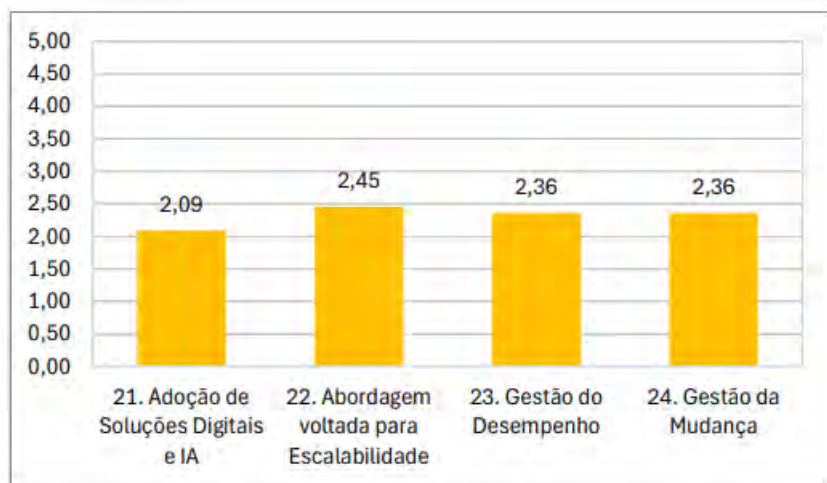


Figura 7. Resultado – Adoção de Tecnologias e Escalabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES DA MATURIDADE DIGITAL

Com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca das inter-relações estruturais entre os eixos avaliativos da maturidade digital, procedeu-se à análise de correlação entre as seis dimensões

que compõem o modelo diagnóstico adotado. A matriz de correlação (Figura 8) permite aferir a intensidade e a direção das associações lineares entre os pares de variáveis, oferecendo subsídios empíricos para identificar padrões de coevolução, dependência funcional e assimetrias institucionais no processo de transformação digital.

Os resultados revelam correlações positivas em todos os pares dimensionais, o que evidencia a existência de uma interdependência sistêmica entre os elementos avaliados. Destaca-se, entre os coeficientes mais elevados, a correlação entre Tecnologia e Adoção de Tecnologias e Escalabilidade ($r = 0,95$), sinalizando que a robustez da infraestrutura tecnológica se apresenta como pré-condição fundamental para a institucionalização e a difusão de soluções digitais e de inteligência artificial em larga escala.

Adicionalmente, a dimensão Modelo Operacional apresenta alta correlação com Tecnologia ($r = 0,94$), Gestão de Dados ($r = 0,90$) e Adoção de Tecnologias e Escalabilidade ($r = 0,90$), evidenciando sua função articuladora entre os recursos técnicos e os mecanismos de gestão. Isso sugere que práticas operacionais estruturadas — tais como metodologias ágeis, papéis institucionais bem definidos e mecanismos de governança — tendem a repercutir positivamente na consolidação de capacidades digitais mais avançadas, contribuindo para a integração entre tecnologia, dados e escalabilidade.

A dimensão Pessoas também apresenta coeficientes elevados em relação às demais, destacando-se suas correlações com Modelo Operacional ($r = 0,91$) e Tecnologia ($r = 0,84$). Esses dados reforçam a hipótese de que a qualificação do capital humano constitui variável crítica para a consolidação das demais dimensões da maturidade digital. A presença de competências digitais, lideranças capacitadas e estratégias de desenvolvimento institucionalizadas se mostra altamente associada ao desempenho organizacional em eixos mais técnicos e operacionais.

Por outro lado, a dimensão *Roadmap* apresenta correlações moderadas com os demais eixos, com destaque para a correlação mais baixa observada com Gestão de Dados ($r = 0,38$). Esse resultado sugere uma dissociação entre o planejamento estratégico e a efetiva institucionalização de práticas orientadas por dados. Ainda que o *Roadmap* revele intenção e alinhamento estratégico em níveis superiores, sua fraca associação com dimensões estruturais evidencia possíveis lacunas entre formulação e implementação das estratégias digitais.

Em síntese, a análise de correlação confirma o caráter interdependente e multifacetado da maturidade digital no setor público, revelando que os avanços não ocorrem de maneira isolada, mas sim em blocos conjuntos de capacidades institucionais. A partir desses achados, reforça-se a importância de estratégias integradas, em que infraestrutura, gestão de pessoas, governança operacional e inteligência informacional sejam concebidas de forma sinérgica e convergente.

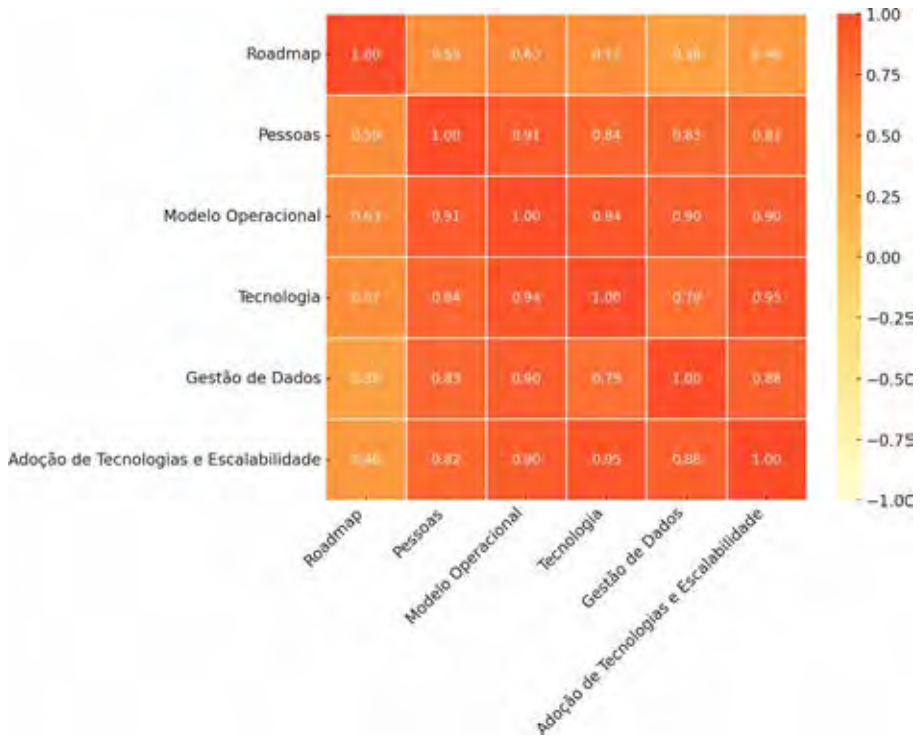


Figura 8. Matriz de Correlação entre Dimensões da Maturidade Digital e de Inteligência Artificial

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo diagnosticar o grau de maturidade digital e de inteligência artificial (IA) em secretarias estaduais de administração e planejamento, a partir da aplicação de um instrumento analítico estruturado em seis dimensões avaliativas. A investigação se fundamentou na premissa de que a transformação digital no setor público requer não apenas intenção estratégica, mas também capacidades institucionais consolidadas para implementação, avaliação e escalabilidade de soluções tecnológicas (OECD, 2020, 2024). A pergunta de pesquisa norteadora foi: “Qual o estágio atual de maturidade digital e de adoção de inte-

ligência artificial em secretarias estaduais brasileiras responsáveis pela gestão e pelo planejamento público?”

Os resultados obtidos apontam para um cenário de transição, no qual há consciência estratégica sobre a relevância da transformação digital, mas persistem fragilidades operacionais e estruturais que limitam sua consolidação. As dimensões *Roadmap* (3,52) e Modelo Operacional (3,10) foram aquelas com melhor desempenho médio, indicando avanços relevantes na formulação estratégica e na institucionalização de práticas compatíveis com a lógica digital. No entanto, dimensões como Gestão de Dados (2,75) e Adoção de Tecnologias e Escalabilidade (2,31) revelaram-se como os principais gargalos, com baixa maturidade em governança informacional, pouca institucionalização do uso de IA e carência de processos escaláveis e mensuráveis.

A análise aprofundada por tópico avaliativo evidenciou que, embora algumas secretarias já apresentem iniciativas promissoras, ainda há predominância de práticas pontuais, estruturas fragmentadas e ausência de mecanismos robustos de avaliação de desempenho e gestão da mudança. A inteligência artificial, por sua vez, encontra-se em estágio embrionário, com uso incipiente e restrito, o que reforça a necessidade de uma visão sistêmica e integrada da inovação pública. Como destacado por Nonato, Novaes e Ziebarth (2020), a IA pode representar um catalisador da eficiência e da qualidade dos serviços públicos, desde que sua adoção esteja ancorada em capacidades institucionais consistentes.

A correlação entre as dimensões revelou interdependência sistêmica: avanços em uma área tendem a impulsionar outras. Destaca-se a forte associação entre Tecnologia e Escalabilidade ($r = 0,95$), e entre Modelo Operacional e demais dimensões técnicas, evidenciando seu papel integrador. A dimensão Pessoas também apresentou alta correlação com Modelo Operacional ($r = 0,91$), destacando sua relevância. Já a baixa correlação entre

Roadmap e Gestão de Dados ($r = 0,38$) indica desalinhamento entre estratégia e práticas orientadas por dados.

Em relação às limitações, estas decorrem principalmente do escopo amostral restrito a nove secretarias vinculadas a uma rede de formação específica, o que reduz a generalização estatística dos resultados para todo o universo da administração pública brasileira. Além disso, a coleta de dados por meio de autodeclaração pode conter vieses de percepção institucional, que impactam a fidedignidade das respostas.

Apesar dessas limitações, a metodologia aplicada demonstrou-se eficaz como instrumento de diagnóstico e planejamento estratégico, oferecendo uma base empírica para que gestores públicos identifiquem prioridades, elaborem planos de ação e orientem investimentos. Futuras pesquisas poderão ampliar a amostra, realizar análises longitudinais para aferição de progresso ao longo do tempo e aprofundar o entendimento sobre os fatores críticos de sucesso para a transformação digital no setor público.

Em síntese, este estudo contribui para o campo da administração pública ao propor um modelo avaliativo replicável e ao oferecer evidências diagnósticas sobre o estado atual da maturidade digital e de IA em organizações públicas. Ao revelar avanços, desafios e caminhos possíveis, reforça-se a importância de iniciativas que combinem estratégia, capacitação e infraestrutura como pilares para a construção de uma gestão pública mais inteligente, integrada e orientada a dados.

REFERÊNCIAS

BIANCHINI, Letícia Duffloth; SILVA, Marco Antônio Almeida; SILVA, Max Melquíades; DUFLOTH, Simone Cristina. Competências digitais no campo de públicas: a formação de gestores públicos do século XXI. *Revista NAU Social*, v. 11, n. 20, p. 21-36, maio/out. 2020. Disponível em: <https://repositorio.fjp.mg.gov.br/bitstreams/4b450ac4-d9a8-4ac5-a13b-5e-6d5ba8157e/download>. Acesso em: 3 ago. 2025.

CÓBE, Raphael M. O.; NONATO, Luiza G.; NOVAES, Sérgio F.; ZIEBARTH, José A. Rumo a uma política de Estado para inteligência artificial. *Revista USP*, São Paulo, n. 124, p. 37-48, jan./fev./mar. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/167914>. Acesso em: 2 ago. 2024.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KANE, Gerald C. *et al.* *Coming of age digitally: learning, leadership, and legacy*. MIT Sloan Management Review, 5 jun. 2018. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>. Acesso em: 2 ago. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMARRE, Eric; SMAJE, Kate; ZEMMEL, Rodney W. *Rewired: the McKinsey guide to outcompeting in the age of digital and AI*. New Jersey: Wiley, 2023.

MONTEIRO, Luis Felipe. Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro. *Revista TCU*, Brasília, n. 145, p. 4-8, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1662/1810>. Acesso em: 3 ago. 2025.

OECD; CAF. *Digital government review of Latin America and the Caribbean: building inclusive and responsive public services*. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/29f32e64-en>. Acesso em: 1 ago. 2025.

OECD. *The OECD digital government policy framework*. In: *OECD Public Governance Policy Papers*. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>.

OECD. *Digital Government Index: results and key findings*. In: *OECD Public Governance Policy Papers*. [s. l.]: OECD, 2024.

OXFORD INSIGHTS. *Government AI Readiness Index 2024*. London: Oxford Insights, 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SOBRE OS AUTORES

SOBRE OS AUTORES

ALEXANDRE BORGES AFONSO

Pós-graduado em Administração Pública pelo ISCTE de Lisboa e em Marketing pela FGV, e graduado em Administração pela UnB. Tem formação executiva pela George Washington University em Princípios da Política de Competição e Regulação. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública. É palestrante em eventos na área de gestão para resultados no Brasil e no exterior, e consultor junto a organismos internacionais. É Diretor do Instituto Publix.

E-mail: alexandre.afonso@institutopublix.com.br

ALINE ALBANO JUSTUS

Administradora com ênfase em Comércio Exterior pela Universidade Positivo. Entre os anos de 2011 e 2018, desempenhou o papel de Coordenadora de Assuntos Internacionais do Governo do Paraná, onde foi responsável por articular parcerias estratégicas e promover a projeção do estado no cenário global. Desde 2019, atua como Diretora da Escola de Gestão do Paraná (SEAP), liderando a modernização do funcionalismo estadual por meio da inovação e da educação continuada. Sua gestão alcançou marcos históricos, registrando em 2025 mais de 720 capacitações e a emissão de 100 mil certificados, atendendo servidores estaduais, municipais e comunidade em todo o estado. Entre suas ações prioritárias, destacam-se a formação para a Nova Lei de

Licitações, a expansão de pós-graduações e o uso de Inteligência Artificial na administração pública. Também representa o Paraná como membro do GT/CONSAD, onde colabora na formulação de diretrizes nacionais para as escolas de governo. Sua liderança é reconhecida por integrar o rigor técnico à valorização do capital humano, consolidando o estado do Paraná como referência em desenvolvimento institucional e eficiência administrativa no Brasil.

E-mail: alinealbano@seap.pr.gov.br

ALINE REGINA SANTANA DE CARVALHO

Bacharela em Direito. Servidora pública na Defensoria Pública do Estado de Mato Grosso onde exerce o cargo de Diretora-Geral.

E-mail: alinecarvalho@dp.mt.gov.br

ESTELA ALVES DE MEDEIROS

Doutora em Administração (2014), Bacharel (1999) e Mestre (2003) em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília. Servidora da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Trajetória profissional orientada à prática do planejamento governamental e à gestão pública, com experiência em gestão de pessoas, gestão de processos, gestão orientada à resultados e transformação organizacional e digital. Atuou em diversos cargos na Administração Pública Federal, e atualmente, encontra-se em exercício no Ministério do Planejamento e Orçamento, onde ocupa a função de Subsecretária de Coordenação do Sistema de Planejamento da Secretaria Nacional de Planejamento, sendo responsável por orientar, coordenar e supervisionar

tecnicamente os órgãos setoriais de planejamento integrantes do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal.

E-mail: estela.medeiros@planejamento.gov.br

EVERSON FERREIRA DE ANDRADE

Administrador pela Faculdade Internacional de Curitiba (Facinter/Uninter), MBA em Marketing e Negócios (IBPEX), MBA em Gestão Hospitalar (FAESP), Especialização em Gestão de Pessoas (UniEnsino) e Especialista em Educação a Distância (UniEnsino). Servidor público estadual, atualmente lotado na Escola de Gestão do Paraná (EGP/SEAP). Atuou no Núcleo Administrativo Setorial (NAS) da Casa Civil do Governo do Estado do Paraná e como Administrador Hospitalar no Hospital Infantil Waldemar Monastier (PR). Desenvolveu instrução de cursos voltados ao desenvolvimento e capacitação de docentes no uso de ferramentas tecnológicas aplicadas à Educação a Distância, no âmbito do Instituto Federal do Paraná (IFPR). Foi Coordenador Geral dos cursos técnicos a distância do Grupo Aprovação. É docente universitário nas áreas de Marketing, Marketing de Serviços, Pesquisa Mercadológica, Gestão Empresarial, Gestão Hospitalar, Logística e Empreendedorismo. Atuou como Professor Tutor no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Marketing, ofertado pela Universidade do Norte do Paraná (UNOPAR/FEPAR), Atuou como Tutor de Cursos de Educação a Distância, Secretário Geral e Coordenador Acadêmico dos cursos superiores de Tecnologia em Gestão Comercial, Investigação e Perícia Criminal, Gestão do Agronegócio, Coaching e Desenvolvimento Humano, Serviços Jurídicos, Cartorários e Notariais, além do Bacharelado em Serviço Social, no Centro Universitário de Ensino, Ciência e Tecnologia do Paraná (UniEnsino). É Servidor Público Estadual, lotado na Escola de Gestão do Paraná -EGP/SEAP.

E-mail: ever_ferreira@hotmail.com

FRANCISCA LIA GIRÃO SANTOS

Mestre em Teoria Econômica pela Universidade Estadual de Maringá (UEM) e especialista em Gestão de Projetos. Analista Economista de carreira na Defensoria Pública do Estado de Mato Grosso, atua há três anos como Diretora de Gestão Estratégica da instituição. Sua trajetória é marcada pela aplicação de rigor técnico e visão sistêmica na otimização de políticas públicas e na governança governamental.

E-mail: franciscasantos@dp.mt.gov.br

GABRIEL REIS

Formação em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) e formação complementar, em nível de extensão, em Fintech pela University of Chicago. Atua há mais de cinco anos como consultor em gestão, com experiência em projetos realizados junto a organizações públicas, privadas e organismos internacionais, em áreas como planejamento estratégico, seleção de lideranças, avaliação de impacto e orçamento para resultados. Atualmente, é consultor no Instituto Publix.

E-mail: gabriel.reis@institutopublix.com.br

GEISIANE DIAS MAGALHÃES

Bacharela em Administração com ênfase em Sistemas de Informação, analista de compliance senior certificada pela JG Compliance Group, atualmente ocupante do cargo de Superintendente de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração do Estado da Bahia, atuou como Diretora de Suporte à Logística, Diretora de Serviços Compartilhados do Centro Administrativo da Bahia, Coordenadora de Gestão de Sistemas Logísticos e

Coordenadora de Registro de Preços da Secretaria da Administração do Estado da Bahia.

E-mail: geisiane.magalhaes@saeb.ba.gov.br

GILBERTO BARBOSA PORTO

Mestre em administração pela Fundação Getúlio Vargas com extensão pela Darla Moore School of Business da South Carolina University, pós-graduado em Inteligência Competitiva e em Finanças e graduação em administração pela Universidade de Brasília. É professor associado na Fundação Getúlio Vargas, na Fundação Dom Cabral e em escolas de governo em programas de educação executiva e pós-graduação. Já participou e coordenou projetos de consultoria em desenvolvimento regional, como o apoio na construção do Modelo de Governança para resultados do Governo do Estado do Rio Grande do Norte envolvendo a elaboração de uma Agenda Estratégica de Longo Prazo 2035, atuou como diretor no desenvolvimento da Plataforma Ceará 2050 envolvendo a construção da Agenda Estratégica do Estado do Ceará 2050, foi coordenador do projeto de construção e mensuração do Índice de Governança Pública Municipal - IGM CFA, entre outros. Possui diversos capítulos de livros e artigos publicados sobre gestão para resultados. É Diretor do Instituto Publix.

E-mail: gilberto.porto@institutopublix.com.br

JACQUELINE LIMA ALVES

Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará, especialista em Administração Tributária (Universidade Castelo Branco), Desenvolvimento de Competências (fun-

dação Dom Cabral), MBA em Direito: Gestão Pública (Fundação Getúlio Vargas), Formação de Conciliadora e Mediadora Judiciais pelo NUPEMEC-TJCE/CNJ e Mestre em Economia de Empresas pela Universidade Federal do Ceará. Analista Judiciária – Especialidade Economia no Tribunal de Justiça. Tem experiência na área de gestão de pessoas, em gestão previdenciária e financeira. Dezoito anos de experiência em empresa de Previdência Privada (CAPEF); Quinze anos de experiência no Tribunal de Justiça.

E-mail: jacqueline.alves@tjce.jus.br

JÉSSICA MORAIS DE MOURA

É Gestora de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Especialista em Gestão Pública (IFRN), Mestre em Urbanismo (UFRN) e Doutora em Planejamento Urbano (UFRN). Tem formação complementar na área de Desenvolvimento Sustentável. Atuou como professora do curso de Graduação em Gestão de Políticas Públicas e nos cursos de Pós-Graduação em Gestão Dinâmica de Projetos e Governança e Gestão Ágil da Justiça Federal, ofertados pela UFRN. É Consultora do Instituto Publix, coordenando e desenvolvendo projetos de melhoria da gestão pública para organizações municipais, estaduais e federais. É líder de projetos no Instituto Publix.

E-mail: jessica.moura@institutopublix.com.br

JOÃO PAULO MOTA

Doutor em Administração pela *Université de Bordeaux*, Mestre em Engenharia (UnB) nas áreas de Governança, Desempenho e Tecnologia da Informação, MBA em Administração Estratégica (FGV) e Administrador pela Universidade de Brasília (UnB). Tem formação executiva em *Performance Management* pela

Harvard University Kennedy School of Government e em Avaliação de Performance pela *Georgetown University*. Já participou, como coordenador e consultor, de mais de 90 projetos de consultoria em gestão para resultados para o setor público e organismos internacionais. É Professor do IDP e professor convidado da FDC, Ibmecc e Enap. Ministrou mais de 100 cursos de formação executiva em temas relacionados à gestão para resultados (Governança, Indicadores de Performance, Gestão de Processos e Projetos, e Monitoramento & Avaliação). É autor e coautor de mais de 50 publicações, no Brasil e exterior, envolvendo artigos e capítulos de livros. É certificado SPM® em Gestão Estratégica de Performance pelo Núcleo de Performance da *Rutgers University*. Ministra cursos e palestras sobre gestão em eventos profissionais e acadêmicos. É Diretor do Instituto Publix

E-mail: joao.mota@institutopublix.com.br

JOÃO PEDRO MOTTA LOURENÇO

É graduado em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Atualmente, é consultor do Instituto Publix, com experiência em projetos relacionados a planejamento estratégico, dimensionamento da força de trabalho, pesquisas institucionais de clima, engajamento e cultura, processos e gestão de projetos. Sua atuação está voltada ao aprimoramento da gestão organizacional, com foco no fortalecimento institucional e no desenvolvimento de soluções aplicadas às necessidades das organizações.

E-mail: joao.lourenco@institutopublix.com.br

LILIAN CHAVES MALUF FAÚLA

Mestre em História Cultural (UnB), bacharel e licenciada em História (UnB), pesquisadora na área de Antiguidade romano-

-tardia, neoplatonismo e cristianismo nascente. Bacharelada em Direito (CEUB). Prêmio de Desempenho Funcional 2020, pela Advocacia-Geral da União. Homenagem “Direito e Cidadania” 2022, pela Advocacia-Geral da União. Prêmio de Desempenho Funcional 2023, pelo Ministério do Planejamento e Orçamento. Prêmio de Reconhecimento Funcional, categoria Ideias Inovadoras 2024 e 2025, pelo ColaboraGov. Prêmio Agile Trends 2025, categoria Órgãos Governamentais. Atuação em assessoria a Gabinetes ministeriais e de Secretários de governo por mais de 15 anos. Atuou como Coordenadora de Sistemas Estratégicos e Publicações do Gabinete do Advogado-Geral da União (2019-2022) e como Coordenadora-Geral do Gabinete do Advogado-Geral da União (2022-2023). É servidora do quadro efetivo do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, atualmente cedida como Coordenadora de Projetos ao Ministério do Planejamento e Orçamento.

E-mail: lilian.faula@planejamento.gov.br

LILIANE BARBOSA BRITTO

Advogada e Servidora Pública efetiva da Procuradoria Geral do Estado da Bahia. Bacharela em Direito e Pós-graduada em Direito do Estado. Atuou como Diretora de Material e Superintendente de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração do Estado, Coordenadora da Coordenação de Qualidade do Gasto Público da Secretaria da Fazenda do Estado e Coordenadora Geral da Coordenação Central de Licitação do Estado.

LORENA FÉRRER CAVALCANTI RANDAL POMPEU

Formada em Direito pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília (UniCEUB), pós-graduação em Direito Público pela Faculdade Christus (Fortaleza-CE), MBA em Gestão Pública pela ENAP. Servidora da Controladoria-Geral da União desde 2011,

atuou como Coordenadora-Geral de Planejamento e Orçamento, Subsecretária de Orçamento e Administração no Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania e atualmente, Subsecretária de Administração e Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento e Orçamento. Na área internacional, participou do curso Anti-Corruption junto a George Washington University (Washington DC), do Programa Executivo de Competências para a Liderança junto a Universidade de Indiana (Bloomington, IN, USA) e do Seminário sobre Desenvolvimento Econômico e Industrial da China (Beijing e Shanghai).

E-mail: lorena.pompeu@planejamento.gov.br

LUCAS LIMA MORENO

É Mestre e Doutorando em Administração, no eixo de Estratégia, Marketing e Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB). Atua em projetos de melhoria da gestão pública em diferentes campos, como estratégia, projetos e processos. É membro do Núcleo de Pesquisa Experimental e participante da Sala de Situação de Saúde (SDS), ambos projetos de extensão da UnB. É Consultor do Instituto Publix.

E-mail: lucas@institutopublix.com.br

LUKAS ZOTTMANN BULHÕES WASSOUF

Administrador formado pela Universidade de Brasília. Atua como consultor de projetos no Instituto Publix, onde desenvolve soluções voltadas à governança pública, gestão para resultados e transformação digital no setor público. Possui experiência em diagnósticos organizacionais, avaliação de programas e aplicação de inteligência artificial em contextos governamentais, com atuação em projetos junto a organismos nacionais e inter-

nacionais. Publicou artigos em congressos de referência na área de administração pública, incluindo o CLAD e o CONSAD, e apoiou a condução de cursos de capacitação para instituições públicas.

E-mail: lukas.zottmann@institutopublix.com.br

RAPHAEL SALVIANO DE SOUZA

Administrador formado pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração na Universidade de Brasília, onde realiza pesquisas na linha de Administração Pública. Possui formação complementar, em nível de extensão, em Consultoria Empresarial pela FIA Business School/USP. Atua como consultor de gestão há mais de cinco anos, nos quais desenvolveu projetos junto a organizações públicas, privadas, do terceiro setor e organismos internacionais nas áreas de planejamento estratégico, estruturação organizacional, compras públicas e seleção de lideranças. É líder de projetos no Instituto Publix.

E-mail: raphael.salviano@institutopublix.com.br

RICARDO DE ASSIS TEIXEIRA

Mestrando em Políticas Públicas e Desenvolvimento pelo IPEA, é especialista em Análise Prospectiva e em Gestão Pública, além de graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. É Analista Administrativo de carreira da Anvisa, onde atuou em funções de gerência e assessoria com foco em decisão baseada em evidências, governo digital, transparência, inovação e gestão do conhecimento. Também foi Diretor de Governança no Centro de Governo, com experiência em articulação de projetos estratégicos, modernização do Estado e monitoramento de políticas públicas. Atualmente exerce o cargo de Coordenador-Geral

de Gestão Estratégica no Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO) e foi vencedor do Prêmio ColaboraGov em 2024 e 2025, além de ter sido reconhecido na Premiação Agilidade Brasil 2025 por iniciativas inovadoras na gestão pública. Integra o Comitê de Governo do Project Management Institute (PMI-DF) e é autor de capítulos de livros sobre gestão pública e governança.

E-mail: ricardo.teixeira@planejamento.gov.br

SHANNY MARA NEVES

Psicóloga graduada pela UFPR, mestre em Bioética e especialista em Saúde Mental pela PUC/PR. Com uma trajetória de 18 anos no serviço público, iniciada em 2008, atua na Escola de Gestão do Paraná (EGP), vinculada à Secretaria de Estado da Administração e Previdência (SEAP), na condução de iniciativas de inovação, desenvolvimento institucional e modernização da gestão. No cenário nacional, é responsável pela coordenação do Subgrupo de Inteligência Artificial e Transformação Digital do GT CONSAD, que conta com seis estados membros, além de articular parcerias com a ENAP e gerir contratos estratégicos de capacitação. A experiência anterior à EGP inclui a chefia da Coordenação de Cidadania da SEJU/PR, com foco em políticas para migrantes e refugiados — trabalho reconhecido com Menção Honrosa em 2024 —, e a coordenação estadual de saúde mental no sistema socioeducativo. Autora de livros e artigos técnicos, apoia o Laboratório de Inovação da EGP e é uma das responsáveis pela Comissão Editorial da Revista de Inovação em Gestão Pública, unindo expertise técnica ao fortalecimento da governança.

E-mail: shannymara@seap.pr.gov.br

STEFANNY FERNANDES

Administradora pública em formação continuada, graduada em Ciências Contábeis, com sólida experiência na área pública. Atualmente é funcionária pública do Estado do Paraná, atuando no Porto de Paranaguá, onde desenvolve atividades relacionadas à gestão administrativa e operacional. Possui experiência em cargos estratégicos, tendo exercido a função de Chefe de Gabinete na Lottopar, com atuação direta no apoio à alta gestão e na articulação institucional. Detém MBA em Licitações e Contratações Públicas, com aprofundamento nas normas e práticas que regem a administração pública. É mestranda em Administração Pública, com foco no aprimoramento da gestão governamental e na eficiência dos processos públicos.

E-mail: stefanny.fernandes@appa.pr.gov.br

TICIANA MOTA SALES

Economista. Mestre em Administração e Controladoria Pública pela UFC, na linha de Gestão de Pessoas. Pós-graduada em Gestão Empresarial, pela FGV. Atualmente é Diretora do Centro de Formação de Servidores do Tribunal de Justiça do Ceará. Atuou como Controladora do Instituto de Gestão e Cidadania - IGC. Leciona disciplinas na área de Gestão de Pessoas, Gestão de Processos, Gestão Pública, Administração e Economia. Atuou como Coordenadora da Escola do Parlamento da Câmara Municipal de Fortaleza – CMFOR, neste período sendo, Diretora da Região Nordeste da Associação Brasileira das Escolas Legislativa e de Contas- ABEL. Integrou a Coordenação Pedagógica do Programa de Líderes na Saúde na macrorregião de Arco Verde-PE, desenvolvido pela Vetor Brasil em parceria com o CO-

NAS. Atuou como Assessora Técnica no Gabinete da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Foi Secretária Executiva da Secretaria Municipal da Saúde de Fortaleza. Implementou o Modelo de Gestão por OSS no município de Fortaleza. Coordenou o Grupo Técnico de Regularização dos Medicamentos da Atenção Primária de Fortaleza e atuou no grupo gestor que esteve à frente do enfrentamento a Pandemia.

E-mail: ticiana.sales@tjce.jus.br

VANDALINA JULIÃO COUTINHO DE ALENCAR

Pedagoga. Pós-Graduada em Gestão Educacional pela Universidade de Fortaleza – Unifor e Pós-Graduada em Educação a Distância pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial-SENAC. Atualmente é responsável pela área pedagógica do Centro de Formação de Servidores do Tribunal de Justiça do Ceará no desenvolvimento de ações formativas voltadas ao aperfeiçoamento contínuo dos servidores, com foco na inovação pedagógica e na promoção da aprendizagem significativa no contexto institucional. Atuou como Coordenadora Pedagógica do Núcleo de Educação - Unifor a Distância e como Docente no Centro de Comunicação e Gestão da Unifor.

E-mail: vandalina.alencar@tjce.jus.br

PUBLIX

I N S T I T U T O

Institutopublic.com.br

Endereço:

**SIG Quadra 1 – Centro Empresarial Parque Brasília
Sala 130 – Brasília – DF | CEP 70.610-410**

Telefones:

61 3262-8250

