

CADERNO

CONSAD

Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração

XII congresso  
consad  
de gestão pública.

# Fortalecimento da Gestão Pública Brasileira e os Desafios da Governabilidade - artigos premiados no XII Congresso Consad

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

**Presidenta**

Betânia Peixoto Lemos

**Diretora-Executiva**

Natália Teles da Mota

**Diretor de Altos Estudos**

Alexandre de Ávila Gomide

**Diretora de Educação Executiva**

Iara Cristina da Silva Alves

**Diretor de Desenvolvimento Profissional**

Braulio Figueiredo Alves da Silva

**Diretora de Inovação**

Camila Medeiros

**Diretor de Gestão Interna**

Lincoln Moreira Jorge Junior

**Revisão ortográfica**

Adriana Braga

Renata Mourão

Roberto Araújo

**Editoras responsáveis**

Carolina da Cunha Rocha

Mila Lopes Mesquita

**Projeto gráfico e editoração eletrônica**

Oscar Soler

**Comitê Técnico Científico do XXII Congresso Consad de Gestão Pública - ano 2023**

Maria Isabel Araújo Rodrigues

Tadeu Geraldo Miranda de Resende Barros

Edelvino Góes

Regina Luna Santos de Souza

Ana Virgínia Lemos do Aguiar

Josué Ribeiro da Silva Nunes

Bruno Dias Magalhães

Celina Pereira

Enzo Mayer Tassarolo

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

F7369 Fortalecimento da gestão pública brasileira e os desafios da governabilidade: artigos premiados no XII Congresso Consad / Enap e CONSAD. -- Brasília: Enap, 2024. 115 p. : il. -- (Cadernos Enap, 134)

Inclui bibliografia  
ISSN: 0104-7078

1. Gestão Pública. 2. Políticas Públicas. 3. Governabilidade. 4. Serviço Público. 5. Brasil. I. Título. II. Escola Nacional de Administração Pública. III. Conselho Nacional de Secretários de Administração.

CDD 352.390981

Bibliotecária: Kelly Lemos da Silva – CRB1/1880



Enap, 2024.

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons – Atribuição: Não Comercial – Compartilha Igual 4.0 Internacional. As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

# Sumário

## Apresentação

### **1. Barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero: um estudo na UDESC** 06

*Roberta Kloster*

*Raphael Schlickmann*

### **2. Programa de Certificação Profissional – Escola de Governo de Goiás** 40

*Roberta Rodrigues Costa*

*Larissa Neves Costa*

*Jakeline Carvalho Silva Polonski*

*Cynthia Crhistyne Ribeiro Espinosa*

### **3. Os desafios da implantação do Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras no âmbito do estado do Paraná advindo da Nova Lei de Licitações (2023/2024)** 58

*Gabriel Pawlaski Xavier*

*Wellington Dias de Paula*

### **4. Futuro do Serviço Público** 80

*Renata Vilhena*

*Patricia Lage Becker*

*Paulo Vicente dos Santos Alves*

*Ana Burcharth*

### **5. A experiência brasileira na implementação da Estratégia de Governo Digital: um modelo de governança alinhado às boas práticas** 98

*Anderson da Silva Costa*

*Darlan Henrique da Silva Venturelli*

# Apresentação

Sob a organização do Conselho Nacional de Secretários de Administração (Consad), foi realizado em Brasília, entre os dias 22 a 24 de agosto de 2023, o XII Congresso Consad de Gestão Pública. O Congresso mobilizou gestoras e gestores públicos de todo o Brasil, recebendo ao longo dos dias aproximadamente 2.800 participantes dos 27 estados da Federação, mantendo sua tradição enquanto um relevante espaço para troca de conhecimentos e práticas.

O Consad se destaca pela coordenação e articulação dos interesses das Secretarias de Administração do Brasil; por ser um espaço para proposição, formulação e implementação de políticas públicas; e por possibilitar a interação entre os diversos atores da administração pública e a sociedade. Há mais de duas décadas o Consad vem se destacando na prospecção de modelos inovadores de gestão pública, com foco em resultados e visando ao melhor atendimento para o cidadão. É seguindo esse propósito que o Consad promove todos os anos o Congresso Consad de Gestão Pública, criando condições para trocas de experiências e para a busca de soluções criativas para o aprimoramento da gestão pública no Brasil.

No ano de 2023, o XII Congresso Consad de Gestão Pública, com a temática “Fortalecimento da gestão pública brasileira e os desafios da governabilidade”, explorou múltiplas possibilidades de inovar e modernizar a administração dos estados. Ao longo de três dias, foi espaço para a apresentação de importantes trabalhos, com potencial de serem replicados para toda a gestão pública brasileira. Do total de 826 resumos submetidos ao Congresso, foram aprovados 133 para apresentação oral. A qualidade das submissões, assim como dos trabalhos apresentados, supera as expectativas, ano após ano.

Com o apoio da Escola Nacional de Administração Pública, responsável por esta importante publicação – fruto de um cuidadoso trabalho de curadoria, que teve início com a avaliação dos resumos e seguiu-se da avaliação dos artigos, apresentação oral e feedback –, é possível publicizar importantes contribuições à gestão pública brasileira. Os demais trabalhos, igualmente relevantes, podem ser encontrados nos Anais do Congresso Consad de Gestão Pública<sup>1</sup>.

A presente publicação se inicia com artigo de autoria de Roberta Kloster e Raphael Schlickmann, intitulado *Barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero: um estudo na UDESC*. O artigo analisou a percepção das servidoras da Universidade do Estado de Santa Catarina em relação às barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero em instituições de ensino superior. Trata-se de importante trabalho que pode nortear o debate sobre as barreiras encontradas na inserção e percurso profissional de mulheres servidoras em geral.

Em seguida, tem-se o artigo *Programa de Certificação Profissional – Escola de Governo de Goiás*, de autoria de Roberta Rodrigues Costa, Larissa Neves Costa, Jakeline Carvalho Silva Polonski e Cynthia Crhistyne Ribeiro Espinosa. O artigo apresenta o Programa de Certificação da Escola de

---

1 <https://consad.org/anais-congressos>

Governo de Goiás e a forma como rompeu com o padrão de trabalho que estava estabelecido até então, alterando processos, regulamentos, e agregando valor aos serviços da Diretoria-Executiva e das áreas centrais contempladas nas certificações implementadas. Ao apresentar a forma de implementação e exemplos de certificações, trazendo as lições aprendidas, o artigo mostra o potencial dessa experiência para ser replicada por outras escolas de governo do território brasileiro.

No artigo *Os desafios da implantação do Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras, no âmbito do Estado do Paraná, advindo da Nova Lei de Licitações (2023/2024)*, os autores, Gabriel Pawlaski Xavier e Wellington Dias de Paula, apresentam o desafio de criar um catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras. Ao ser um dos primeiros estados a realizar a regulamentação da Nova Lei de Licitações e Contratos, o Paraná jogou luz à necessidade de padronização, não somente dos descritivos de itens, mas também dos procedimentos, modelos, exigências de habilitação e da condução das compras públicas.

Refletir acerca da necessidade de a administração pública se diversificar, incluir diversas visões, permitir a participação da sociedade e mudar suas estruturas e processos organizacionais para que isso aconteça, é um tema que precisa ser explorado. O artigo *Futuro do serviço público*, de autoria de Renata Vilhena, Patricia Lage Becker, Paulo Vicente dos Santos Alves e Ana Burcharth, apresenta com competência e propriedade insumos e reflexões acerca desse novo contexto, assim como mudanças requeridas por parte do setor público.

Para fechar esta edição, de autoria de Anderson da Silva Costa e Darlan Henrique da Silva Venturelli, o artigo *A experiência brasileira na implementação da Estratégia de Governo Digital: um modelo de governança alinhado às boas práticas* discutiu a importância da governança e gestão na implementação da Estratégia de Governo Digital (EGD) no Brasil, sendo a governança e a gestão elementos-chave para o sucesso da EGD. Ao apresentar a experiência da EGD no Brasil, os autores apresentam um modelo que pode servir de referência para outros governos que buscam transformar a administração pública por meio da digitalização.

Desejamos uma ótima leitura e esperamos que as experiências aqui relatadas sirvam de inspiração e tenham potencial de contribuir com a melhoria e a qualidade da gestão pública.

**Fabício Rogério Cyrino Barbosa**

**Secretário de Estado de Administração e Gestão do Amazonas e Presidente do Consad**

**Maria Isabel Araújo Rodrigues**

**Coordenadora do Comitê Técnico Científico do XII Congresso Consad de Gestão Pública**



1.

# Barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero: um estudo na UDESC

Roberta Kloster  
Raphael Schlickmann

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil

O Esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção das servidoras da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC quanto às barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero em instituições de ensino superior. Pretende-se, assim, iniciar o debate sobre as barreiras encontradas na inserção e percurso profissional das mulheres servidoras nesta instituição. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa foi de natureza descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do questionário às mulheres servidoras e de pesquisa documental realizada nos sites das IES do país e internacionais. A pesquisa permitiu identificar e quantificar as barreiras impostas às mulheres servidoras no percurso profissional da UDESC, além da sua percepção sobre possíveis desigualdades de gênero presentes na instituição. Foi possível ainda conhecer e identificar experiências e boas práticas de gestão na promoção da igualdade de gênero já existentes em outras IES e relacioná-las às barreiras identificadas na UDESC. Os resultados da pesquisa possibilitaram a obtenção de subsídios para uma proposta de Política de Promoção da Igualdade de Gênero na UDESC com o intuito de contribuir para a superação de desigualdades de gênero nesta instituição.

**Palavras-chave:** mulheres, igualdade de gênero, políticas, gestão universitária

## **Barreras al ascenso laboral frente a políticas de promoción de la igualdad de género: un estudio en la UDESC**

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la percepción de las servidoras de la Universidad del Estado de Santa Catarina - UDESC en cuanto a las barreras para la ascensión de cargos frente a las políticas de promoción de igualdad de género en instituciones de educación superior. Se pretende, así, iniciar el debate sobre las barreras encontradas en la inserción y trayectoria profesional de las mujeres servidoras en esta institución. En cuanto a los aspectos metodológicos, la investigación

fue de naturaleza descriptiva, con enfoques cuantitativo y cualitativo. La recolección de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a las mujeres servidoras y una investigación documental realizada en los sitios web de las IES del país e internacionales. La investigación permitió identificar y cuantificar las barreras impuestas a las mujeres servidoras en la trayectoria profesional de la UDESC, además de su percepción sobre posibles desigualdades de género presentes en la institución. También fue posible conocer e identificar experiencias y buenas prácticas de gestión en la promoción de la igualdad de género ya existentes en otras IES y relacionarlas con las barreras identificadas en la UDESC. Los resultados de la investigación permitieron obtener subsidios para una propuesta de Política de Promoción de la Igualdad de Género en la UDESC con el objetivo de contribuir a la superación de desigualdades de género en esta institución.

**Palabras clave:** mujeres, igualdad de género, políticas, gestión universitaria.

### **Barriers to job advancement in the face of policies to promote gender equality: a study at UDESC**

This research aimed to analyze the perception of female employees at the University of the State of Santa Catarina - UDESC regarding the barriers to career advancement in light of gender equality promotion policies in higher education institutions. The goal is to initiate the debate on the barriers encountered in the insertion and professional trajectory of female employees in this institution. Regarding methodological aspects, the research was descriptive in nature, with quantitative and qualitative approaches. Data collection was carried out through a questionnaire administered to female employees and documentary research conducted on the websites of national and international higher education institutions. The research allowed the identification and quantification of the barriers imposed on female employees in their professional trajectory at UDESC, as well as their perception of possible gender inequalities present in the institution. It was also possible to learn about and identify existing management experiences and best practices in the promotion of gender equality in other higher education institutions and relate them to the barriers identified at UDESC. The research results provided subsidies for a proposal for a Gender Equality Promotion Policy at UDESC, aiming to contribute to the overcoming of gender inequalities in this institution.

**Keywords:** women, gender equality, policies, university management

# 1. Introdução<sup>1</sup>

Em seu artigo intitulado *Mulheres: a revolução mais longa*, Juliet Mitchell retrata a marginalidade imposta às mulheres na sociedade, ao mesmo tempo que reforça seu papel fundamental nesta mesma sociedade que a oprime. Ao concluir que elas também existem fora do mundo dos homens, a autora nos remete ao seu essencial papel na construção social dos novos tempos (Mitchell, 2006).

Essa construção data de séculos atrás de enfrentamento aos desafios causados pela desigualdade de gênero. Considerando que o movimento feminista é o grande precursor dessa luta, importante compreender que o termo, como conhecemos hoje, “feminismo”, surge como conceito somente em 1837, apresentado por um homem, francês, socialista, Charles Fourier, que pela primeira vez utilizou o termo *féminisme* (Mccann, 2019).

Os desdobramentos do movimento feminista resultaram em diversas conquistas, desde liberdades individuais à coletivas, de suma importância para a promoção da igualdade de gênero na sociedade. Dentre as lutas feministas, àquela relacionada ao âmbito do trabalho, depois da educação, fornece um dos principais meios para se alcançar independência, segurança econômica e bem-estar, status, senso de realização profissional e crescimento pessoal (Mccann, 2019).

O investimento em uma carreira profissional, tanto de homens como de mulheres, na forma como entendida atualmente, é algo relativamente recente. Foi somente com a Revolução Industrial e as inúmeras mudanças sociais ocorridas a partir do final do século 18 que os espaços públicos (do trabalho remunerado) e privados (da família) foram demarcados e o mundo do trabalho passou a ser definido como masculino, enquanto à mulher caberia a responsabilidade pela esfera privada do lar e da família. Apenas com a industrialização do século 19 ocorreu aumento de demanda por trabalhadores, que levou muitas mulheres, especialmente as solteiras, de famílias mais humildes, a ingressar no trabalho assalariado nas fábricas (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

Quando as mulheres começaram a inserir-se no mercado de trabalho, vieram à tona as questões que envolvem as relações de trabalho entre a mão-de-obra masculina e feminina.

A maioria dos discursos nas organizações sempre embutiu igualdade de condições e oportunidades para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional, entretanto, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho. Seja quanto aos níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções, o trabalho da mulher ainda sofre limitações (Cramer *et al.*, 2002).

Corroborando a essa afirmação, conforme explicam England *et al.* (2004), afóra a consequência dos estereótipos de gênero difundidos acerca dos papéis de cuidado e responsabilidades, os empregadores tendem a pagar mais aos homens, e às mulheres, menos; haveria uma desvalorização das habilidades específicas exigidas nos trabalhos das mulheres.

---

1 O trabalho foi apresentado no XII Congresso Consad de Gestão Pública ano 2023, sendo publicado aqui na sua versão original.

Assim, historicamente, os papéis das mulheres têm sido vistos como mais focados na esfera doméstica, apesar das mulheres agora estarem desempenhando um papel mais significativo no local de trabalho.

Neste mesmo sentido Prado e Fleith (2018) indicam atualmente que as mulheres brasileiras estão em alta na realização educacional e expectativa de vida, além de representar uma parte significativa da população economicamente ativa do país. Entretanto, usualmente, as mulheres ainda recebem salários mais baixos, têm menos oportunidades de avanço profissional e assumem a maior parte das responsabilidades com tarefas domésticas e cuidados com a família. Esta disparidade indica que as mulheres enfrentam maiores dificuldades do que os homens no curso de seu desenvolvimento profissional e por consequência restam sub-representadas em tantas esferas da vida pública no país. Este fato reforça a necessidade de políticas voltadas para a redução das desigualdades de gênero.

Este mesmo cenário de sub-representação é perceptível na realidade das universidades. Segundo estudos quantitativos de representação feminina em cargos gerenciais de instituições de ensino superior, como os de Carvalho *et al.* (2006), Miranda (2010), Atanzio Junior *et al.* (2016), Siqueira *et al.* (2016), Soares *et al.* (2016) e Ambrosini (2017), o percentual varia de aproximadamente 26% a 34%, variando conforme a região ou nível hierárquico do cargo.

Especificamente na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), unidade de análise do presente estudo, a realidade verificada coincidiu com os demais estudos mencionados, a baixa representação das mulheres nos cargos gerenciais é evidente, principalmente ao se tratar dos mais elevados hierarquicamente: a ocupação nos cargos de pró-reitora foi de 23,88% ao longo de 3 décadas (1990-2020), sendo que nos cargos mais altos da universidade, reitor e vice-reitor, essa representação foi nula (Kloster; Schlickmann, 2021).

Assim, políticas públicas de promoção de igualdade de gênero podem ser um dos caminhos: identificar as situações reais de discriminação e desigualdade que atingem as mulheres e, assim, redimensionar suas ações para a promoção da igualdade. Apenas dar direitos iguais não mudará as práticas de gênero, pois embora a legislação seja um fator que contribui para alcançar a igualdade de gênero, os comportamentos, as mentalidades e a socialização que ocorrem diariamente ainda têm um poder significativo sobre os indivíduos e suas atitudes (PMSP, 2004).

Neste sentido, considerando a baixa representatividade de mulheres em cargos de gestão nas universidades e com os estudos evidenciando essa participação diminuta, apresenta-se a questão-problema: como as servidoras da UDESC percebem as barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero em instituições de ensino superior? Parte-se do pressuposto que na análise dessa percepção haverá subsídios para a formulação de uma Política de Promoção de Igualdade de Gênero que auxilie na promoção da equidade de oportunidades e tratamento das mulheres em comparação aos homens na instituição.

Partindo-se desta questão-problema, definiu-se como objetivo geral: analisar a percepção das servidoras da UDESC quanto às barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero em instituições de ensino superior. Para se atingir a este objetivo, este foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos: a) Descrever as percepções das servidoras da UDESC sobre a (des)igualdade de gênero no local de trabalho; b) Identificar possíveis barreiras na

ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC; e c) Mapear propostas de políticas de promoção de igualdade de gênero em Instituições de Ensino Superior (IES); e d) relacionar as diretrizes encontradas no mapeamento aos fatores identificados nas percepções das servidoras e nas possíveis barreiras na ascensão de cargos da UDESC.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Gênero e Conceitos Transversais

Entende-se ser essencial que haja a correta compreensão dos termos que permeiam os estudos de gênero. Assim diferenciar sexo e gênero tem como principal objetivo “...diferenciar conceitualmente as características sexuais, limitações e capacidades que as mesmas implicam, e as características sociais, psíquicas, históricas das pessoas, para aquelas sociedades ou aqueles momentos da história de uma dada sociedade, em que os padrões de identidade, os modelos, as posições, e os estereótipos do que é/deve ser uma pessoa, respondem a uma bipolaridade em função do sexo a que pertença” (Izquierdo, 1994). O quadro a seguir sintetiza outros conceitos relacionados que ajudam a compreender a discussão sobre gênero, tema central deste artigo.

**Quadro 1: Gênero e Conceitos Transversais**

CONCEITOS	DEFINIÇÕES A AUTORES(AS)
<p><b>Sexo</b></p> 	<p>"(...) refere-se às diferenças biológicas entre fêmea e macho; essas diferenças são naturais e, portanto, inalteráveis" (HEYWOOD, 2010, p. 28). É, portanto, tipicamente tratado como uma construção biológica e não social, embora ainda esteja fortemente vinculado ao gênero - por exemplo, um corpo masculino e o gênero masculino são normalmente considerados como estando diretamente ligados um ao outro (HEYWOOD, 2010).</p>
<p><b>Gênero</b></p> 	<p>Louro (2000) indica que gênero se caracteriza como uma construção social feita sobre as diferenças sociais. Trata-se, portanto, do modo como essas diferenças são compreendidas numa dada sociedade, num grupo, em um contexto determinado por um processo histórico. Tem relação com a cultura e "(...) se refere aos papéis distintos que a sociedade atribui a homens e mulheres. As diferenças de gênero são em geral impostas por meio dos estereótipos opostos de masculinidade e feminilidade" (HEYWOOD, 2010, p. 28). Interpretações culturais do corpo sexuado. Isso leva a expectativas particulares sobre como alguém deve se comportar para atender às expectativas de gênero, em termos de vestimenta, comportamento e fala, por exemplo (BUTLER, 2006).</p>
<p><b>Estereótipos de gênero</b></p> 	<p>Referem-se às construções e expectativas sociais sustentadas em relação a homens e mulheres. Nesse conjunto, os estereótipos de gênero se originam e são transformados por valores e códigos culturais que constroem representações sobre o que é ser homem ou ser mulher, o papel exercido e a função ocupada por cada um deles na sociedade. Tais representações se perpetuam e são absorvidas pelo inconsciente coletivo a partir de seu fortalecimento sistemático, por meio de palavras, gestos, atitudes e comportamentos internalizados desde a infância, no trabalho, na família, entre outros (SOUZA et al, 2018).</p>
<p><b>Interseccionalidade</b></p> 	<p>"... uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento" (CRENSHAW, 2002).</p>
<p><b>Preconceito</b></p> 	<p>É o juízo baseado em estereótipos acerca de indivíduos que pertençam a um determinado grupo, e que pode ou não resultar em práticas discriminatórias (ALMEIDA, 2020).</p>
<p><b>Discriminação</b></p> 	<p>É a atribuição de tratamento diferenciado a membros desses grupos. Utilizou-se dessa forma, ao longo deste estudo, as expressões "atos discriminatórios" ou "discriminação" para explicitar os atos ou tratamento diferenciados recebido pelas mulheres em consequência do seu gênero (ALMEIDA, 2020).</p>

Fonte: elaborado pelos autores

Concluída a breve descrição dos conceitos relevantes para o estudo, é preciso compreender que a natureza e as causas da desigualdade de gênero são multifacetadas e complexas e estão além da redução a alguns fatores essenciais. Assim, na seção seguinte, serão revisadas as principais causas que contribuem para a desigualdade de gênero no local de trabalho, abordando especificamente o espaço universidades.

## 2.2 Desigualdade de Gênero no Local de Trabalho e nas Universidades

Depois da educação, a igualdade de direitos no trabalho fornece um dos principais meios para se alcançar independência, segurança econômica e bem-estar, status, senso de realização profissional e crescimento pessoal. Beauvoir (1980) menciona que a mulher somente poderá ter uma liberdade efetiva por meio do trabalho. Historicamente os papéis das mulheres têm sido vistos como mais focados na esfera doméstica; somente nos últimos 20 anos as mulheres vêm desempenhando um papel mais significativo no local de trabalho (OIT, 2018). Em muitos países, as taxas de participação no local de trabalho entre homens e mulheres são bastante próximas, mas podem ser encontradas diferenças quando exploramos onde eles estão empregados (por exemplo, quais setores), em que níveis de antiguidade e remuneração e os tipos de contratos que possuem que têm implicações para segurança no emprego e benefícios no local de trabalho (OIT, 2018).

Entre as conquistas resultantes da luta das mulheres pela igualdade está o direito ao voto, a disseminação de métodos contraceptivos e o aumento da inserção no mercado de trabalho (Lucas *et al.*, 2010). Evidente que o mercado de trabalho também mudou, não apenas para as mulheres, mas também para os homens, posto que toda a sociedade vem sendo reconfigurada diante da modernidade, alterando nossas perspectivas quanto ao trabalho e quanto à vida social. É natural, portanto, que essa nova configuração impacte o mercado de trabalho, não sendo possível atribuir exclusivamente ao feminismo a responsabilidade por esta renovação (Siqueira; Bussinguer, 2020).

Entretanto, ainda que tenha ocorrido alguma inserção da mulher no mercado de trabalho e o avanço de legislações que buscam protegê-la, é possível perceber atitudes de discriminação, uma vez que ainda persistem desigualdades entre homens e mulheres no mundo do trabalho.

Para compreensão dessas desigualdades, Souza *et al.* (2018) apresentam o conceito de divisão sexual do trabalho, que demonstra que o mundo do trabalho é dividido sexualmente: há profissões ditas masculinas (engenheiros, presidentes, médicos...) e femininas (secretárias, enfermeiras, empregadas domésticas...) e em decorrência disso o trabalho masculino e feminino é valorizado de modo diverso pela sociedade e pelo mercado. Geralmente, o trabalho intelectual e de maior prestígio é associado aos homens, enquanto o trabalho relacionado ao “cuidado” e os de menos prestígio, às mulheres. Em uma sociedade patriarcal, o trabalho feminino resta subvalorizado e subestimado.

Ao longo de um processo histórico social, marcado pela reprodução dos estereótipos, foram perpetuadas ideias de dominação masculina e de fragilidade feminina, do “homem provedor” e da “mulher cuidadora”, e de expressões comumente repetidas como “lugar de mulher é na cozinha” e “mulher é piloto de fogão” (Dantas, 2012).

Eccel e Alcadipani (2012, p. 53) afirmam que “destas relações desiguais resultam os dividendos patriarcais, que são vantagens práticas que os homens têm sobre as mulheres, tais como salários mais altos, controle do poder político, da riqueza e da violência”. Essa condição acarreta uma segregação ocupacional às mulheres, sendo permitido o ingresso em áreas profissionais menos valorizadas, em atividades mais simples, cujos salários e condições de trabalho são piores.

Para o aprofundamento de reflexões sobre o papel atual e esperado das mulheres na sociedade, as desigualdades persistentes entre homens e mulheres em suas distintas dimensões

de análise, a produção e apreciação de indicadores estatísticos tornam-se fundamentais. Assim, a obtenção e análise destes dados tem um duplo objetivo: enriquecer o debate, proporcionando informações destacadas sobre o tema, e corroborar a importância de se manter uma agenda pública permanente, que coloque a igualdade de gênero como um dos eixos estruturantes da formulação de políticas públicas no país (IBGE, 2014).

Segundo o *Manual de Gênero da Divisão de Estatísticas das Nações Unidas* (UNSD, 2016) as estatísticas de gênero devem refletir as questões relacionadas aos aspectos da vida de mulheres e homens, incluindo as suas necessidades específicas, oportunidades ou contribuições para a sociedade. Em todas as sociedades existem diferenças entre o que é esperado, permitido e valorizado em uma mulher e o que é esperado, permitido e valorizado em um homem. Estas diferenças têm um impacto específico sobre mulheres e homens em todas as fases da vida, e podem determinar, por exemplo, diferenças na saúde, educação, trabalho, vida familiar e no bem-estar geral de cada um.

Na esfera pública, especificamente numa análise da administração pública federal, o estudo de Vaz constatou que quanto mais alto o cargo atribuído, maior o nível decisório associado ao posto de trabalho e menor a participação feminina. Nos dados encontrados as mulheres ocupavam 45% das funções do tipo DAS (*Direção e Assessoramento Superior*)<sup>2</sup> 1, mas apenas 28 e 19% dos cargos DAS 5 e 6, respectivamente, os cargos mais altos. “Ainda que esses percentuais tenham apresentado tendência de elevação, esse movimento é lento e errático, principalmente quando se trata dos maiores níveis hierárquicos” (Vaz, 2013: 769-71).

Assim, apesar dos estudos recentes sobre o mercado de trabalho demonstrarem uma reestruturação radical nas dinâmicas do trabalho remunerado, no mundo todo, nos últimos 50 anos, sob a perspectiva do gênero, pode-se afirmar que ocorreu uma feminização geral do trabalho, ou seja, o novo regime de funcionamento da economia mundial, acelerado nas décadas mais recentes pela globalização e pelo neoliberalismo, entre outros, impulsionou uma entrada maciça de mulheres na força de trabalho remunerado. Entretanto, conforme demonstrado nos dados acima, a feminização do trabalho não significou maior igualdade de gênero nesse mercado (Souza *et al.*, 2018).

Em resumo, as mulheres permanecem em trabalhos precários e vulneráveis, em setores já tradicionalmente por elas ocupados. Recebem os piores salários e possuem jornadas extensas e incalculáveis de trabalho, produto da acumulação do trabalho remunerado com os serviços de cuidados (Ipea, 2016).

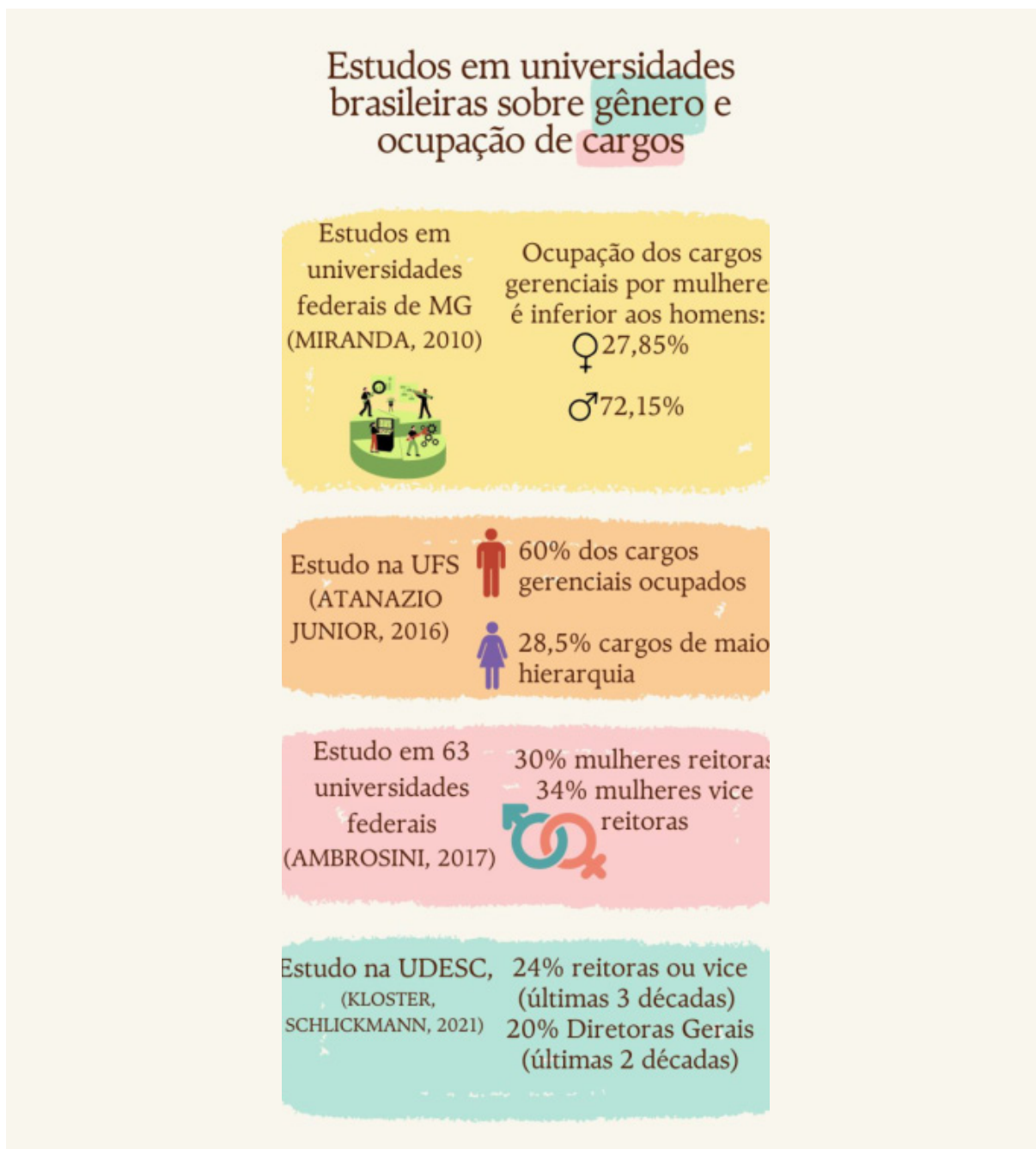
Analisando estritamente as universidades, órgão objeto desta pesquisa, e a ocupação de mulheres nos postos hierárquicos mais elevados, os dados não diferem muito dos já apresentados até aqui.

O Infográfico 1 a seguir ilustra essas informações.

---

2 Atualmente, os cargos de “Direção e Assessoramento Superior (DAS)” da administração pública federal brasileira foram substituídos pelas “Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE)” e pelos “Cargos Comissionados Executivos (CCE)”. Essas mudanças foram introduzidas pela Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016, com o objetivo de modernizar e aprimorar a estrutura de cargos e funções comissionadas na administração pública federal.

**Infográfico 1: Estudos em universidades brasileiras sobre gênero e ocupação de cargos**



Fonte: elaborado pelos autores.

Perceptivelmente há um descompasso nas relações de gênero no local do trabalho quando comparados homens e mulheres, seja na esfera privada, carreira pública e/ou diretamente nas universidades. O próximo item deste referencial tratará das possíveis causas que os estudos têm apontado como determinantes para esse cenário.

### **2.3 Barreiras na Ascensão à Carreira**

A existência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho é manifesta conforme demonstrado na seção anterior e a disparidade resta mais acentuada quando se trata da ascensão da carreira da mulher. A busca pela equidade no local de trabalho persiste e dados como da pesquisa realizada pelo IBGE (2021) intrigam ainda mais os pesquisadores da área na busca da compreensão das causas dessas diferenças – o estudo demonstra que as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de  $\frac{3}{4}$  do rendimento dos homens em 2019. A desigualdade de rendimentos do trabalho era maior entre as pessoas inseridas nos grupos ocupacionais que auferem maiores rendimentos, como diretores e gerentes e profissionais das ciências e intelectuais, grupos nos quais as mulheres receberam, respectivamente, 61,9% e 63,6% do rendimento dos homens.

Este mesmo IBGE (2021) aborda a inserção das mulheres em posições de liderança tanto no setor público quanto no setor privado. No setor público, vale lembrar que muitos dos cargos gerenciais são providos sem concurso público ou seleção interna, mas com discricionariedade pela administração pública. Trata-se de um indicador que, além de endereçar a questão da participação das mulheres na vida pública e tomada de decisão, colabora com a compreensão de certas características do mercado de trabalho, como a desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres. No Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres, em 2019. A maior desigualdade por sexo foi encontrada nos 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% contra 22,3%), em que se concentram as pessoas brancas, revelando, também, que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais mais bem remunerados e com potencialmente mais responsabilidades.

Logo, identificar as barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar ocupar cargos de níveis mais estratégicos é essencial. Alguns estudos apresentam algumas hipóteses, como é o caso de Eagly e Carly (2007) que fazem menção a cinco principais barreiras: preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; capital social. O estudo de Hryniewicz e Vianna (2018) analisou os mesmos cinco fatores de Eagly e Carly, adicionando outros três: Maternidade; Aparência Pessoal; e Divisão de Tarefas na Infância. Parte destes fatores apontados também são temas de outros estudos, tais como: preconceito, barreiras associadas aos códigos masculinos, estilo de liderança, relação família-trabalho, profissionalização e gênero (Miltersteiner *et al.*, 2020; Ceribeli *et al.*, 2017; Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011; Cramer *et al.*, 2002). “Barreiras artificiais invisíveis, criadas por preconceitos atitudinais e organizacionais, que bloqueiam as mulheres aos altos cargos executivos” (Wirth, 2001) também podem ser mencionadas e explicadas por meio de metáforas como a do “teto de vidro” e a do “labirinto” (Eagly; Carli, 2007).

O Plano Nacional de Políticas para as Mulheres indica que o poder público tem a responsabilidade de identificar as situações reais de discriminação e desigualdade que atingem as

mulheres e, assim, redimensionar suas ações para a criação de condições de exercício de cidadania em todos os espaços públicos (Brasil, 2013). Ainda, segundo Soares (2004, p. 114), o “Estado precisa reconhecer as demandas específicas das mulheres e admitir a existência dessas desigualdades e do seu papel determinante nas ações capazes de combater as desigualdades”.

Um dos instrumentos para a promoção da igualdade entre os sexos é o plano ou política para a igualdade de gênero. Um plano de igualdade de gênero é um conjunto de medidas corretivas, desenhadas a partir de um diagnóstico de situação (primeira fase para elaboração e implementação) e direcionadas para alcançar numa determinada empresa ou instituição a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, eliminando a discriminação em função do sexo (Oliveira; Villas-Boas, 2012; Pernas *et al.*, 2008).

### 3. Metodologia

Para atender aos dois primeiros objetivos específicos da pesquisa, fez-se a mensuração dos fatores de interferência e/ou barreiras nas carreiras das mulheres da UDESC, através da aplicação de um questionário às servidoras da instituição, uma pesquisa do tipo survey.


Para atender ao terceiro objetivo da pesquisa fez-se a análise de planos, resoluções e políticas de outras universidades e de outras organizações que serviram de base para o entendimento da realidade da UDESC.

Por fim, por meio da técnica de pesquisa documental (foram coletados os documentos disponíveis nos sites das universidades nacionais e internacionais, além da consulta por correio eletrônico), e posterior análise interpretativa, somadas a interpretação dos resultados dos questionários, foi feito o relacionamento das diretrizes encontradas no mapeamento de políticas já existentes aos fatores identificados nas percepções das servidoras e nas possíveis barreiras na ascensão de cargos da UDESC.

As sujeitas da pesquisa corresponderam às mulheres servidoras da UDESC. O total de servidoras em relatório extraído pela Coordenadoria de Recursos Humanos e disponibilizado para esta pesquisa compreendeu 896 (professoras e técnicas universitárias), de um total de 1870 servidores. Foi enviado um e-mail com link do questionário ao endereço eletrônico institucional de todas. Responderam ao questionário 166 servidoras (18,52% do total), via plataforma digital Google Forms, no período de abril a maio de 2022.

O quadro 2 a seguir sintetiza os objetivos específicos, as categorias e os fatores de análise, bem como os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

**Quadro 2 - Categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados**

<b>Objetivos Específicos</b> 	<b>Categorias de análise</b> 	<b>Fatores de análise</b> 	<b>Instrumentos de Coleta de dados</b> 
<b>a) Descrever as percepções das servidoras da UDESC sobre a (des)igualdade de gênero no local de trabalho</b>	<b>Percepção sobre (des)igualdade de gênero</b>	<b>Compreensão do tema Desafios no trabalho</b>	<b>Questionário (elaborado com base nas pesquisas de percepção e identificação de barreiras na carreira de mulheres)</b>
<b>b) Identificar possíveis barreiras na ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC;</b>	<b>Possíveis barreiras na ascensão de cargos</b>	<b>Maternidade/cuidados Identidade Investimento na carreira Discriminação Outros</b>	<b>Questionário (elaborado com base nas pesquisas de percepção e identificação de barreiras na carreira de mulheres)</b>
<b>c) Mapear propostas de políticas de promoção de igualdade de gênero em IES;</b>	<b>Políticas ou programas de promoção de igualdade de gênero</b>	<b>Estrutura das políticas/resoluções Eixos temáticos e ações Metodologia de aplicação Exemplos de práticas de gestão</b>	<b>Pesquisa documental</b>
<b>d) Relacionar as diretrizes encontradas no mapeamento aos fatores identificados nas percepções das servidoras e nas possíveis barreiras na ascensão de cargos da UDESC.</b>	<b>Diretrizes encontradas Fatores relacionados às percepções das servidoras sobre a desigualdade de gênero Possíveis barreiras na ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC</b>	<b>Compreensão do tema Desafios no trabalho Maternidade/cuidados Identidade Investimento na carreira Discriminação Outros</b>	<b>Os mesmos dos objetivos a, b e c.</b>

Fonte: elaborado pelos autores.

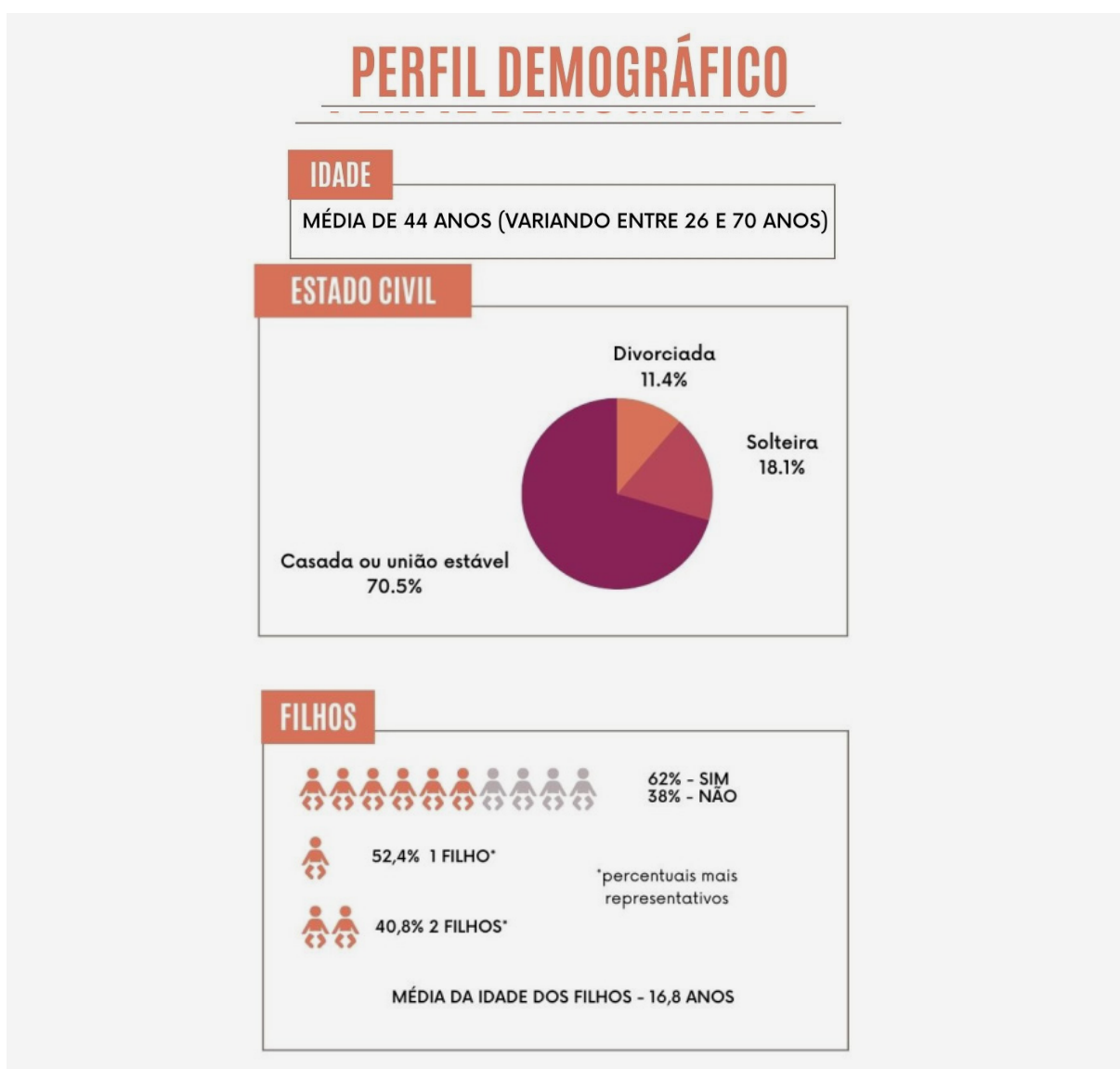
## 4. Resultados e Discussão

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos da presente pesquisa, relacionando-os com os objetivos propostos. Para tanto, apresentam-se, inicialmente, os dados obtidos via aplicação do questionário às mulheres servidoras e na subseção seguinte são apresentados os achados das pesquisas documentais com relação às políticas e legislações aplicáveis ao tema promoção da igualdade de gênero.

## 4.1 Amostra e perfil sócio profissional

A amostra estudada abrange um total de 166 mulheres (18,52% do total de 896 mulheres). O Infográfico 2 apresenta as informações sobre as características demográficas coletadas das mulheres participantes do questionário: idade, estado civil, quantidade e média de idade dos filhos.

Infográfico 2 - Perfil demográfico

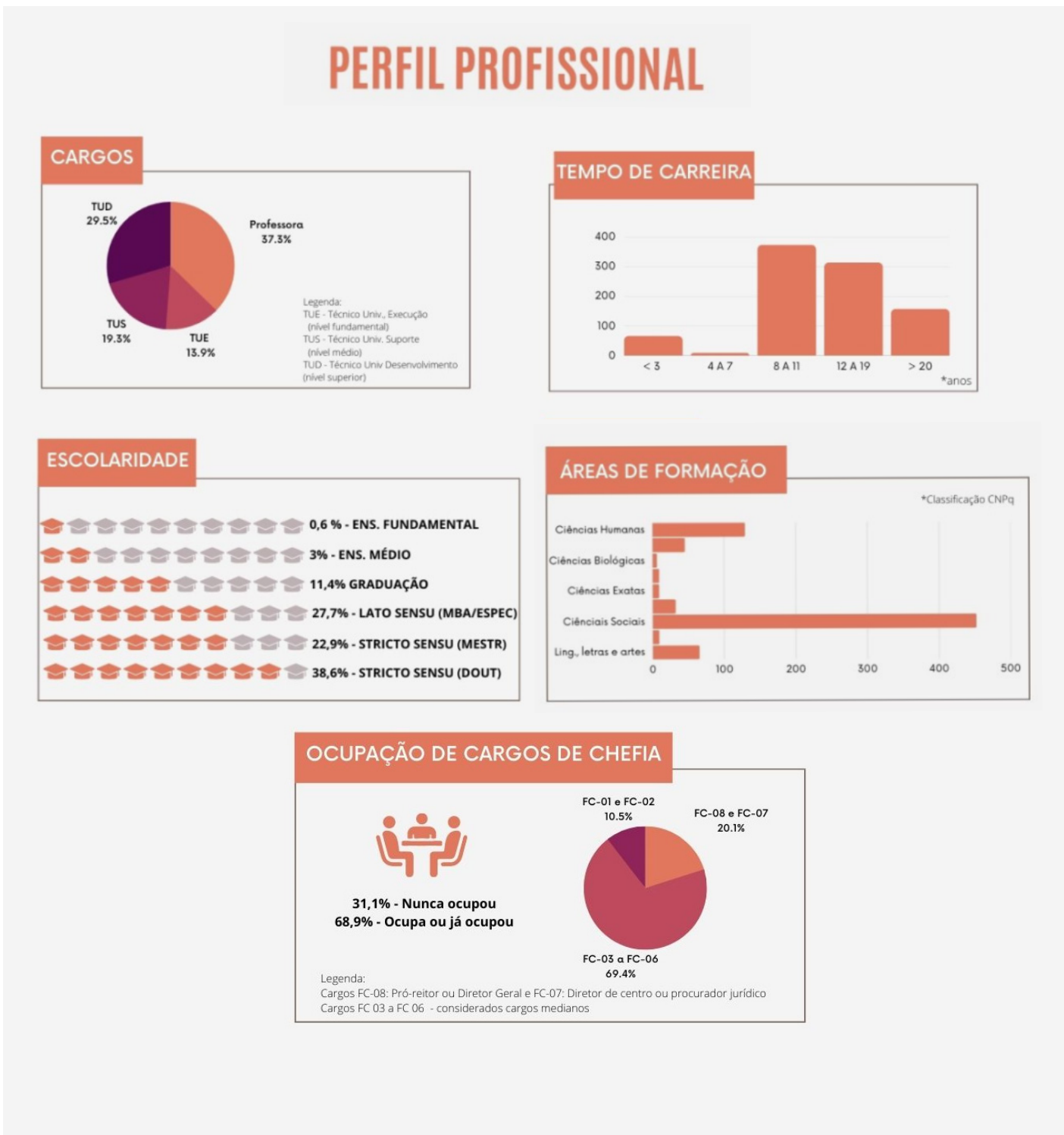


Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao perfil demográfico, a média de idade das respondentes varia entre 26 e 70 anos, a maioria (70,5%) é casada ou tem união estável, a maioria tem filhos (62%), mais de um filho (52,4%) e filhos com idade média de 16,8 anos.

O Infográfico 3 apresenta o perfil profissional das respondentes.

### Infográfico 3 - Perfil profissional



Fonte: elaborado pelos autores

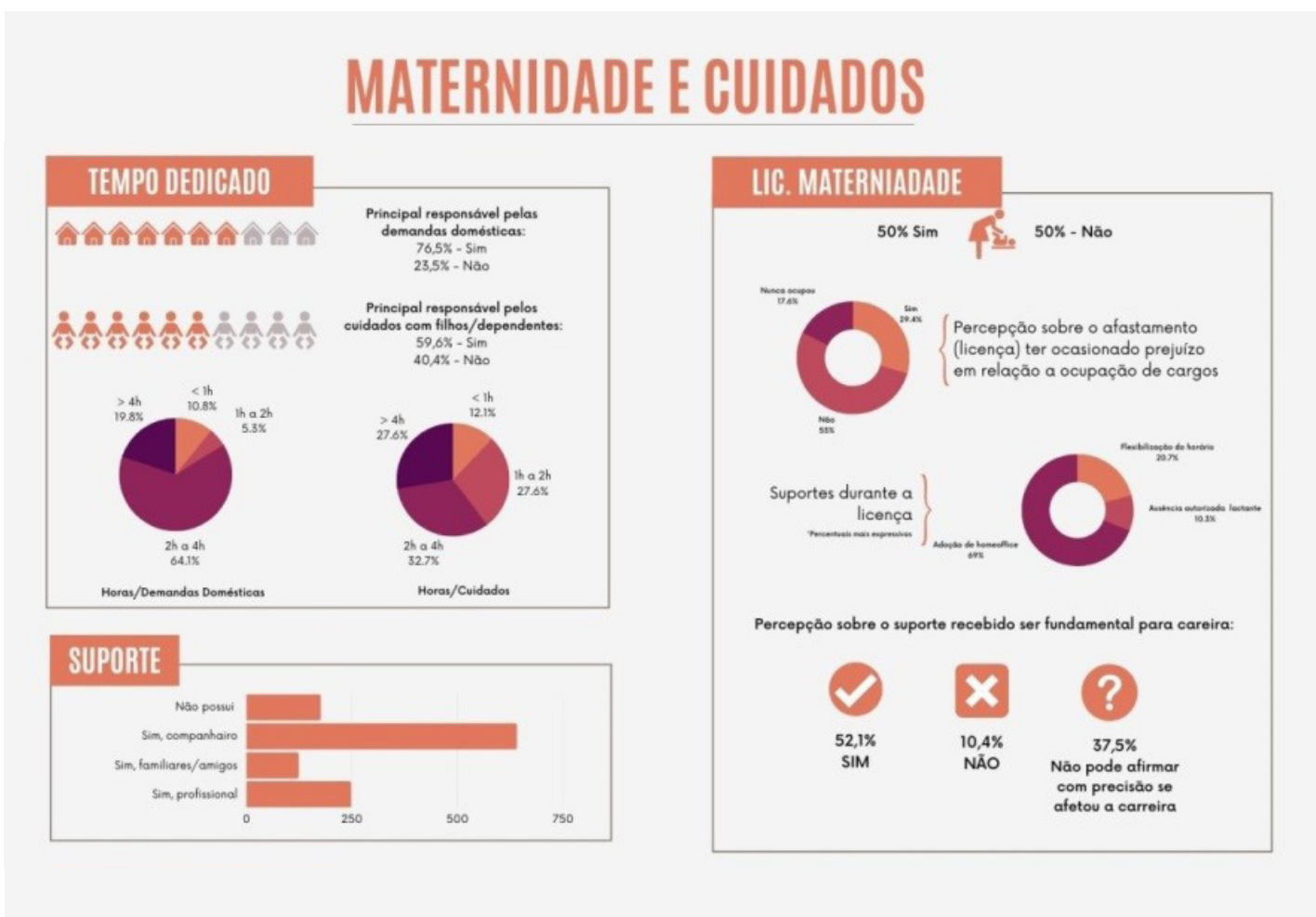
A maioria das respondentes é técnica (62%), tem mais de 8 anos de atuação na UDESC, tem mestrado ou doutorado (61%), tem formação na área de ciências sociais, e ocupa ou já ocupou cargo de chefia (69%).

## 4.2 Identificação das barreiras e percepção sobre desigualdade de gênero

Nesta seção são apresentados e discutidos os dados do questionário relativos à identificação das barreiras impostas às mulheres da UDESC no seu percurso profissional, além da percepção sobre desigualdade de gênero. Para definição das perguntas dessa fase do questionário, foram utilizadas as barreiras já identificadas em outros estudos mencionados no referencial teórico: discriminação, maternidade, cuidados (divisão de tarefas, demandas da vida familiar), investimento na carreira, identidade (Eagly; Carly, 2007; Hryniewicz; Vianna, 2018; Miltersteiner *et al.*, 2020; Ceribeli *et al.*, 2017; Cramer *et al.*, 2002; Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

O primeiro rol de perguntas foi relacionado às barreiras denominadas no referencial como Maternidade e Cuidados, que envolvem maternidade, demandas da vida familiar, relação família-trabalho. O Infográfico 4 apresenta o resultado encontrado:

Infográfico 4 – Maternidade e Cuidados



Fonte: elaborado pelos autores.

Essa seção do questionário traz à tona as relações mulher versus trabalho versus família. Por fatores culturais, o aspecto familiar é comumente apontado como de peso significativo em tal triangulação (Eagly; Carly, 2007; Hryniewicz; Vianna, 2018; Miltersteiner *et al.*, 2020; Ceribeli *et al.*, 2017; Cramer *et al.*, 2002, Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

Na análise dos questionamentos sobre maternidade e cuidados, os dados corroboram com as estatísticas já apresentadas no referencial teórico que, conforme indica o IBGE (2021), as mulheres dedicaram-se aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens - 21,4 horas contra 11,0 horas semanais (IBGE, 2021). Da mesma forma os dados mundiais apresentados no Global Gender Gap Report 2020 indicam que o fardo desproporcional das responsabilidades domésticas e de cuidado que as mulheres continuam a carregar em comparação com os homens está presente em quase todos os lugares. Em nenhum país do mundo o tempo gasto pelos homens em trabalho não remunerado (principalmente doméstico e trabalho voluntário) é igual ao das mulheres (World Economic Forum, 2020).

Os dados encontrados na UDESC indicam uma proximidade – em ambos os questionamentos sobre as horas dedicadas à família e cuidados, bem como aos afazeres domésticos, ou seja, 14h a 28h semanais. Esta alta sobrecarga identificada no presente estudo corrobora com os estudos de Rocha-Coutinho e Coutinho (2011) e de Ceribeli *et al.* (2017).

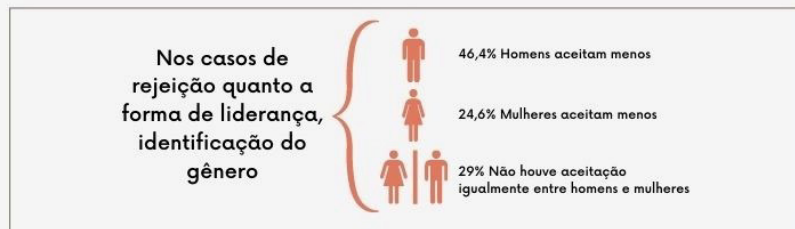
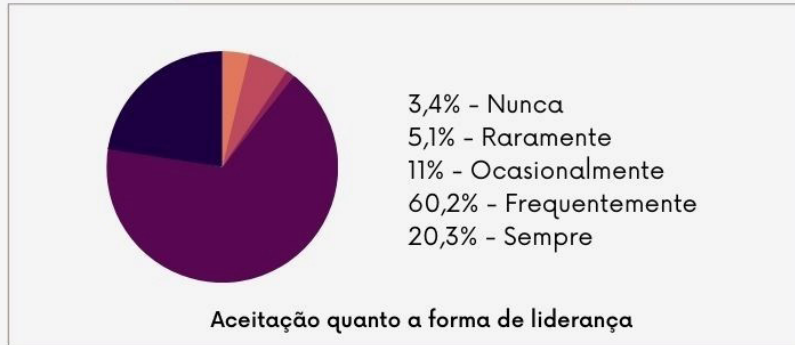
Entretanto, apesar de estudos como o de Eagly e Carli (2007) que revelam que as mulheres tendem a trabalhar menos horas para dar conta da família e são mais propensas a deixar suas carreiras, caso tenham de decidir entre um e outro caminho, contrariamente, na pesquisa realizada verifica-se que a percepção sobre a maternidade ter ocasionado algum possível prejuízo na carreira (como ocupação de cargos/chefias) é relativamente baixa (29,4% contra 52,9%). Miltersteiner *et al.* (2020) encontraram resultado similar nos relatos das suas entrevistadas que também não indicam problemas nesse quesito (mulher-trabalho-família). Os autores concluem que é possível que o tipo de instituição – setor público – tenha características específicas que minimizam estes impactos sobre as profissionais, comparativamente às instituições do setor privado.

Outro dado relevante encontrado foi acerca do suporte recebido nas atividades de cuidados a tarefas do lar, onde apenas 17,6% indicaram não receber suporte algum, sendo que 82,4% dividem essas atividades seja com companheiros (as), familiares ou profissionais contratados. Apesar do presente questionário não se aprofundar nesse quesito, pode-se inferir que ao se apresentarem como principal responsável por essas demandas (76,5% nas tarefas domésticas e 59,6% nos cuidados com filhos/familiares) ao mesmo tempo indicam possuir algum apoio nas atividades, como mencionado acima, e essa divisão, até certo ponto, ocorre sobre uma percepção cultural machista, em que a maioria delas não compartilha tarefas, mas, antes, delega tarefas ao companheiro, familiar ou profissional. Entendimento próximo aos encontrados em outros estudos (Hryniewicz; Vianna 2018; Ceribeli *et al.* 2017; Rocha-Coutinho; Coutinho 2011).

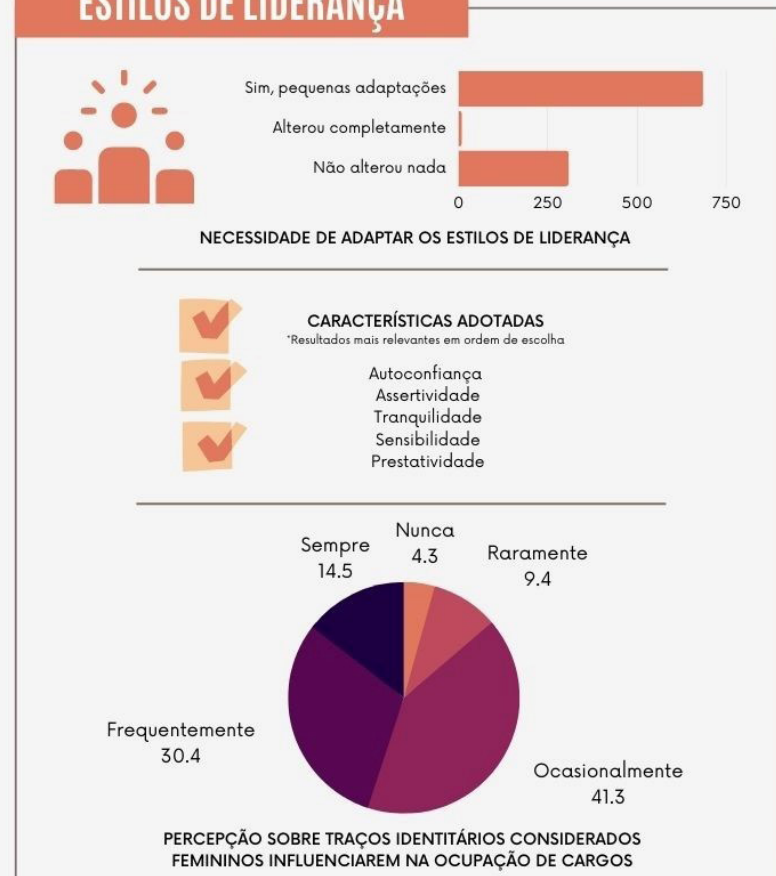
Seguindo na análise das barreiras, a seção seguinte do questionário se aprofundou no tema da identidade da mulher enquanto ocupante de cargos de chefia e os perfis de liderança. O Infográfico 5 apresenta os resultados encontrados.

## Infográfico 5 - Identidade

# IDENTIDADE



## ESTILOS DE LIDERANÇA



Fonte: elaborado pelos autores.

Quando questionadas sobre a aceitação quanto à forma de liderança, 60,2% indicaram ocorrer de forma frequente, sendo que praticamente o mesmo percentual (68,4%) relatou ter adaptado (mesmo que em pequenas alterações) o seu estilo de liderança. Este achado converge com os encontrados em outros estudos como os de Ceribeli *et al.* (2017).

Ainda Eagly e Carli (2007) apontam para a existência de um conjunto de crenças sobre as características femininas e masculinas de exercício da liderança que tornam diferentes homens e mulheres. Exemplo dessa faceta transparece quando questionadas sobre quais características foram adotadas, sendo que autoconfiança e assertividade foram os atributos mais constantes nas respostas obtidas. Similar resultado foi apontado por Miltersteiner *et al.* (2020).

Outra categoria emergente diz respeito às características de liderança feminina. Na questão sobre traços identitários considerados femininos influenciarem na ocupação de cargos, 41,3% das respondentes afirmaram que ocasionalmente isso pode acontecer e ainda 30,4% optaram pela resposta “frequentemente”. Assim a preocupação em ser melhor que o sexo oposto, encontra-se presente, indo ao encontro de estudos como o de Miltersteiner *et al.* (2020).

As servidoras também foram questionadas acerca da aceitação quanto à liderança e 46,9% indicaram que homens aceitaram menos que as mulheres, com resultados semelhantes ao trabalho de Ceribeli *et al.* (2017).

Os investimentos na carreira (capital social), como a construção de networkings e laços sociais e profissionais de contato, também constam na literatura como importantes elementos para o crescimento profissional em qualquer área. A seguir, o Infográfico 6 destaca os resultados encontrados na UDESC sobre o tema.

Embora 76,5% das participantes indicarem que nunca renunciaram a cargos de confiança em decorrência das suas demandas de cuidados ou tarefas, mais da metade afirmou ter dificuldades em participar (em menor ou maior frequência) de viagens, eventos ou reuniões fora do horário normal de expediente. Isso faz com que não sejam “lembradas” nas promoções de cargos ou aumenta a pressão para que elas apresentem desempenhos superiores aos de seus pares masculinos, conforme argumentam Siqueira e Aguiar (2007).

O percentual de mulheres que adiaram a oportunidade de ascensão é bastante representativo (32,5% uma ou mais oportunidades). Hryniewicz e Vianna (2018) advertem que se a divisão fosse mais equilibrada, homens e mulheres poderiam dividir o cuidado dos filhos, dando oportunidade a ambos para prosseguir suas carreiras da melhor forma possível, sem deixar de proporcionar um ambiente estável no lar.

## Infográfico 6 - Investimento na Carreira

# INVESTIMENTO NA CARREIRA

# INVESTIMENTO NA CARREIRA



76,5%  
Nunca



15,1%  
Sim, uma única vez



8,4%  
Sim, mais de uma vez

RENÚNCIA A CARGOS DE CONFIANÇA POR CUIDADOS OU TAREFAS

Dificuldade de disponibilidade para viagens, eventos ou reuniões fora do horário normal de expediente



Participação em atividades informais com colegas fora do ambiente de trabalho



67,5%  
Nunca



12,9%  
Sim, uma única vez



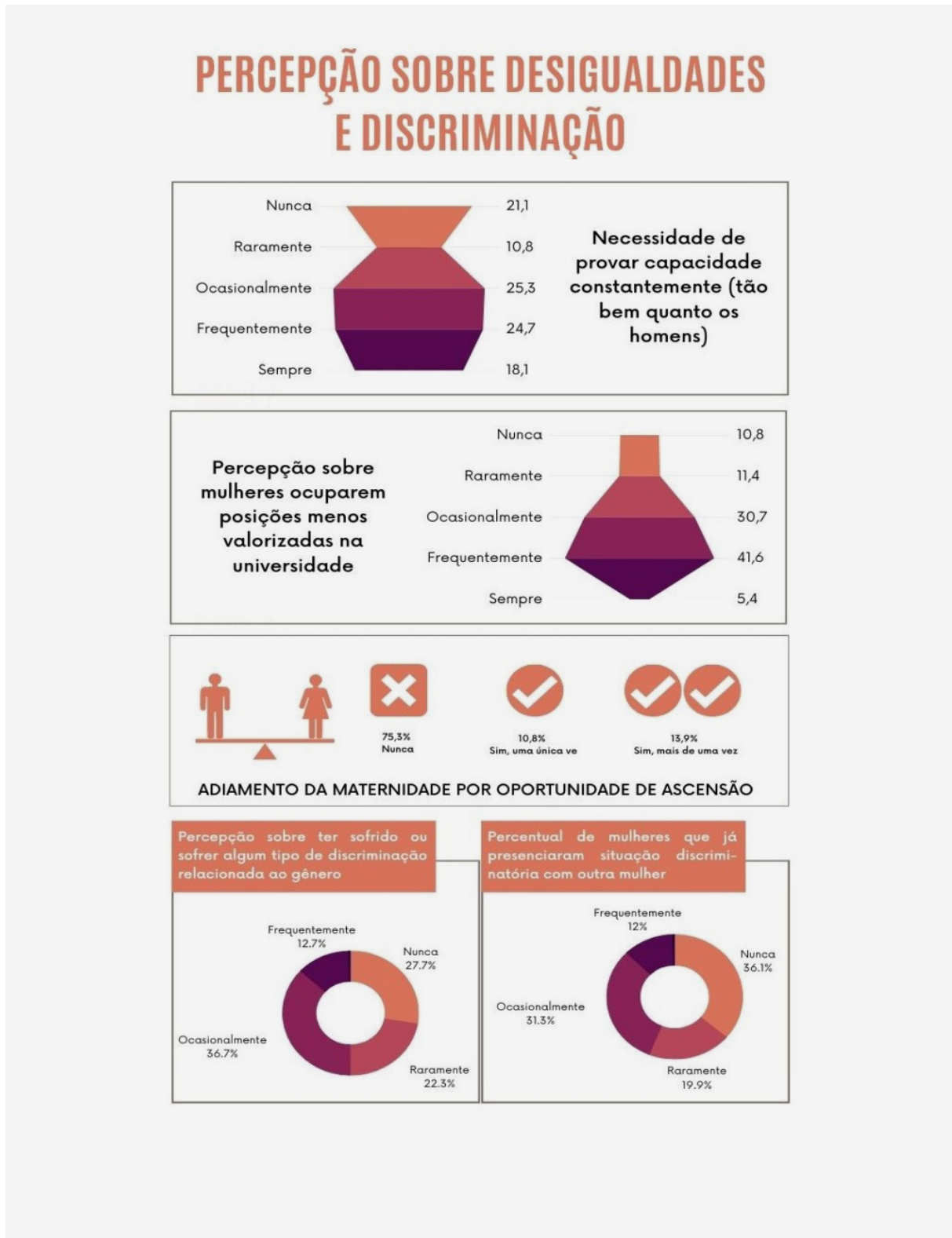
19,6%  
Sim, mais de uma vez

ADIAMENTO DA MATERNIDADE POR OPORTUNIDADE DE ASCENSÃO

Fonte: elaborado pelos autores.

Na última unidade de análise do questionário, temas relacionados à percepção sobre a desigualdade de gênero no local de trabalho e discriminação em decorrência do gênero foram destacados. O Infográfico 7 traz uma síntese dos principais resultados encontrados.

### Infográfico 7 – Percepção sobre desigualdades e discriminação





Fonte: elaborado pelos autores.

Na questão sobre a necessidade de se afirmar constantemente em suas atividades, 42,8% responderam que frequentemente ou sempre isso ocorre, o que converge com a realidade da UFLA em pesquisa de Cramer *et al.* (2002).

Quando questionadas sobre a ocupação de posições menos valorizadas na universidade 41,6% afirmam que isso acontece de forma frequente e ainda 5,4% anotaram como resposta a opção “sempre”. Kloster e Schlickmann (2021) já haviam constatado isso em pesquisa anterior.

Outro fator importante pesquisado neste instrumento diz respeito aos casos de assédio e as denúncias nestas situações. Apesar de 45,8% ter relatado não ter sofrido nenhum tipo de assédio, as demais sofreram assédio e em mais de uma forma (moral, sexual, agressão psicológica, virtual ou outros). Contudo, apenas 14,6% denunciaram o caso sofrido. Dentre os motivos apontados, os principais foram a: i) não identificação, inicial, como assédio; ii) medo ou receio da apuração resultar em nada e iii) medo de represália. Com percentuais representativos ainda foram identificados o receio de ser desacreditada e dificuldades para denunciar ou reportar o ato. Dados similares foram encontrados em pesquisa de Hryniewicz e Vianna (2018).

### **4.3 Pesquisa e análise de documentos sobre promoção de igualdade de gênero**

Evidenciada a importância do combate da desigualdade de gênero por meio da aplicação de políticas de promoção da igualdade, a presente pesquisa se propôs investigar nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil e do exterior quais políticas de igualdade de gênero são desenvolvidas e institucionalizadas, para assim, obter referências de práticas de gestão sobre o tema e subsidiar a análise da percepção das servidoras da UDESC quanto às barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero em instituições de ensino superior.

Para melhor visualização dos resultados obtidos na busca, estão elencadas no quadro abaixo, as resoluções/políticas/programa encontrados, detalhadas por regiões, especificado o tipo de IES, com destaque para os achados sobre políticas de igualdade de gênero e/ou núcleos ou comissões que fomentem ações ou estejam deliberando sobre o tema.

**Quadro 3 – Políticas ou programas de promoção da igualdade de gênero de IES**

<b>Universidade/Estado/ País</b>	<b>Política/Programa</b>
Universidade Estadual da Paraíba/PB/Brasil	Resolução 0265/2019 – Prorroga licença maternidade Resolução 0266/2019 – Estabelece 50% dos cargos de gerências sejam ocupados por mulheres
Universidade Federal de Pelotas/RS/Brasil	Resolução 22/2019 – Aprova Regimento do Núcleo de Gênero e Diversidade
Universidade Federal do Paraná/PR/Brasil	Resolução 34/2017 - Aprova o Regimento da Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade
Universidade Federal Rural da Amazônia/AM/Brasil	Resolução 211/2018 – Aprova Criação do Núcleo de Educação e Diversidade na Amazônia - NEDAM
Universidade Federal de São Carlos/SP/Brasil	Política de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade da Universidade Federal de São Carlos (2016) Resolução 809/2015 – Criação da Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade
Universidade Federal de Santa Maria/RS/Brasil	Portaria 85895/2017 – Designa Comissão Institucional de Políticas de Igualdade de Gênero Resolução 64/2021 – Política de Igualdade de Gênero
Universidade Federal de Uberlândia/MG/Brasil	Resolução 10/2019 – Política de Diversidade Sexual e de Gênero
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará/PA/Brasil	Resolução 058/2018 – Criação do Núcleo de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade
Universidade de São Paulo/SP/Brasil	Portaria 6766/2016 – Criação do Escritório USP Mulheres
Instituto Federal de Alagoas/AL/Brasil	Portaria 347/2016- Comitê Pró-equidade de Gênero e Raça Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do governo federal (2016)
Universidade Federal do Amazonas/AM/Brasil	Resolução 30/2018 – Política Permanente de Equidade de Gênero
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro/Portugal	Plano para a Igualdade
Universidade de Lisboa/Portugal	Plano para Igualdade de Gênero, Inclusão e não Discriminação
Universidade Católica Portuguesa/Portugal	Plano para a Igualdade de Gênero
Universidade de Coimbra/Portugal	Plano para Igualdade, Equidade e Diversidade
Universidade da Beira Interior/Portugal	Plano de Igualdade de Gênero
Universidade Nova de Lisboa/Portugal	Política da Universidade NOVA de Lisboa para Igualdade de Gênero, Oportunidades Iguais e Diversidade
Universidade de Aveiro/Portugal	Plano de Igualdade de Gênero

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto à origem de cada política ou núcleo/comissão, apenas uma das iniciativas não é própria (institucional) e segue uma diretriz governamental, a da IFAL, que aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal.

Não foram incluídas ações pontuais ou campanhas sem continuidade, que não se configuram como ações em longo prazo, ou sem a regulamentação por resoluções ou outros atos regulamentários. Optou-se por essa delimitação, pois compreende-se que a efetivação de uma política pública pressupõe ações institucionalizadas, regulamentadas, com acompanhamento, e assim, “desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas” (Souza, p. 26, 2006).

Optou-se também pela busca em universidades portuguesas visto que este país promoveu recentemente uma política pública para a não discriminação em razão do gênero e promoção da igualdade entre mulheres e homens - Resolução do Conselho de Ministros nº61/2018, designado como Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030 – “Portugal + Igual” (ENIND 2018-2030). Dentre as diretrizes desta estratégia nacional há o projeto Igualdade de Gênero nas Instituições de Ensino Superior (IG-IES), que visa não só promover a igualdade nas IES, mas também compreender os fatores que contribuem para explicar as desigualdades nas universidades (Portugal, 2018).

Estas propostas estão alinhadas à Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, lançada em 2015, para acabar com a pobreza e colocar o mundo em um caminho de paz, prosperidade e oportunidades para todos em um planeta saudável. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são, por definição, objetivos globais para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável e estão no centro das iniciativas da União Europeia para melhorar a vida dos cidadãos. A estratégia de igualdade é composta por um conjunto de ações concretas alinhadas principalmente com o ODS 5 que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas e tem nove metas específicas; e o ODS 10 que visa reduzir a desigualdade dentro e entre países e conta com dez metas específicas (ONU, 2015).

Para atingir a proposta da pesquisa, buscou-se a identificação de ações que caracterizaram as políticas aqui definidas, buscando intervenções destinadas às servidoras ou funcionárias, que sinalizaram alguma mudança organizacional e cultural, com vistas à igualdade entre os sexos, proteção, combate às irregularidades e discriminações.

Algumas dessas políticas são divididas em eixos temáticos, como é o caso da política de Igualdade de Gênero da UFSM – i) promoção da igualdade de gênero, ii) enfrentamento e responsabilização em casos de violência e iii) assistência. Para cada eixo são atribuídas as estratégias a serem adotadas.

Neste mesmo estilo de divisão o Plano de Igualdade de Gênero da Universidade Beira Interior (UBI) de Portugal apresenta o que denomina de âmbitos: âmbito 1 – Política de igualdade de oportunidades de gênero; âmbito 2 – Comunicação, imagem e linguagem; âmbito 3 – Representatividade das mulheres; âmbito 4 – Promoção das condições de acesso à carreira e valorização pessoal; âmbito 5 – Conciliação entre a vida familiar e profissional; âmbito 6 – Assédio, atitudes sexistas e percepção da discriminação, e âmbito 7 – Visualização e sensibilização das desigualdades de gênero na instituição. Para cada eixo de atuação definido nas políticas ou planos são indicadas ações ou estratégias específicas.

No caso do plano para a igualdade de gênero na UBI foram estabelecidos os seguintes objetivos gerais: (i) garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres; (ii) favorecer a convivência entre homens e mulheres no seio da comunidade acadêmica, estendendo as melhorias conseguidas à vida fora dela; (iii) constituir um exemplo de boas práticas no espaço da educação superior em Portugal e na Europa, assumindo o compromisso interno e externo com a igualdade de gênero.

Já a UFSM define como objetivos da sua política: I – promover a igualdade de gênero na UFSM, por meio de mecanismos institucionais; II – contribuir para a superação de todas as formas de discriminação de gênero; III – promover formação para a equidade de gênero; IV – estimular a construção de espaços para reflexão sobre atitudes discriminatórias; e, V – desenvolver ações afirmativas de igualdade de gênero.

Por fim, a extensa maioria dos planos apresenta o item que trata sobre avaliação. Quando se trata de políticas justas para a igualdade de gênero, é importante dar ênfase na fase de avaliação da política. Além de seus objetivos, o que deve prevalecer são os seus resultados e, mais ainda, seus efeitos na superação da desigualdade (Benavente; Valdés, 2014).

Assim, conforme sugere Pernas *et al.* (2008), a montagem de um dispositivo de monitorização

e de avaliação periódicas é de grande importância para permitir fazer as inflexões necessárias ou reforçar medidas que o exijam.

O plano da UBI define um sistema de seguimento e avaliação responsável pela contínua monitorização das ações implementadas de forma a ajustar e, se necessário, elaborar novas medidas para atingir os objetivos propostos.

Da mesma forma a UFSCAR e a UFSM previram em seus planos a necessidade de avaliação conforme segue, respectivamente: I – Realizar avaliação da implantação da Política de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade, em nível institucional, articulada com elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, com vistas ao aperfeiçoamento, atualização e ampliação dessa Política; II – Para a consecução dos 3 (três) eixos da Política, é fundamental o monitoramento das ações de igualdade de gênero, ou seja, a avaliação sistemática e o acompanhamento de todas as iniciativas desenvolvidas nas áreas de promoção, enfrentamento e responsabilização em casos de violência e assistência.

Em alguns casos, como na Política da UFU, foi criada uma Comissão Permanente de Acompanhamento, que tem a atribuição de zelar pelo seu cumprimento no desenvolvimento de suas ações.

Apresentados os principais pontos estruturais das políticas analisadas, culmina-se na elaboração de sugestões para elaboração de uma política de igualdade de gênero para a UDESC.

#### **4.4 Barreiras na ascensão de cargos e boas práticas de gestão (diretrizes)**

Ao se relacionar a identificação das barreiras e percepção sobre desigualdade de gênero das servidoras da UDESC e se relacionar com as boas práticas (diretrizes) de gestão que já vem sendo adotadas por algumas instituições de educação superior, chega-se a alguns subsídios para embasar uma proposta de política de igualdade de gênero para a UDESC.

Assim, sugere-se que a estrutura da política abarque pelo menos os seguintes elementos: I - Princípios; II - Estrutura e Gestão; III - Objetivos; IV - Eixos e Ações; e V - Monitoramento. O quadro seguinte ilustra cada um desses elementos.

#### Quadro 4: Subsídios para uma política pública de promoção da igualdade de gênero para UDESC



### Estrutura e Gestão

**Descrever a estrutura, setor ou unidade administrativa responsável pela gestão da política.**

**Para implantação desta Política será instituída a Comissão de Igualdade de Gênero (CIG), que terá como atribuições:**

- I - monitorar a implantação da Política de Igualdade de Gênero;**
- II - articular os diferentes setores afins, os grupos e núcleos de pesquisa/ensino/extensão, para desenvolverem ações relacionadas e mencionadas nesta Política;**
- III - garantir que os objetivos e princípios da Política sejam cumpridos;**
- IV - assegurar a implementação das ações desta política;**
- V - criar mecanismos de monitoramento e avaliação dos objetos e ações da política.**



### Objetivos

**Descrever as metas que se quer atingir com a política.**

**São objetivos da política de igualdade de gênero:**

- I - Promover a igualdade de gênero na UDESC, por meio de mecanismos institucionais;**
- II - Combater a segregação horizontal e vertical e promover a representação equilibrada das mulheres e homens na esfera da tomada de decisão e nos lugares de topo dos servidores das carreiras docente e não docente;**
- III - Promover o uso não sexista da linguagem e a visibilidade igualitária de mulheres e homens, especialmente no âmbito da comunicação institucional;**
- IV - Contribuir para o desenvolvimento de medidas de conciliação da vida familiar e profissional, que permitam garantir igualdade no acesso à progressão nas carreiras entre homens e mulheres;**
- V - Promover a erradicação da violência de gênero no contexto universitário;**
- VI - Otimizar os recursos necessários à implementação desta política.**



## Eixos e Ações

**Descrever como os princípios e objetivos serão desmembrados em ações de acordo com áreas temáticas.**

**A política de promoção da igualdade da UDESC é pautada em cinco eixos, estabelecidos conforme objetivos definidos:**

**Eixo I: Promoção da Igualdade de Gênero**

**Eixo II: Combate a segregação, promoção na carreira e representação;**

**Eixo III: Comunicação;**

**Eixo IV: Equilíbrio na conciliação vida profissional, familiar e pessoal;**

**Eixo V: Combate a violência.**



## Monitoramento

**Descrever como será feito o acompanhamento da política.**

**A implementação da política e inerente monitoramento do progresso da UDESC em termo de igualdade, inclusão e não discriminação requer acompanhamento regular, que permita a adequação das estratégias previstas e a utilização dos recursos dedicados. Caberá a Comissão de Igualdade de Gênero o acompanhamento, a atualização e a divulgação da presente política no âmbito da UDESC.**

Fonte: elaborado pelos autores.

Entende-se que esse conjunto de elementos pode contribuir para uma proposta de política pública para igualdade de gênero na UDESC.

## 5. Considerações Finais

Nesta seção retoma-se a questão-problema do estudo, além dos objetivos propostos: como as servidoras da UDESC percebem as barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero em instituições de ensino superior? Foi a questão apresentada na fase introdutória, que resultou no objetivo geral da pesquisa: analisar a percepção das servidoras da UDESC quanto às barreiras à ascensão de cargos frente às políticas de promoção de igualdade de gênero em instituições de ensino superior.

Para atender ao objetivo geral proposto e solucionar a questão-problema, foram elencados 3 (três) objetivos específicos. Acerca do primeiro e segundo objetivo, “descrever as percepções das servidoras da UDESC sobre a (des) igualdade de gênero no local de trabalho” e “identificar possíveis barreiras na ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC”, foi aplicado o questionário às mulheres servidoras da UDESC.

Analisar as percepções e barreiras pela mulher servidora na UDESC tornou-se um desafio e do mesmo modo representou um fator importante na luta, ainda necessária, para reconhecimento da mulher como protagonista da sua carreira profissional. Desafio porque tratou-se de um tema até então inexplorado no âmbito administrativo da universidade, além do tempo e esforços dedicados para motivação na participação do questionário pelas colegas de trabalho. E a necessidade permanente na luta por igualdade, pois deparamo-nos com mulheres, nas mais diversas representações identitárias: mãe, esposas ou companheiras, professora, pesquisadora, administradora, gestora e profissional, que ainda enfrentam barreiras e reproduções de construções de uma sociedade machista e com preconceitos de gênero enraizados na sua cultura.

Com base nos dados obtidos pode-se constatar que as mulheres na UDESC ainda sofrem com barreiras impostas em sua carreira profissional, requerendo que tenham de provar com mais frequência e intensidade sua competência profissional.

Verificou-se ainda que os maiores obstáculos são as quantidades desproporcionais de responsabilidades de cuidado atribuídas a elas no espaço doméstico, que causam uma sobrecarga e conseqüentemente esgotamento físico e emocional. Além das situações de discriminação em virtude do gênero sofridas no ambiente do trabalho ou mais agravante aos casos diretos de assédios.

Na contemporaneidade as mulheres se veem diante do desafio de compensar estereótipos de fragilidade e de enfrentamento às barreiras, tangíveis ou não, resistindo aos paradigmas impostos por uma sociedade ainda sexista. Parte-se do pressuposto que políticas públicas voltadas ao tema auxiliam na mitigação dos problemas enfrentados pelas mulheres. Mudanças dessa magnitude não constitui tarefa simples, mas sim possível, com vontade e políticas inclusivas e de reparação. Ou seja, extrai-se a reflexão de que mudanças sociais e culturais, na busca pela igualdade de gênero, não devem partir de medidas isoladas ou individuais, mas sim de esforços institucionais que indiquem essa promoção.

Neste sentido, o terceiro objetivo consistia no mapeamento de propostas de políticas de promoção de igualdade de gênero em Instituições de Ensino Superior (IES) que pudessem colaborar ou subsidiar sugestões à UDESC. Nacionalmente, não foram muitas as referências encontradas através da pesquisa documental realizada. Contudo, pode-se obter um bom quantitativo de instrumentos relativos ao tema somando-se às IES internacionais, que foram utilizados como base de boas práticas na formulação do último objetivo indicado: relacionar as diretrizes encontradas no mapeamento aos fatores identificados nas percepções das servidoras e nas possíveis barreiras na ascensão de cargos da UDESC.

O tema da pesquisa não exaure o assunto estudado. Desta forma recomenda-se a realização de futuros trabalhos, incluindo na própria instituição estudada, com a avaliação da implantação da política, além do acompanhamento das estratégias estabelecidas e os resultados obtidos com vistas à igualdade de gênero.

Por fim, destaca-se que é fundamental que espaços institucionais se organizem e conjuguem esforços em ações que promovam a igualdade de gênero. E as universidades, com sua autonomia institucional e seu relevante dever enquanto organização social, têm papel fundamental na luta contra as desigualdades.

## Referências

ALMEIDA, D. S. **(Re)pensando as relações de gênero e trabalho**: mulheres em cargos de chefia na Petrobras e o Programa Pró-Equidade de Gênero. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

ALMEIDA, S. L. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro Editora; Pólen, 2018.

AMBROSINI, A. B. **A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais brasileiras**: um estudo quantitativo. No XVII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária. Mar del Plata, 2017. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>

ATANAZIO Jr, J. M.; LIMA, J.; COSTA, G. B.; MOREIRA, N. C. **Mulheres em cargos gerencias na Universidade Federal de Sergipe**. No I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba, 2016. Recuperado de <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41480.pdf>

BEAUVOIR, S. (1980). **O Segundo sexo - fatos e mitos**. (S. Milliet, Trad.). 4ª ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1980.

BENAVENTE, M. C.; VALDÉS, A. **Políticas Públicas para la igualdad de género**: Un aporte para la autonomía de las mujeres. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 2014.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília, 2013.

BUTLER, J. **Gender Trouble**: Feminism and the Subversion of Identity. (3ª ed.). London: Routledge, 2006.

CARLI, L.; EAGLY, A. Gender, hierarchy and leadership: an introduction. **Journal of Social Issues**, v.57, n.4, p.629-636, 2001.

CARVALHO, F. K. A.; ALMADA, I. W.; MACHADO, D. D. P. N. **Gênero e Gestão Universitária**: as mulheres em cargos de chefia nos quarenta e dois anos da Universidade Regional de Blumenau. No VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Blumenau, 2006. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74898>

CERIBELI, H. B.; SOUZA ROCHA, G. B.; PEREIRA, M. R. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Diálogo**, (36), p.9-24, 2017.

CRAMER, L.; PAULA NETO, A. de; SILVA, Á. L. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. **Organizações & Sociedade**, v.9, n.24, p.25-37, 2002.

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v.85, n.9, p. 62-71, 2007.

ECCEL, C. R.; ALCADIPANI, R. (Re)Descobrimo as masculinidades. In M. E. de Freitas; M. Dantas (Orgs.), **Diversidade sexual e trabalho**, p 51-78, 2012. São Paulo: Cengage Learning.

ENGLAND, P.; GARCIA-BEAULIEU, C.; ROSS, M. Women's Employment among Blacks, Whites, and Three Groups of Latinas: Do More Privileged Women Have Higher Employment? **Gender & Society**, v.18, n.4 p.494-509, 2004.

FREITAS, M.; DANTAS, M. (Eds.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HEYWOOD, A. **Ideologias políticas**: do feminismo ao multiculturalismo. São Paulo: Ática, 2010.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v.16, p.331-344, 2018.

IBGE. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro. 2021. Recuperado de [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** - PNAD C. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

IPEA. **Mulheres e trabalho**: breve análise do período 2004-2014. Nota Técnica: nº 24. Brasília, 2016.

KLOSTER, R.; SCHLICKMANN, R. **Mulheres em cargos gerenciais na Universidade do Estado de Santa Catarina - análise histórica**. In Colóquio Internacional de Gestão Universitária, XX. Florianópolis. 2021. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230238>

LOURO, G. L. **Nas redes do conceito de gênero** [online]. 2000. Recuperado de <http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html>

LUCAS, A. C.; PIRES, F. M.; ANDRADE, S. M.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In Encontro Anual da ANPAD, 34. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MCCANN, H., (Org.). **O livro do feminismo**. (A. Rodrigues, Trad.). 1ª ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. de S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos Ebape.Br**, v.18, n.2, p. 406-423, 2020.

MIRANDA, A. R. A. Um estudo sobre a dinâmica identitária de professores gerentes de uma universidade pública. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Lavras, [S. l.], 2010.

MITCHELL, J. Mulheres: a revolução mais longa. **Revista Gênero**, 6(2)-7(1), p.203-232, 2006. Recuperado de <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31107>

OIT. **World Employment and Social Outlook**: Global Progress on Female Employment Trends. Organização Internacional do Trabalho, Genebra, 2018. Recuperado de [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS\\_619577/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619577/lang--en/index.htm)

OLIVEIRA, C. S.; VILLAS-BOAS, S. Igualdade de Género na Universidade da Beira Interior. **Ex aequo**, 25, p.119-136, 2012.

ONU. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**, 2015. Recuperado de <https://nacoesunidas.org/pos2015/>

PERNAS, G.; FERNANDES, M.; GUERREIRO, M. D. **Guião para a Implementação de Planos de Igualdade na Administração Pública local**. Lisboa, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2008.

PMSP. São Paulo. Prefeitura Municipal. Coordenadoria Especial da Mulher. **Políticas públicas e igualdade de gênero**. Tatau Godinho (Org.). Maria Lúcia da Silveira (Org.). São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004.

PORTUGAL. **Resolução do Conselho de Ministros nº 61, 2018**.

PRADO, R. M.; FLEITH, D. S. Female Leadership Talent Development: The Brazilian Context. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v.36, n.2, p.363-372, 2018.

ROCHA-COUTINHO, M. E.; COUTINHO, R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, 16, p.61-79, 2011.

SIQUEIRA, C.; BUSSINGUER, E. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris**, 9, p.145-166, 2020.

SIQUEIRA, R. F. B.; MIRANDA, A. R. A.; RIBEIRO, F. T. F.; CAPPELLE, M. C. A. A Presença de Mulheres Docentes em Cargos Gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária da América Latina (GUAL)**, v.9, n.2, p.49-69, 2016.

SOARES, M. L.; PIGNATON, L.; NOBRE, L. N.; SILVA, W. V. Análise do perfil dos pró-reitores da Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes. No **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Arequipa. 2016. Recuperado de [http://repositorio.ufsc.br/bisttream/handle/123456789/171326/OK%20-%20102\\_00490.pdf?sequence=1](http://repositorio.ufsc.br/bisttream/handle/123456789/171326/OK%20-%20102_00490.pdf?sequence=1)

SOARES, V. **Políticas públicas para a igualdade: Papel do Estado e diretrizes**. In T. Godinho (Org.), Políticas públicas e igualdade de gênero, p.185-202, 2004. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher.

SOUZA, Celina. A Introdução Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v.8, n.16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, L. G. de; GOMES, A. P. S.; SOUSA, R. R. de. **Mulheres na função pública. Módulo 4:** Políticas de gestão de pessoas com foco nas mulheres e outras medidas de mitigação das desigualdades de gênero no mundo do trabalho - Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2018.

UDESC. CONSUNI, 2022. Recuperado de <https://www.udesc.br/conselho/consuni>

UNSD - UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. **Integrating a gender perspective into statistics.** New York. 2016. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/tools/tool/integrating-a-gender-perspective-into-statistics/>

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v.22, n.3, p.765-790, 2013.

WIRTH, L. **Women in management:** Closer to breaking through the glass ceiling? In M. F. Loutfi (Ed.), *Women, gender and work – What is equality and how do we get there?* p.239-249, 2001. Geneve, Switzerland: International Labour Office.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2020.** Genebra, 2020.

---

### Roberta Kloster

<https://orcid.org/0000-0002-5576-1216>

Mestra em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Coordenadora de Licitação e Compras da Escola Superior de Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

[roberta.kloster@udesc.br](mailto:roberta.kloster@udesc.br)

### Raphael Schlickmann

<https://orcid.org/0000-0001-7392-224X>

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Departamento de Ciências da Administração (CAD), da UFSC. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC.

[raphael.schlickmann@ufsc.br](mailto:raphael.schlickmann@ufsc.br)

2.



# Programa de Certificação Profissional - Escola de Governo de Goiás

Roberta Rodrigues Costa

Larissa Neves Costa

Jakeline Carvalho Silva Polonski

Cynthia Crhistyne Ribeiro Espinosa

Escola de Governo de Goiás, Brasil

A necessidade de oferecer cursos de forma estruturada e aprofundada, alinhados ao plano de governo e projetos prioritários, levou a Diretoria-Executiva da Escola de Governo a propor um novo modelo de oferta de cursos por meio da instituição do Programa de Certificações Profissionais. Em 2019, foram então instituídas a Certificação em *Compliance* Público e a Certificação em Compras Governamentais, objetivando capacitar e instrumentalizar os servidores públicos de todos os órgãos e entidades da administração pública, habilitando-os, assim, a desempenharem de forma aprimorada suas atividades e impactando em melhor qualidade, eficiência e eficácia das ações e serviços ofertados pelo estado. O Programa de Certificação Profissional da Escola de Governo de Goiás está consolidado, aprovado e reconhecido pelos servidores e pelas áreas centrais de gestão do estado, o que é evidenciado pelos resultados alcançados desde sua implementação.

**Palavras-chave:** desenvolvimento profissional, gestão pública eficiente, *compliance* público, compras governamentais.

## Programa de Certificación Profesional - Escuela de Gobierno de Goiás

La necesidad de ofrecer cursos de forma estructurada y profunda, alineados con el plan de gobierno y los proyectos prioritarios, llevó al Consejo Ejecutivo de la Escuela de Gobierno a proponer un nuevo modelo de oferta de cursos a través de la creación del Programa de Certificaciones Profesionales. En 2019, se introdujeron la Certificación en Conformidad Pública y la Certificación en Contratación Pública, con el objetivo de capacitar e instrumentalizar a los funcionarios de todos los órganos y entidades de la administración pública, permitiéndoles así ejercer sus actividades de manera mejorada e incidiendo en la mejor calidad, eficiencia y eficacia de las acciones y servicios ofrecidos por el Estado. El Programa de Certificación Profesional de la Escuela de Gobierno de Goiás ha sido consolidado, aprobado y reconocido por los funcionarios y las áreas centrales de gestión del Estado, como lo demuestran los resultados alcanzados desde su implementación.

**Palabras clave:** desarrollo profesional, gestión pública eficiente, cumplimiento público, compras gubernamentales.

## Professional Certification Program - Goiás School of Government

The need to offer courses in a structured and in-depth manner, aligned with the government plan and priority projects, led the Executive Board of the School of Government to propose a new model for offering courses through the establishment of the Professional Certification Program. In 2019, the Public *Compliance* Certification and the Government Procurement Certification were instituted, with the aim of training and instrumentalizing civil servants from all public administration bodies and entities, thus enabling them to perform their activities in an improved manner and having an impact on the better quality, efficiency and effectiveness of the actions and services offered by the state. The Goiás School of Government's Professional Certification Program has been consolidated, approved and recognized by civil servants and the state's central management areas, as evidenced by the results achieved since its implementation.

**Keywords:** professional development, efficient public management, public *compliance*, government procurement.

# 1. Introdução<sup>1</sup>

Nos últimos anos a administração pública vem passando por importantes transformações em busca de profissionalização, maior eficiência na gestão e efetividade na sua atuação. Ou seja, trata-se de uma administração pública que estabelece o seu foco no atendimento às necessidades do cidadão e nos resultados esperados da instituição.

A profissionalização e modernização dos serviços públicos requer profissionais qualificados e preparados para as constantes mudanças nos processos de execução de suas atividades, para isso a formação constante dos servidores públicos impactará na melhoria da eficácia e da eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade, conforme Chiavenato (2008):

“O aperfeiçoamento e qualificação dos serviços prestados pelos servidores nas mais variadas áreas meio e fim, tornam-se essenciais para a melhoria da prestação de serviços, que cada vez mais exigem métodos e formas modernas na atuação e execução, dada a constante evolução técnica, cada vez mais necessária, para atender a população que requer qualidade na prestação dos serviços. Logo, a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento governamental que visam promover, continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.”

Neste contexto, as Escolas de Governo instituídas em todos estados brasileiros, a partir da Emenda da Reforma Administrativa na Constituição de 1988, têm exercido papel importante na inserção dos temas de formação e desenvolvimento do servidor na agenda dos governos estaduais e municipais. A criação de programas e unidades estrategicamente alinhados com os governos é importante tendência que indica a preocupação de converter o treinamento em instrumento para melhoria do desempenho e o alcance de objetivos de governo. Constata-se uma convergência das instituições de capacitação com as tendências que orientam as políticas e atividades dessa área para uma atuação com relevância e impacto estratégico sobre o processo decisório e as políticas dos governos.

No estado de Goiás, a unidade Escola de Governo foi criada em 14 de novembro de 1961 e, ao longo dos anos, sua identidade e imagem foram sendo construídas e lapidadas. De Escola do Serviço Público, o primeiro nome, até a atual Diretoria-Executiva da Escola de Governo, muitas alterações se sucederam, mas o que nunca mudou foi a determinação em capacitar e desenvolver pessoas.

Atualmente, a Escola de Governo de Goiás é uma Diretoria-Executiva vinculada à Secretaria de Estado da Administração, com a atribuição de promover ações e projetos com foco na formação,

---

1 O artigo foi apresentado no XII Congresso Consad de Gestão Pública ano 2023, sendo publicado aqui na sua versão original.

capacitação, qualificação, aperfeiçoamento, desenvolvimento de competências e outros processos educacionais voltados para o serviço público.

Em suas ações de capacitação e valorização dos servidores, estabelece como premissa a de desenvolver e instrumentalizar os agentes públicos para atuarem como protagonistas de um novo paradigma da gestão pública estadual que impacte diretamente nos resultados entregues ao cidadão goiano.

Nesse sentido, ao longo dos anos, a Escola de Governo de Goiás foi se fortalecendo como instrumento de desenvolvimento profissional de servidores, promovendo espaços para discussão, compreensão e inovação de práticas gerenciais comprometidas com o exercício da gestão pública de maneira eficiente, ética e cidadã. Hoje é referência em resultados, comprometimento e inovações que servem de inspirações para demais instituições da área, bem como outras unidades públicas.

Como estrutura e suporte para a realização de suas ações e projetos, a Diretoria-Executiva conta com três unidades administrativas, com frentes de atuação específicas, como demonstrado a seguir:

#### **a) Gerência de Desenvolvimento Profissional**

Responsável pela coordenação da Política Estadual de Capacitação e Desenvolvimento Profissional – instituída por meio do Decreto 9.738/2020; pelos programas de formação inicial, certificação profissional, aperfeiçoamento de carreiras, formação de lideranças, desenvolvimento técnico-gerencial, valorização, inclusão e capacitação continuada. Além da gestão dos diversos sistemas de capacitação de suporte às atividades e das aquisições de cursos de curta duração.

#### **b) Gerência do Ensino Superior e Projetos Pedagógicos**

Responsável por gerir os cursos de graduação, pós-graduação e mestrado profissional nas áreas da gestão pública; o Projeto Político-Pedagógico da Escola de Governo; gestão da biblioteca; Projeto Semear e eventos culturais. Além das aquisições de cursos de longa duração.

#### **c) Gerência do Laboratório de Inovação em Desenvolvimento de Pessoas - PequILab**

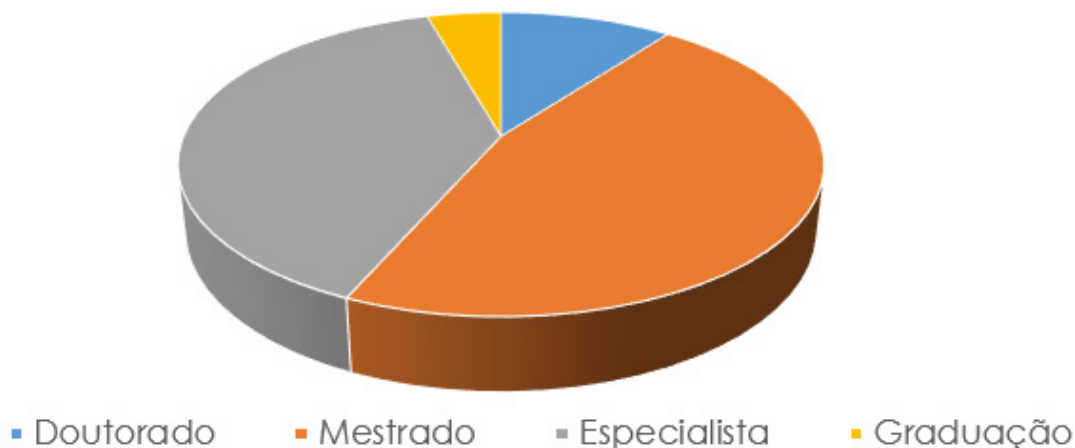
Responsável por fomentar a cultura de inovação; desenvolver habilidades de inovação nos servidores públicos; apoiar órgãos e entidades para a construção e integração de times, no uso de metodologias para a cocriação, o desenvolvimento, a prototipagem e a experimentação de soluções inovadoras; realizar capacitações diferenciadas e conteúdo selecionado com foco nas competências para inovar, como por exemplo: desaprendizagem, forças de caráter, flow, canvas; facilitação de oficinas específicas sob demanda; incubadora de soluções: suporte aos órgãos na adoção de metodologias de inovação; micro e nanolearning.

Os cursos oferecidos pela Escola de Governo, em sua maioria, são ministrados por instrutores internos, que são servidores públicos aprovados em processo seletivo e designados para o desempenho de atividades de professor, nas ações de capacitação, recebendo gratificação para este fim. Com a adoção dessa política é possível minimizar os custos, atender necessidades e especificidades com maior efetividade e agilidade e valorizar os servidores que se capacitam para essa finalidade.

Os instrutores internos que integram o quadro discente da escola são formados atualmente por: 14 doutores; 63 mestres; 55 especialistas e 6 instrutores com curso superior, conforme o gráfico abaixo:

**Gráfico 1 – Titulação de instrutores internos**

## Titulação instrutores internos



Fonte: Escola de Governo

## 2. Programa de Certificação Profissional

No início de 2019, a partir de novas diretrizes estratégicas governamentais, foi realizado um processo de reestruturação das ações e projetos da escola e, nesse contexto, foi concebido o Programa de Certificação Profissional, formalmente instituído pela Instrução Normativa nº 004/2019 – SEAD-GO.

O programa surgiu como proposta de solução para alguns problemas levantados por meio de diagnóstico, quais sejam: áreas centrais e setoriais com alta rotatividade de servidores e pouca qualificação técnica; capacitações esporádicas que ocorriam conforme demanda dos próprios servidores; pouco alinhamento entre conteúdos ministrados nos cursos e as diretrizes das áreas gestoras do negócio e as estratégias governamentais; índice de concluintes nos cursos abaixo da média, cancelamento de turmas por falta de quórum e baixo aproveitamento dos alunos nos cursos mais avançados em virtude do nível de conhecimento desnivelado da turma.

Conceitualmente, a certificação profissional é um conjunto de capacitações voltadas ao desenvolvimento de competências específicas, possibilitando que o servidor possa atuar em áreas estratégicas e que necessitem de um conjunto mínimo de conhecimentos basilares e inter-relacionados para o desempenho de suas atividades.

Cada certificação é composta por regras gerais e padronizadas, para atender a especificidade de cada área central e por cursos organizados e agrupados de modo a sedimentar o conhecimento pretendido em cada formação.

A carga horária mínima de uma certificação profissional é de 180 (cento e oitenta) horas, com cursos que podem ser oferecidos nas modalidades presencial e/ou ensino à distância - EaD.

O aluno é diplomado ao final de cada curso concluído, entretanto é necessário cumprir toda a trilha de formação, além de cumprir os requisitos estabelecidos na normativa específica para requerer e obter o diploma de certificação profissional.

O público-alvo das certificações são os servidores públicos do Poder Executivo Estadual que atuam ou desejam atuar nas áreas estratégicas de gestão que as certificações abrangem.

## 3. Objetivos

O Programa de Certificação Profissional foi concebido e implementado visando atender os seguintes objetivos:

- Capacitar e desenvolver servidores de áreas estratégicas do governo possibilitando uma melhor performance em suas atividades;
- Aumentar a profissionalização do quadro de servidores e conseqüentemente maior comprometimento, eficiência e eficácia das ações;
- Valorizar os servidores e as áreas estratégicas da gestão pública;
- Proporcionar maior economia e otimização de recursos aplicados;
- Ofertar um aprofundamento técnico em áreas específicas da gestão pública;
- Direcionar a oferta e estabelecer uma seqüência de capacitações para atuação em áreas centrais da gestão;
- Propiciar maior efetividade dos procedimentos; e
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados e elevar o nível de satisfação do cidadão com a administração pública.

## 4. Metodologia

Na concepção e implementação das certificações profissionais, a Escola de Governo além de observar a legislação vigente, atua de forma colaborativa com as unidades central e setorial de gestão e desenvolvimento de pessoas, articulando-se com as unidades responsáveis pelas áreas afetas à gestão pública para a definição e a elaboração de temas, conteúdos e necessidades específicas a serem atendidas.

O Programa de Certificação foi desenhado com as seguintes definições prévias:

**I - Certificação:** o atesto dos conhecimentos e habilidades necessários ao desenvolvimento de funções específicas, possibilitando atuação em setor que necessite de conjunto mínimo de conhecimentos basilares e inter-relacionados para o desempenho das atividades;

**II - Aptidão:** conhecimentos e habilidades necessários ao desenvolvimento de funções específicas;

**III - Área específica:** setor cuja atuação necessite de um conjunto mínimo de conhecimentos basilares e inter-relacionados para o desempenho das atividades.

As certificações profissionais são compostas por um conjunto de formações cujos cursos guardam complementariedade e são agrupados conforme conteúdos afins entre si, podendo ser básicos e/ou obrigatórios bem como complementares e/ou optativos ofertados de forma sistêmica e com critérios flexíveis para atender a especificidade de cada área.

A forma como o programa foi concebido permite que as certificações sejam customizadas de acordo com as necessidades identificadas na fase de pré- concepção, que é realizada em conjunto com a área gestora do tema, possibilitando assim flexibilizações como, por exemplo, no critério de avaliação de aprendizagem dos alunos, das disciplinas optativas e da carga horária para certificação.

Por ser uma proposta dinâmica e sujeita a alterações em normas e decretos, o programa segue algumas etapas pré e pós-implementação:

Etapa 1 - Diagnóstico do problema;

Etapa 2 - Priorização das áreas a serem beneficiadas;

Etapa 3- Diagnóstico da necessidade junto à área responsável;

Etapa 4 - Pensar a certificação – representantes das áreas finalísticas, técnicos da Escola de Governo e instrutores da área definem em conjunto o desenho geral e regramento;

Etapa 5 - Elaboração do conteúdo programático da certificação;

Etapa 6 - Oferta e execução das formações;

Etapa 7 - Avaliação e divulgação dos resultados; e

Etapa 8- Retroalimentação - após a mensuração dos resultados e análise dos pontos de melhoria, definimos ajustes para o novo ciclo.

## 5. Implementação

Após definições gerais do modelo a ser adotado, a Escola de Governo optou por implementar um piloto com o Programa *Compliance* Público, de competência da Controladoria-Geral do Estado – CGE, que, na época, tinha acabado de ser instituído e definido pelo governador do estado como programa prioritário do governo.

Assim sendo, em fevereiro de 2019 foi instituída em parceria com a CGE a Certificação em *Compliance*, com o intuito de formar os servidores que iriam coordenar e executar as ações do Programa de *Compliance* Público em Goiás.

Em seguida, no segundo semestre de 2019, deu-se início a segunda certificação da Escola de Governo, a Certificação em Compras Governamentais, que foi desenhada em conjunto com a Superintendência de Compras Governamentais, objetivando capacitar servidores de todos os órgãos, propiciando uma gestão de compras mais eficiente, com incremento na qualidade e economia, conforme instituído pelo Decreto Estadual nº 9.462, de 11/07/2019.

## 6. Certificação em *Compliance* Público

Uma gestão eficiente e com bons resultados para os cidadãos requer ética no trabalho realizado, responsabilidade no uso dos recursos públicos, otimização dos processos para que não haja morosidade e diálogo transparente com os cidadãos.

Nesse sentido, a capacitação dos servidores públicos é um elemento imprescindível dentro dos pilares de um Programa de *Compliance*. Por meio dos cursos e treinamentos, as instituições direcionam a forma que os seus colaboradores devem atuar em consonância com as estratégias e objetivos definidos e aprovados pela alta administração.

Em Goiás, foi instituído o Programa Estadual de *Compliance* Público no em 19 de fevereiro de 2019, pelo Decreto Estadual nº 9.406/2019 e é definido como o conjunto de procedimentos e estruturas destinados a assegurar a conformidade dos atos de gestão com padrões morais e legais, bem como garantir o alcance dos resultados das políticas públicas e a satisfação dos cidadãos.

A participação no programa é obrigatória para os entes da administração direta e indireta, e é composto por quatro eixos prioritários: Eixo I - Ética, Eixo II - Transparência, Eixo III - Responsabilização e Eixo IV - Gestão de Riscos.

Anualmente são definidas as regras do Ranking de *Compliance*, uma métrica realizada entre os órgãos da administração pública direta e indireta para que possam ao final de cada ano serem reconhecidos e premiados. Alguns dos quesitos do ranking estão relacionados à capacitação dos servidores.

Nesse contexto, foi então definida pela Escola de Governo, que a primeira certificação profissional a ser implementada, como projeto piloto, seria na área de *compliance* público, construído e validado em conjunto com a Controladoria-Geral do Estado – CGE, com o intuito de atestar conhecimentos em assuntos relacionados a padrões de ética e de conduta, fomento à transparência, responsabilização e gestão de riscos.

No sentido de viabilizar as capacitações necessárias para implementação do PCP, foram definidos cursos e regramentos, por meio dos seguintes instrumentos jurídicos: Portaria nº 266/2019 – SEAD de 18 de fevereiro, Instrução Normativa nº 004/2019 – SEAD de 11 de julho, Instrução Normativa 008/2019 de 11 de novembro.

De acordo com as premissas e diretrizes que compõem o PCP, a Certificação em *Compliance* foi formatada com 96 horas de cursos obrigatórios e 84 horas de cursos complementares em consonância com os eixos prioritários definidos no decreto supramencionado.

Atualmente, está vigente a normativa nº 347/2021, que estabelece em seu anexo único os cursos obrigatórios e complementares, com a seguinte estrutura:

**Eixo 1:** Estruturação das regras e dos instrumentos referentes aos padrões de ética e de conduta. É composto pelo curso:

**Ética no Serviço Público, com Clóvis de Barros** – 16 (dezesseis) horas – Objetivo: (Apresentar o histórico da aplicação da ética no âmbito do serviço público fazendo uma análise sobre a importância das escolhas para se ter uma vida profissional e pessoal pautada em boas atitudes, fomentando a administração pública para melhor servir à população e transformando nossa sociedade em um lugar mais justo e harmônico).

**Eixo 2:** Transparência. É composto pelos seguintes cursos:

**Governo Aberto e participação cidadã** – 28 (vinte e oito) horas – Objetivo: (Propiciar aos participantes conhecimentos acerca do conceito de transparência pública e mecanismos de governo aberto, acesso à informação, participação, controle social e ouvidoria);

**Ouvidoria Pública: O que você tem a ver com isso?** - 33 (trinta e três) horas – Objetivo: Propiciar aos participantes conhecimento sobre a atividade de ouvidoria pública no Poder Executivo de Goiás que envolve ouvidores, agentes de ouvidoria e servidores de áreas técnicas responsáveis por responder aos pedidos de acesso à informação e às manifestações.

**Eixo 3:** Responsabilização. Fazem parte deste eixo os seguintes cursos:

**Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar** – 20 (vinte) horas – Objetivo: (Apresentar aspectos conceituais e legais relacionados à sindicância de natureza disciplinar e ao Processo Administrativo Disciplinar, à luz do Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado de Goiás, das autarquias e das fundações públicas estaduais – Lei nº 20.756/20);

**Processo Administrativo de Responsabilização de Pessoas Jurídicas** – 30 (trinta) horas – Objetivo: (Conduzir processos administrativos de responsabilização de fornecedores instaurados com base na Legislação de Licitações e Contratos - Lei Federal 8.666/1993 e Lei Estadual 17.928/2012 – PAF, e com base na legislação Anticorrupção – Lei Federal 12.846/2013 e Lei Estadual 18.672/2014).

**Eixo 4:** Gestão de Riscos. É composta pelos seguintes cursos:

**Gestão de Riscos** – 30 (trinta) horas – Objetivo: (Capacitar servidores com fundamento na ABNT NBR ISO 31000:2018 e no normativo estadual sobre o tema);

**Gestão de Riscos para alta gestão** – 04 (quatro) horas – Objetivo: (Capacitar titulares e membros dos Comitês Setoriais de *Compliance* do Poder Executivo do Estado de Goiás com fundamento na ABNT NBR ISO 31000:2018 e no normativo estadual sobre o tema).

Além destes cursos obrigatórios que compõem os quatro eixos, são ofertados ainda um rol de cursos opcionais para a Certificação em *Compliance* Público, que são listados no Anexo Único da Portaria Nº 347/2021 – SEAD-GO.

Os cursos são oferecidos por esta Diretoria-Executiva, como também pela parceira Escola Nacional de Administração Pública – Enap por meio de sua Escola Virtual, EV.G.

A Certificação em *Compliance* está direcionada tanto aos servidores que trabalham no órgão central (Controladoria-Geral do Estado - CGE), quanto aos servidores que atuam na área de *compliance* público nos demais órgãos e entidades.

## Resultados alcançados

O Programa de Certificação em *Compliance* Público da Escola de Governo de Goiás, desde que foi implementado, vem alcançando resultados consistentes que podem ser evidenciados nos

indicadores que retratam o número de servidores capacitados, bem como no retorno qualitativo do desempenho dos profissionais que atuam na área, tanto na área central do negócio (CGE), quanto nas áreas setoriais dos órgãos e entidades.

Além disso, o nível de satisfação dos servidores, medido por meio de pesquisa de reação aplicada no final dos cursos, aponta um índice de 98,84% de avaliação positiva (ótimo e bom) considerando a média do período de 2019 a 2023 (junho).

Seguem relacionados, os números de servidores capacitados no programa entre 2019 e junho de 2023:

# **10.807** (dez mil oitocentos e sete) servidores diplomados em cursos que compõem a certificação em *Compliance*;

# **311** (trezentos e onze) servidores com a certificação completa em *Compliance* Público (mínimo de 180 horas).

Resultados apresentados por períodos:

# 2019 a 2021 – **6.860** (seis mil oitocentos e sessenta) servidores diplomados, em 121 (cento e vinte uma) turmas ofertadas, com o total de 152 (cento e cinquenta e dois) servidores com a certificação completa em *Compliance* Público.

#2022 – **2.471** (dois mil quatrocentos e setenta e um) servidores diplomados, em 42 (quarenta e duas) turmas ofertadas, com o total de 136 (cento e trinta e seis) servidores com a certificação completa em *Compliance* Público.

#2023 (junho) – **1.476** (hum mil quatrocentos e setenta e seis) servidores diplomados em 17 (dezesete) turmas ofertadas, com o total de 16 (dezesesseis) servidores com a certificação completa em *Compliance* Público.

## 7. Certificação em Compras Governamentais

As compras públicas constituem-se em uma das áreas mais sensíveis e importantes da atividade logística que movimenta a administração pública. Além de seu valor estratégico, o processo de compras públicas mobiliza e influencia toda a organização e o ciclo socioeconômico, haja vista o poder de compra do Estado. Além disso, tem como missão a de prover bens e serviços necessários às atividades governamentais.

A área de compras é responsável por garantir o funcionamento orgânico e eficiente das instituições e, para isso, os profissionais da área devem se instrumentalizar de todas as ferramentas e recursos necessários para que os colaboradores possam desempenhar as suas funções de maneira adequada.

Entendendo que as compras governamentais é uma atividade vital de suporte à gestão pública e o papel da capacitação como instrumento de aperfeiçoamento e formação dos servidores

que atuam e irão atuar nessa área, foi instituída por meio da Portaria nº 985, de 06 de junho de 2021, a Certificação em Compras Governamentais no âmbito da administração pública estadual.

A concepção e estruturação da certificação foi idealizada em conjunto com a Superintendência Central de Compras e Contratos da SEAD, atual Subsecretaria de Logística e Patrimônio, e possui como premissa o atendimento às legislações vigentes norteadoras dos procedimentos obrigatórios nas aquisições e contratações públicas.

A Certificação em Compras tem como objetivo atestar o conhecimento em assuntos relacionados a aquisições, contratações e atividades congêneres na administração pública. Ela foi formatada com 96 (noventa e seis) horas de cursos obrigatórios e 84 (oitenta e quatro) horas de cursos complementares em consonância com as normativas estabelecidas e as diretrizes governamentais.

A certificação oferece um total de 208 (duzentos e oito) horas de curso, com a obrigatoriedade de se cumprir 180 (cento e oitenta) horas, nos seguintes eixos estratégicos:

**Formação Básica:** Porta de entrada para a certificação profissional e pré-requisito para as demais formações. É composta por 4 (quatro) cursos:

Básico de Licitações e Contratos – 40 (quarenta) horas – Objetivo: (Conhecimentos sobre o Processo Aquisitivo, suas etapas, seus documentos essenciais e a legislação aplicada às aquisições e contratações, com ênfase na Nova Lei nº 14.133/2021);

Elaboração de Termos de Referência – 16 (dezesesseis) horas – Objetivo: (Conhecimentos sobre os princípios e as normas legais que regem o Termo de Referência, bem como ensinar sua função nos Pregões, Dispensas e Inexigibilidades de Licitação);

Planejamento de Compras e Estudos Técnicos Preliminares – 20 (vinte) horas – Objetivo: (Conhecimento teórico e prático, especialmente aos agentes de contratações, membros de equipes de planejamento e áreas demandantes de compras e contratações, quanto aos métodos e procedimentos de realização e formalização de estudos técnicos preliminares de acordo com a Nova Lei de Licitações);

Dispensa e Inexigibilidade – 16 (dezesesseis) horas – Objetivo: (Conhecimentos sobre os princípios e as normas legais que regem as Dispensas e Inexigibilidades de Licitação nas Aquisições Públicas).

**Formação em Pregões:** Servidor habilitado a executar atividades/atribuições inerentes à função de pregoeiro. Para obter esta formação, o servidor deverá ter concluído a formação básica e ainda cursar os seguintes cursos:

Elaboração de Editais – 16 (dezesesseis) horas – Objetivo: (Elaborar editais de licitação com ênfase na modalidade pregão, aplicando legislações federais e estaduais);

Formação de Pregoeiros – 20 (vinte) horas – Objetivo: (Transmitir aos alunos os conhecimentos sobre as normas legais que regem a modalidade de licitação denominada Pregão e sobre a operação do sistema Comprasnet.GO).

**Formação em Gestão de Contratos:** Servidor apto a gerir contratos. Para obter esta formação, o servidor deverá ter concluído a formação básica e ainda o curso:

Gestão e Fiscalização de Contratos – 32 (trinta e duas) horas – Objetivo: (Conhecimento teórico e prático aos agentes de contratações, gestores e fiscais de contratos, para a formalização, gestão e fiscalização de contratos administrativos em prol do melhor uso dos recursos públicos).

**Formação Complementar:** Servidor habilitado no entendimento da precificação e do SRP (Sistema de Registro de Preços), bem como dos controles aplicados nas compras governamentais. Para obter esta formação, o servidor deverá ter concluído a formação básica e os cursos abaixo:

Pontos de Controle em Licitações – 20 (vinte) horas– Objetivo: (Conhecimento teórico e prático sobre os principais riscos nas Compras Governamentais e quanto aos critérios e assuntos que comumente são abordados pelos órgãos de controle);

Precificação em Licitações – 16 (dezesesseis) horas– Objetivo: (Conhecimento teórico e prático quanto à precificação dos objetos a serem licitados, seguindo as legislações que estabelecem os regramentos estaduais e federais);

Registro de Preços – 12 (doze) horas– Objetivo: (Conhecimento teórico e prático para que servidores possam conduzir uma licitação utilizando o Sistema de Registro de Preços bem como a aderir em atas vigentes).

Nesta certificação, apesar de facultada a realização das formações intermediárias em formato não sequencial, é obrigatório que o servidor conclua de forma satisfatória todos os cursos nelas contemplados. Além do cumprimento da carga horária, é necessário também a aprovação em teste de conhecimento aplicado em cada um dos cursos que as compõem.

Para efeitos de cômputo da carga horária mínima de 180 (cento e oitenta) horas necessárias para a certificação poderão ser aceitos cursos cujos certificados tenham sido emitidos pela Escola de Governo, a partir de 1º de janeiro de 2017, desde que contemplem carga horária e conteúdo equivalentes aos ofertados na certificação e desde que o aluno seja aprovado em teste de conhecimento de cada curso.

### Resultados alcançados

O Programa de Certificação em Compras Governamentais da Escola de Governo de Goiás se consolidou como instrumento de aperfeiçoamento do desempenho da área de compras públicas, e se tornou indispensável para os servidores que atuam na área, com índice de aprovação unânime entre os mesmos.

Os números de servidores capacitados no programa entre 2019 e junho de 2023 foram:

# **7.825** (sete mil, oitocentos e vinte cinco) servidores diplomados em cursos que compõem as Compras Governamentais;

# **149** (cento e quarenta e nove) servidores com a certificação completa em Compras Governamentais;

Resultados apresentados por períodos:

# 2019 a 2021 – **2.401** (dois mil quatrocentos e um) servidores diplomados, em 66 (sessenta e seis) turmas ofertadas, com o total de 15 (quinze) servidores certificados em Compras Governamentais.

#2022 – **5.156** (cinco mil cento e cinquenta e seis) servidores diplomados, em 39 (trinta e nove) turmas ofertadas, com o total de 111 (cento e onze) servidores certificados em Compras Governamentais.

#2023 (junho) – **268** (duzentos sessenta e oito) servidores certificados em Compras Governamentais, em uma turma oferecida.

Importante ressaltar que, neste momento, a Certificação em Compras Governamentais passa por adequações e reformulação de todos os cursos em virtude de alterações que estão sendo implementadas pelos órgãos federais nas legislações vigentes, no que tange as regulamentações da área de aquisições e contratos públicos. Entretanto, os cursos continuam sendo oferecidos em sua formatação estabelecida, porém, sem o formato de certificação.

## 8. Lições aprendidas

O Programa de Certificação da Escola de Governo rompeu com o padrão de trabalho que estava estabelecido até então, alterando processos, regulamentos, e agregando valor aos serviços da Diretoria-Executiva e das áreas centrais contempladas nas certificações implementadas.

Como todo novo processo, a implementação do Programa de Certificação encontrou dificuldades e resistências, algumas delas descritas a seguir:

- Resistências quanto ao modelo inovador proposto pela Escola de Governo;
- Curto espaço de tempo para fechar o primeiro ciclo da certificação;
- Liberação dos servidores pela chefia imediata para participarem da formação, considerando a carga horária de 180 horas;
- Insuficiência de instrutores aptos a ministrarem o conteúdo proposto;
- Questionamentos quanto às regras da certificação e mudanças das mesmas durante o processo de implementação do primeiro ciclo;
- Necessidade de ajustes nos conteúdos e/ou carga horária;
- Aceitação de que alguns conteúdos só seriam ministrados dentro da certificação, visto que os servidores estavam habituados a se inscreverem nos cursos oferecidos pela Escola da forma como desejavam ou como o chefe imediato solicitava;
- Processo de validação das inscrições nos órgãos e entidades, que levaram um tempo significativo para assimilar a análise dos pré-requisitos antes de confirmar a inscrição dos servidores nas turmas;
- Resistência por parte de alguns gestores/líderes dos servidores, que apesar de terem consciência da importância de construir o conhecimento, desejam celeridade (menor tempo) na formação.

Nesse sentido, a Escola de Governo reforçou a constatação que práticas inovadoras geram resistências e desconforto em um primeiro momento, porém a médio e longo prazo os resultados são positivos. Hoje podemos atestar a grande adesão ao Programa, inclusive com a dificuldade por parte da Escola em ofertar a quantidade de vagas necessárias em algumas temáticas. Há casos inclusive de turmas ofertadas nos finais de semana, onde o servidor abre mão de horas de descanso para participar dos cursos.

Essa é uma importante evidência de que a certificação agrega conhecimentos relevantes para os servidores e para o setor que ela atende.

Dentre os fatores que contribuíram para o sucesso do Programa de Certificação da Escola de Governo, merecem destaque:

- O engajamento da alta direção do estado;
- A adesão dos servidores;
- A possibilidade de utilizar a certificação como um item de valorização profissional (recebimento de vantagens financeiras ou indicação para cargos/funções);
- Respaldo legal (decretos, normativas e portarias);
- Envolvimento e mobilização por parte da equipe pedagógica, instrutores e corpo diretivo da Escola de Governo bem como das áreas parceiras (Controladoria-Geral do Estado e Central de Compras Governamentais);
- Portfólio robusto de cursos e quadro de instrutores qualificados não apenas para ministrá-los, mas também para desenhar toda a certificação, uma vez que além de instrutores internos são também servidores públicos lotados nas áreas finalísticas de cada certificação, quais sejam, *compliance* e aquisições e contratações;
- Flexibilidade e possibilidade de ajustar cada certificação à necessidade específica apresentada.

Foi evidenciado que a estruturação das duas certificações existentes, trouxe em um primeiro momento um aumento significativo no número de servidores inscritos nos cursos e, principalmente, de concluintes nos cursos que compõem cada certificação.

Apesar da obtenção da certificação não estar vinculada à ocupação de cargo/função ou de recebimento de benefícios, inclusive pecuniários, caminha-se para que ela figure como um dos requisitos para obtenção dos mesmos.

Além do exposto, foram identificados resultados qualitativos, tais como:

- Inovação na grade de cursos;
- Otimização da capacitação e melhor/maior aproveitamento do conteúdo;
- Possibilidade de os servidores construírem o conhecimento ao longo da certificação, seguindo o caminho previamente determinado e
- Maior confiabilidade e profissionalismo do servidor formado nas certificações.

## 9. Considerações finais

No âmbito das escolas de governo estaduais, não foi evidenciada, até o momento, a existência de certificações equivalentes às implementadas em Goiás, e isso, por si, torna o Programa de Certificação apresentado, uma proposta inédita. Embora ineditismo não seja necessariamente inovação, a iniciativa implementada se configurou para a Escola de Governo como sendo um marco no formato de oferta de cursos, associado à uma nova forma de pensar a gestão pública no estado.

A eficiência do Programa de Certificações Profissionais da Escola de Governo de Goiás hoje já é reconhecida e aprovada pelos servidores e pelas áreas centrais de gestão do estado. Dentre os benefícios alcançados podemos citar principalmente: economia e otimização de recursos aplicados, valorização e profissionalização dos colaboradores e das áreas estratégicas da gestão pública, melhoria da qualidade dos serviços prestados e do nível de satisfação do cidadão.

O programa de certificações profissionais passa por atualizações periódicas relacionadas aos seus conteúdos e regras. A Certificação Profissional em *Compliance* Público está passando por atualizações e a Certificação em Compras Governamentais foi suspensa em virtude do impacto da implementação da Lei nº 14.133/21 (nova lei de licitações), bem como da edição de decretos estaduais regulamentadores e da implantação do novo Sistema Estadual de Compras, o Sislog.

Atualmente, está em desenvolvimento pela Escola de Governo o desenho de uma nova certificação profissional, que será implementada a partir de setembro de 2023, que é a Certificação em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Concebida em parceria com os professores especialistas da área e os técnicos da Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da SEAD, a certificação contará com mais de 300 horas distribuídas em módulos de formação básica e formação estratégica.

Em virtude dos resultados positivos apresentados, outras certificações também já estão em articulação com as áreas centrais para começarem a ser desenhadas nos próximos meses, nas áreas de planejamento, orçamento e finanças públicas.

# Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. **Decreto N° 9.738, de 27 de outubro de 2020.** Institui a Política Estadual de Capacitação e Desenvolvimento Profissional a ser aplicada aos servidores e dá outras providências. Disponível em: <[https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/103548/decreto-9738](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/103548/decreto-9738)>. Acesso em: 03 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019.** Institui o Programa de *Compliance* Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <[https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/71608/decreto-9406](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/71608/decreto-9406)>. Acesso em: 05 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. SEAD - **INSTRUÇÃO NORMATIVA N° 004/2019, de 22 de agosto de 2019.** Institui o Programa de Certificação da Escola de Governo no âmbito da administração pública estadual e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.escoladegoverno.go.gov.br/files/GTPC/legislacao/legislacao-certificacoes/instrucao-normativa-004-2019-sead.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **PORTARIA N° 347, de 03 de março de 2021.** Institui junto à Superintendência da Escola de Governo o Programa de Certificação em *Compliance* Público no âmbito do Poder Executivo do Estado de Goiás. Disponível em: <<https://www.escoladegoverno.go.gov.br/files/GTPC/legislacao/legislacao-certificacoes/Portaria347Compliance.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **PORTARIA N° 985, de 06 de julho de 2021.** Altera a Portaria nº 267/2019 que instituiu o Programa de Certificação em Compras Governamentais no âmbito da administração pública estadual. Disponível em: <<https://www.escoladegoverno.go.gov.br/files/GTPC/legislacao/PORTARIAN.985de06dejulhode2021.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2023.

### **Roberta Rodrigues Costa**

<https://orcid.org/0009-0008-5728-897X>

Diretora-Executiva da Escola de Governo de Goiás. Especialista em Políticas Públicas (Universidade Federal de Goiás - UFG). Especialista em Concessões e Parcerias na Administração Pública (Instituto Brasiliense de Direito Público - IDP).

[roberta.costa@goias.gov.br](mailto:roberta.costa@goias.gov.br)

### **Larissa Neves Costa**

<https://orcid.org/0009-0001-9476-1198>

Mestre em Educação Brasileira (Universidade Federal de Goiás - UFG). Especialista em Gestão de Pessoas e Negócios (Conquer). Instrutora da Escola de Governo do Estado de Goiás. Diretora de Estudos e Pesquisas do Sindicato dos Gestores Governamentais- GO.

[larissa.costa@goias.gov.br](mailto:larissa.costa@goias.gov.br)

### **Jakeline Carvalho Silva Polonski**

<https://orcid.org/0009-0001-4841-8110>

Gestora de Planejamento e Orçamento, especialista em Direito Administrativo (IDP) e especializanda em Gestão de Pessoas e Negócios (CONQUER).

[jakelie.polonski@goias.gov.br](mailto:jakelie.polonski@goias.gov.br)

### **Cynthia Crhistyne Ribeiro Espinosa**

<https://orcid.org/0009-0006-8266-0230>

Pós-graduada em Cenários e Modalidades de Educação a Distância e em Literatura Brasileira no Contexto da Literatura Universal (ambas Faculdade Metropolitana – SP). Coordenadora da área de Contratações Públicas na Escola de Governo.

[cynthia.espinosa@goias.gov.br](mailto:cynthia.espinosa@goias.gov.br)

3.



# Os desafios da implantação do Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras no âmbito do estado do Paraná advindo da Nova Lei de Licitações (2023/2024)

Gabriel Pawlaski Xavier  
Wellington Dias de Paula

Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do estado do Paraná, Brasil

Em virtude da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLCA), surge um novo desafio para a administração pública brasileira: a criação de um catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras. Um dos primeiros estados a realizar a regulamentação da NLLCA foi o Paraná, por meio do Decreto nº 10.086, de 17 de janeiro de 2022, ação que pôs em evidência um novo desafio para a administração que é a padronização, não somente dos descritivos de itens, mas também dos procedimentos, modelos, exigências de habilitação e da condução das compras públicas. Assim, em conjunto com os modelos apresentados pela Procuradoria-Geral do Estado do Paraná e através das funcionalidades do Sistema de Gestão de Materiais e Serviços (GMS), a administração paranaense encontrou uma solução tecnológica e metodológica, para os anos de 2023 e 2024, com a implementação de uma ferramenta que possibilite a realização de compras públicas nos moldes da Nova Lei de Licitações. Através do Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT), será realizada a implementação de padronização no âmbito de especificação de bens e serviços, descrição de requisitos de habilitação de licitantes, conforme o objeto da licitação e modelos.

**Palavras-chave:** nova lei de licitações, sistema de gestão de materiais e serviços, catálogo eletrônico de padronização

## **Los desafíos de implementación del Catálogo Electrónico para la Normalización de Compras, Servicios y Obras, en el estado de Paraná, derivados de la Nueva Ley de Licitaciones (2023/2024)**

Debido a la Ley nº 14.133, del 1 de abril de 2021 - Nueva Ley de Licitaciones y Contratos Administrativos (NLLCA), surge un nuevo desafío para la administración pública brasileña: la creación de un catálogo electrónico para la estandarización de compras, servicios y construcción. Uno de los primeros estados en regular la NLLCA fue Paraná, a través del Decreto nº 10.086, de 17 de enero de 2022, y destaca un nuevo desafío para la administración, que es la estandarización, no sólo de las descripciones de los ítems, sino también de los procedimientos, modelos, requisitos de calificación y la realización de compras públicas. Así, junto con los modelos presentados por la Fiscalía General del estado de Paraná y por medio de las funcionalidades del Sistema de Gestión de Materiales y Servicios (GMS), la administración de Paraná encontró una solución tecnológica y metodológica con la implementación de un proyecto, para los años 2023 y 2024, de una herramienta que permite realizar compras públicas de conformidad con la Nueva Ley de Licitaciones. A través del Catálogo Electrónico de Materiales y Servicios del Estado de Paraná (e-CAT), se implementará la estandarización en el ámbito de especificación de bienes y servicios, descripción de requisitos de calificación de los postores, según el objeto de la licitación y modelos.

**Palabras clave:** nueva ley de licitaciones, sistema de gestión de materiales y servicios, catálogo electrónico de normalización

## **The challenges of implementing the Electronic Catalog for the Standardization of Purchases, Services and Works within the state of Paraná arising from the New Bidding Law (2023/2024)**

Due to Law No. 14,133, of April 1, 2021 - New Law on Tenders and Administrative Contracts (NLLCA), a new challenge arises for Brazilian public administration: the creation of an electronic catalog for the standardization of purchases, services and construction. One of the first states to regulate the NLLCA, Paraná, through Decree nº 10,086, of January 17, 2022, highlights a new challenge for the administration, which is the standardization, not only of item descriptions, but also procedures, models, qualification requirements and the conduct of public purchases. Thus, together with the models presented by the Attorney General of the State of Paraná and through the functionalities of the Materials and Services Management System (GMS), the administration of Paraná found a technological and methodological solution, through an implementation project for the years 2023 and 2024, of a tool that allows public purchases to be carried out in accordance with the New Tender Law. Through the Electronic Catalog of Materials and Services of the State of Paraná (e-CAT), standardization will be implemented in the scope of specification of goods and services, description of bidder qualification requirements, according to the object of the bidding and models.

**Keywords:** new bidding law, materials and services management system, electronic standardization catalog

# 1. Introdução<sup>1</sup>

No ano de 2021, com a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLCA), Lei Federal nº 14.133/2021, também surgem novos desafios para a administração pública brasileira, incluindo a adaptação às novidades que a nova lei traz, bem como as adaptações necessárias em virtude de sistemas e novos meios de divulgação das licitações.

A Medida Provisória (MP) nº 1.167/2023, que prorrogou a validade de leis sobre compras públicas: a Lei Federal nº 8.666/1993, a Lei Federal nº 10.520/2002 e o Regime Diferenciado de Compras (RDC), têm evidenciado um série de dificuldades encontradas para se colocar em prática o planejamento estabelecido para atender aos desafios encontrados na implantação da NLLCA, e por consequência esse reflexo se faz presente na padronização das compras públicas, ferramenta imprescindível, objetivando a padronização, não somente de descritivos de itens, mas também de procedimentos, modelos, exigências de habilitação e da condução das compras públicas.

Cabe destacar que em virtude do Decreto Estadual nº 550/2023, houve o marco legal de início da nova lei de licitações no Estado do Paraná, iniciado em 1 de abril de 2023, não havendo assim adesão do estado na medida provisória. Entretanto, tal fato não reduz o desafio, o planejamento e problemáticas da implantação de um catálogo padronizado.

Nos artigos 6º e 19º da Lei Federal nº 14.133/2021, houve então a definição, criação e obrigatoriedade do catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras:

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:  
LI - catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras: sistema informatizado, de gerenciamento centralizado e com indicação de preços, destinado a permitir a padronização de itens a serem adquiridos pela Administração Pública e que estarão disponíveis para a licitação;  
(...)

Art. 19. Os órgãos da Administração com competências regulamentares relativas às atividades de administração de materiais, de obras e serviços e de licitações e contratos deverão:  
I - instituir instrumentos que permitam, preferencialmente, a centralização dos procedimentos de aquisição e contratação de bens e serviços;  
II - criar catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras, admitida a adoção do catálogo do Poder Executivo federal por todos os entes federativos;  
III - instituir sistema informatizado de acompanhamento de obras, inclusive com recursos de imagem e vídeo;  
IV - instituir, com auxílio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno, modelos de minutas de editais, de termos de referência, de contratos padronizados e de outros documentos, admitida a adoção das minutas do Poder Executivo federal por todos os entes federativos;

---

1 O trabalho foi apresentado no XII Congresso Consad de Gestão Pública ano 2023, sendo publicado aqui na sua versão original.

V - promover a adoção gradativa de tecnologias e processos integrados que permitam a criação, a utilização e a atualização de modelos digitais de obras e serviços de engenharia. § 1º O catálogo referido no inciso II do caput deste artigo poderá ser utilizado em licitações cujo critério de julgamento seja o de menor preço ou o de maior desconto e conterá toda a documentação e os procedimentos próprios da fase interna de licitações, assim como as especificações dos respectivos objetos, conforme disposto em regulamento. § 2º A não utilização do catálogo eletrônico de padronização de que trata o inciso II do caput ou dos modelos de minutas de que trata o inciso IV do caput deste artigo deverá ser justificada por escrito e anexada ao respectivo processo licitatório. § 3º Nas licitações de obras e serviços de engenharia e arquitetura, sempre que adequada ao objeto da licitação, será preferencialmente adotada a Modelagem da Informação da Construção (Building Information Modelling - BIM) ou tecnologias e processos integrados similares ou mais avançados que venham a substituí-la.

De forma a atender as medidas previstas na Lei Federal nº 14.133/2021, no Estado do Paraná, foi regulamentado o catálogo eletrônico de padronização, através do Decreto Estadual nº 10.086/2022, conforme segue:

Art. 20. Compete à Secretaria de Estado da Administração e da Previdência executar as atividades de administração de materiais e serviços e suas licitações, observadas as regras de competências e procedimentos para a realização de despesas da Administração direta, autárquica e fundacional do Estado do Paraná, estabelecer os parâmetros e procedimentos referentes aos respectivos contratos, bem como: II - criar catálogo eletrônico de padronização de compras e serviços, admitida a adoção justificada do catálogo do Poder Executivo federal; § 1º O catálogo referido nos incisos II do caput deste artigo poderá ser utilizado em licitações cujo critério de julgamento seja o de menor preço ou o de maior desconto e conterá toda a documentação e os procedimentos próprios da fase interna de licitações, assim como as especificações dos respectivos objetos, conforme disposto em regulamento. § 2º A não utilização do catálogo eletrônico de padronização de que trata o inciso II do caput deste artigo deverá ser justificada por escrito e anexada ao respectivo processo licitatório. (...)

Seção VI

Do Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras  
Art. 49. O Catálogo Eletrônico de Padronização é o sistema informatizado destinado à padronização de bens, serviços e obras a serem adquiridos ou contratados pela Administração Pública. Parágrafo único. O Catálogo Eletrônico de Padronização será gerenciado de forma centralizada pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência - SEAP.

Art. 50. O Catálogo Eletrônico de Padronização conterá:

- I - a especificação de bens, serviços ou obras;
- II - descrição de requisitos de habilitação de licitantes, conforme o objeto da licitação; e
- III - modelos de:

- a) instrumentos convocatórios;
- b) minutas de contratos;
- c) termos de referência e projetos referência;
- d) listas de verificação;
- e) manuais de procedimento administrativo;
- f) cadernos orientadores;
- g) pareceres referenciais; e
- h) outros documentos necessários ao procedimento de licitação e à contratação direta que possam ser padronizados.

§ 1º O Catálogo Eletrônico de Padronização será destinado especificamente a bens, serviços e obras que possam ser adquiridos ou contratados pela Administração Pública pelo critério de julgamento menor preço ou maior desconto.

§ 2º O projeto básico da licitação será obtido a partir da adaptação do projeto de referência às peculiaridades do local onde a obra será realizada, considerando aspectos relativos ao solo e à topografia do terreno, bem como aos preços dos insumos da região que será implantado o empreendimento.

§ 3º Os órgãos e entidades responsáveis pelo planejamento, licitação, contratação, convênios, termos de cooperação e instrumentos congêneres relativos a obras e serviços de engenharia poderão disponibilizar, aos municípios, seu acervo de projetos mediante a celebração de Convênio ou Termo de Cooperação Técnica.

Com a leitura da legislação, fica evidente que no Estado do Paraná, além de um simples catálogo com descritivos de itens, o Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras é um projeto de um ambiente de padronização das compras públicas, contemplando do item catalogado até as minutas de documentos, bem como as orientações e pareceres da lei e sua aplicação na jurisprudência. Assim, cabe a lembrança da afirmação de Larissa Moniqui de Paiva sobre a importância de um catálogo, em seu artigo “Catálogo de Materiais e Serviços de Mato Grosso do Sul” (Paiva, 2017, p.10):

“A aplicabilidade do novo catálogo vem ao encontro das necessidades prementes que atualmente são encontradas em todos os setores governamentais, sendo essa uma realidade que também serve de base não só para as gestões públicas, mas bem como para as privadas”.

Neste ponto, cabe destacar que apesar da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, citar a necessidade de atender ao princípio da padronização, não existia uma regulamentação sobre o tema, tão pouco sobre a necessidade de um catálogo eletrônico de padronização.

## 2. Metodologia

Por sequência, considerando que a criação do Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras é algo novo e inovador na administração pública brasileira, a pesquisa será realizada de forma descritiva, que conforme Antônio Carlos Gil (Gil, 1999, p.42): “As pesquisas

descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis”. Nesse sentido, o artigo será do tipo observacional, na forma de reunir e organizar as informações, gerar as considerações necessárias para o presente estudo, que no caso em tela é relatar os desafios da implantação do Catálogo Eletrônico de Padronização de Compras, Serviços e Obras no Estado do Paraná para os anos de 2023 e 2024, registrando as ações e medidas tomadas pela Secretaria de Estado da Administração e Previdência (SEAP), através do Departamento de Logística para Contratações Públicas (DECON) para a implantação.

Da mesma forma, a fonte para a coleta de dados para o presente artigo faz citação às bibliografias (principalmente da doutrina), às informações documentais e à legislação pertinente ao tema.

### 3. Da Criação do Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT)

No Estado do Paraná, a Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do Estado do Paraná (SEAP), nos termos da Lei Estadual nº 21.352, de 01 de janeiro de 2023 e do Decreto Estadual nº 3.888, de 21 de janeiro de 2020, tem a competência para a realização da logística para contratação de bens e serviços comuns e específicos, indicação de padronização de bens e serviços a serem contratados e a inovação e aprimoramento dos recursos tecnológicos para compras públicas. Tal atividade é exercida através do Departamento de Logística para Contratações Públicas (DECON), que conforme próprio site institucional lhe define as seguintes responsabilidades (DECON, 2023):

O Departamento de Logística para Contratações Públicas (DECON) tem a responsabilidade de levantar as necessidades e realizar licitações para registro de preços de bens e contratação de serviços comuns, para os órgãos e entidades da administração estadual. Realiza licitações específicas para aquisição de bens e contratação de serviços, quando solicitados pelos órgãos da administração estadual direta e indireta, e as demais licitações de competência do DECON, previstas em legislação específica. O departamento faz o gerenciamento e a concessão de adesão à ata de registro de preços, a condução dos procedimentos relativos a negociações dos preços registrados, assim como a instrução para a abertura de processo administrativo com vistas à apuração das irregularidades e

aplicação de sanções decorrentes dos processos licitatórios conduzidos pelo DECON, bem como do descumprimento no pactuado na ata de registro de preços, conforme competência prevista em legislação própria.

Da natureza de gerenciador do Departamento de Logística para Contratações Públicas, unido às finalidades da Secretaria de Administração e da Previdência, surge a criação do Sistema de Gestão de Materiais e Serviços (GMS); sistema com interface totalmente web, sendo uma ferramenta gerencial desenvolvida para atender às necessidades do governo do Paraná. No ano de 2020, através do Decreto Estadual nº 5.880, de 07 de outubro de 2020, tornou, então, obrigatório aos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do Estado do Paraná, registrar e manter atualizados todos os dados no sistema. Evidenciando, assim, a opção do legislador vista nos artigos 20 e 49 do Decreto Estadual nº 10.086/2022, atribuindo a responsabilidade do Catálogo Eletrônico de Padronização para a SEAP e por sequência do DECON, integrado ao seu sistema GMS.

No ano de 2023, a Secretaria por conta da legislação, através da Resolução SEAP nº 1.226/2023 (Anexo I) criou o Catálogo Eletrônico de Padronização e instituiu o Sistema de Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT), para gerenciamento do Catálogo Eletrônico de Padronização, no âmbito da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. Uma ferramenta informatizada, destinada à padronização de bens, serviços e obras a serem adquiridos ou contratados pela administração pública, integrada ao Sistema de Gestão de Materiais e Serviços (GMS).

## 4. O cronograma para a implantação do catálogo eletrônico

A implantação do Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT), é algo aguardado pelo Departamento de Logísticas para Contratações Públicas (DECON), para beneficiar a todos os envolvidos como um aparato no atendimento desta nova lei de licitações no Estado do Paraná, e para as adequações e atendimentos das necessidades dos trabalhos até então realizados. Dada as atribuições previstas no decreto paranaense, o e-CAT será a ferramenta essencial para realização das compras públicas nos moldes da nova lei no Estado do Paraná.

Assim, é possível verificar as etapas e adaptações que o DECON/SEAP está realizando para o pleno atendimento da legislação, através da promoção da implantação da ferramenta e-CAT. No quadro a seguir, é possível verificar o registro das principais ações do departamento, para o pleno atendimento do catálogo eletrônico.

**Tabela 1: Cronograma de entrega das ações para a implantação do Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT).**

<b>Ação</b>	<b>Descrição da ação</b>	<b>Data de entrega ou previsão de entrega</b>
<b>Ação 1 - Criação de uma Divisão para e-CAT</b>	A complexidade do catálogo eletrônico paranaense (da criação do item até o cadastro de minutas padronizadas e jurisprudências), traz a demanda da criação de uma nova Divisão no DECON/SEAP.	31/03/2023
<b>Ação 2 - Resolução de criação e primeiras providências do e-CAT</b>	As atribuições da Secretaria de Estado da Administração e Providência, traz a vigência do surgimento de um Resolução, com as primeiras adaptações e informações de orientação aos usuários, que é fundamental para o andamento das licitações na nova lei de licitações.	25/04/2023
<b>Ação 3.1 - Módulo no Sistema GMS do Catálogo Padronizado</b>	A criação de um ambiente informatizado, concentrando as informações do e-CAT.	Iniciado em abril de 2023, com previsão para dezembro de 2023
<b>Ação 3.2 - Realização de atualização e criação de catálogo de itens padronizados</b>	A atualização e o cadastro dos itens (descritivos e exigências técnicas), modelos, minutas e jurisprudências, nos moldes da NLLCA.	Iniciado em abril de 2023, com previsão para dezembro de 2024
<b>Ação 3.3 - Criação de nova Resolução, com a estrutura finalizada e atualizada do e-CAT</b>	A criação de uma nova resolução, com a atualização das funcionalidades em paralelo com as modificações do sistema.	Previsão para dezembro de 2024

Fonte: elaboração própria.

Evidente que a implantação do catálogo eletrônico demandou no caso paranaense a execução em um cronograma de 2 (dois) anos, iniciado em 2023 e com a finalização até 2024. Nota-se que as ações 3.1, 3.2 e 3.3 possuem entregas em paralelo, demonstrando que o sistema utilizado pela instituição terá etapas de implantação, porém não impedindo o andamento da atualização e o cadastro dos itens (descritivos e exigências técnicas), modelos, minutas e jurisprudências, nos moldes da NLLCA.

O e-CAT é um dos módulos que compõem o Sistema de Gestão de Materiais e Serviços – GMS, destinado à padronização de bens, serviços e obras a serem adquiridos ou contratados pela administração pública. A gestão é realizada por uma das divisões que compõem o DECON, denominada Divisão de Padronização e Catalogação para Contratações Públicas – DCAT, conforme Resolução SEAP nº 1226/2023.

Esta divisão foi criada justamente para realizar a elaboração da metodologia do Catálogo Eletrônico de Padronização de Processos, para atendimento da Lei nº 14.133/2021, regulamentada pelo Decreto nº 10.086/2022, e ainda, outras atribuições vinculadas como: padronização dos descritivos de bens, serviços e obras, padronização e gerenciamento centralizado do e-CAT, realização de audiência pública para padronização de itens, quando for o caso, indicação dos possíveis requisitos de habilitação técnica de licitantes, disponibilização, através do e-CAT, dos manuais e modelos realizados pelas divisões internas deste DECON.

Cabe destacar que, atualmente, através da Procuradoria-Geral do Estado do Paraná, é possível verificar em seu site, os modelos de instrumentos convocatórios, minutas de contratos, termos de referência e projetos referência, listas de verificação, manuais de procedimento administrativo, cadernos orientadores e pareceres referenciais, conforme site do órgão existe atualmente com as seguintes orientações (PGE, 2023):

- a) Manual da PGE para Secretários e Diretores-Gerais: “O Manual da PGE para Secretários e Diretores-Gerais tem por objetivo explicar, da maneira mais didática e sucinta possível, as principais atribuições da Procuradoria-Geral do Estado em matéria consultiva e judicial”.
- b) E-Box de Guias Práticos: “E-Box de Guias Práticos de Licitações e Contratos, Convênios e Termos de Cooperação: Estudo técnico preliminar – Solução: Aquisições de Bens e Serviços em geral. Estudo técnico preliminar – Solução: Obras e Serviços de Engenharia. Estudo técnico preliminar – Solução: Tecnologia da Informação e Comunicação”.
- c) Orientações Administrativas: “Orientações Administrativas da Procuradoria-Geral do Estado”.
- d) Minutas Padronizadas: “Minutas padronizadas para processo de licitação e compras em geral”.
- e) Pareceres Jurídicos: “Pareceres elaborados pela Procuradoria-Geral do Estado do Paraná”.

Importante mencionar que as minutas de termos de referência e projetos referência, listas de verificação encontram-se no campo minutas padronizadas. Fica desta a cargo do e-CAT, informatizar essas informações e disponibilizá-las ao usuário de forma mais eficiente e eficaz.

Em virtude da necessidade de um sistema próprio e com a previsão para entrega somente

para dezembro de 2023, que a Resolução SEAP nº 1.226/2023 confirma o desafio, ao fazer citação do site da Procuradoria-Geral em seu art. 3, §2º:

§2º Provisoriamente, considerando a necessidade de adaptação do sistema, os modelos previstos no inciso III do art. 50 do Decreto Estadual n.º 10.086/2022 poderão ser acessados através do site da Procuradoria-Geral do Estado do Paraná ([www.pge.pr.gov.br](http://www.pge.pr.gov.br)).

Como o sistema GMS já possuía um catálogo de itens, e conseqüentemente, já estabelecia uma metodologia a ser seguida pelos seus usuários no atendimento de suas demandas, grande parte das mudanças necessárias estão sendo vistas como melhorias e atualizações de coisas já existentes, não sendo necessário a criação de um sistema novo. Aqui se confirma a possibilidade do andamento em conjunto das ações 3.1, 3.2 e 3.3.

## 5. As fases da padronização e catalogação de itens no e-CAT

Por conta da Lei Federal nº 14.133/21, existe uma conjuntura na administração para a efetiva atualização e mudanças na cultura das compras públicas no Estado do Paraná, e entre uma das principais mudanças está a possibilidade da efetivação do princípio da padronização, através do Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná – e-CAT. Fica evidente, nesse ponto, a necessidade de uma padronização das especificações de bens, serviços ou obras, e da descrição de requisitos de habilitação de licitantes, conforme o objeto da licitação, último item do quadro 1 (Realização de atualização e criação de catálogo de itens padronizados).

A padronização do item não se trata somente de criar um descritivo padronizado, abrange padronizar as compras estaduais como um todo, sendo um desafio para a administração e até uma mudança da cultura das compras públicas como um todo. Um exemplo de padronização de item, é a compra de Café, na qual toda a administração poderá ter um descritivo de café semelhante em unidade de medida e qualidade, sendo exigida por todos os órgãos da administração estadual a mesma descrição, bem como as mesmas exigências técnicas, em editais padronizados, respeitando o Termo de Referência e o Estudo Técnico Preliminar de cada instituição.

Após a observação, foi registrado o modelo de ações que a Divisão de Padronização e Catalogação para Contratações Públicas – DCAT criou para a realização da padronização dos itens, sendo:

- a) **Fase 01:** Levantamento da necessidade da padronização do item (obrigatório);
- b) **Fase 02:** Padronização inicial, utilizando o método de catalogação da *Federal Supply Classification* – FSC (obrigatório);
- c) **Fase 03:** Verificação da existência da padronização do item pelo governo federal (obrigatório);

d) **Fase 04:** Verificação e avaliação do descritivo por órgãos ou instituições com conhecimento técnico do tema (facultativo);

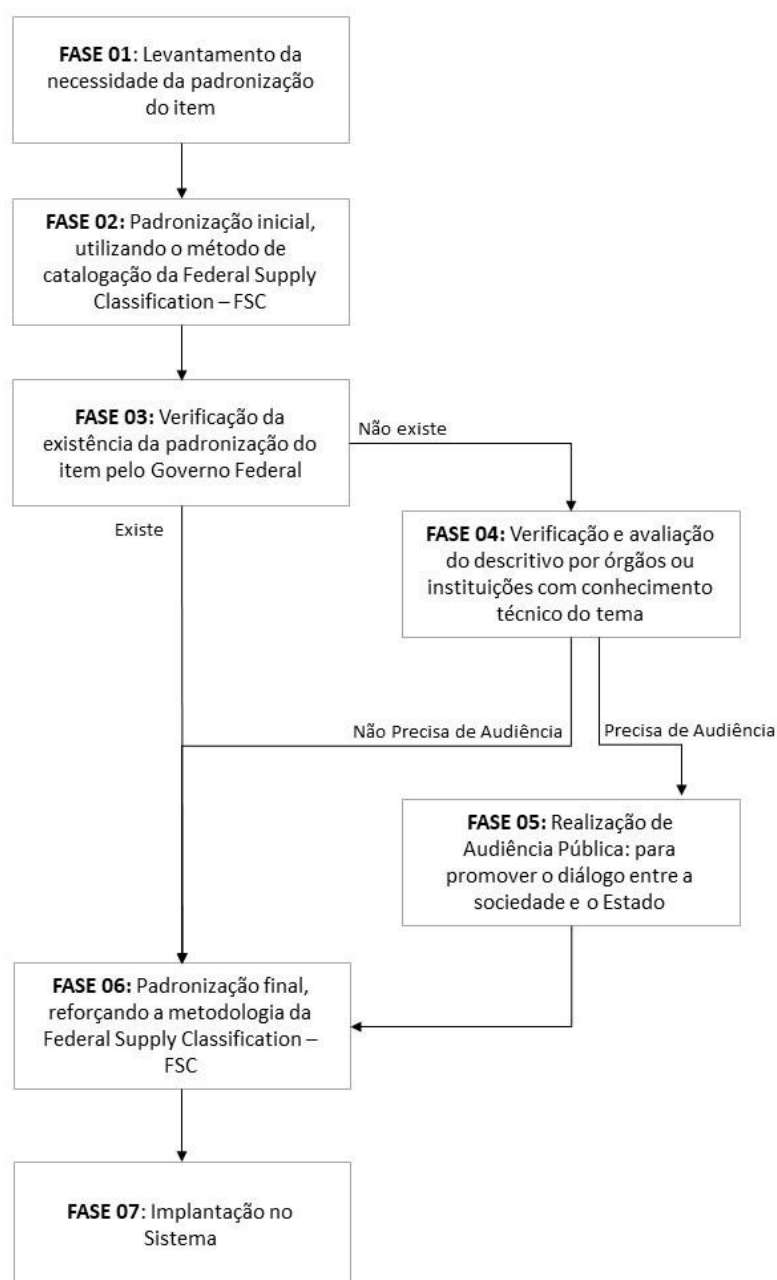
e) **Fase 05:** Realização de audiência pública, para promover o diálogo entre a sociedade e o Estado (facultativo);

f) **Fase 06:** Padronização final, reforçando a metodologia da *Federal Supply Classification* – FSC (obrigatório);

g) **Fase 07:** Implantação no Sistema (obrigatório).

Assim, as fases podem ser verificadas em ação através do Fluxograma 01.

### Fluxograma 01: Etapas da padronização e catalogação de itens no e-CAT



Fonte: elaboração própria.

O levantamento de necessidades pode existir a partir de 2 (duas) ações: interna ou externa. O levantamento de necessidade interna, é quando a própria Divisão- DCAT/DECON/SEAP inicia um processo de padronização dos itens, para fins de atualização do cadastro de itens, normalmente em função da demanda e consumo de itens registrados no sistema. Para ordenar a escolha dos materiais a serem padronizados, a base de consulta é via Portal da Transparência do Estado do Paraná – PTE-PR e Sistema de Gestão de Materiais e Serviços – GMS, com o levantamento da quantidade de processos de compras realizados e identificação dos materiais mais comprados nos anos anteriores pelos órgãos/entidades do Estado do Paraná. Já o levantamento de necessidade externa ocorre quando alguma instituição ou órgãos solicitam a necessidade da padronização. Essa é uma etapa obrigatória à padronização.

A próxima etapa é verificar os itens selecionados e aplicar a metodologia de catalogação da *Federal Supply Classification* – FSC, uma classificação mundial de padronização criada e desenvolvida pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, que objetiva a formação de uma linguagem única de materiais e serviços para a administração pública e propicia a definição de padrões de qualidade para os materiais e serviços adquiridos pelo governo, segundo João José Viana (Viana, 2006, p.100):

“o *Federal Supply* foi criado após o conflito pelo Departamento de Defesa e pela Administração dos Serviços Gerais dos Estados Unidos, para estabelecer e manter um sistema uniforme de codificação, identificação e catalogação de materiais sob controle dos Departamentos Governamentais. O FSC classifica, descreve e numera uniformemente todos os itens de suprimento, de modo que possam ser identificados em qualquer lugar do mundo onde os órgãos dos EUA atuam, sendo sua amplitude universal, de estrutura simples e flexível, permitindo seu emprego em grandes empresas com as devidas adaptações”.

Apesar da padronização no presente formato ser algo novo no Estado do Paraná, desde 2012 o catálogo de itens paranaense vem sendo rigorosamente utilizado, já com a catalogação através da metodologia da *Federal Supply Classification* – FSC, através do catálogo no sistema GMS, em que todo item possui as seguintes informações:

- a) Número Item;
- b) Descrição do Item;
- c) Grupo e Classe;
- d) Tipo: Consumo, Serviço ou Permanente;
- e) Unidade de Medida; e
- f) Padronização: inserido em 2023, para identificar os itens catalogados segundo à NLLCA.

Seguindo as etapas, é verificado junto ao governo federal se já houve a padronização de um item, com base na Nova lei de Licitações, exemplo disso foi a padronização, pelo governo federal, para o objeto água mineral sem gás, através do Parecer SEI nº 14042/2022/ME. Nesse ponto, podemos verificar que, havendo a padronização do governo federal de determinado item, as demais etapas para padronização: (d) verificação e avaliação do descritivo por órgãos ou instituições com

conhecimento técnico do tema e) realização de audiência pública: para promover o diálogo entre os atores sociais, poderão ser dispensadas.

Da mesma forma, ao verificar que o descritivo possui a necessidade de um parecer de uma unidade técnica, poderá o descritivo inicial ser encaminhado a essa unidade, para a devida manifestação com relação à catalogação inicial, de forma a evitar erros técnicos no descritivo e até mesmo possíveis direcionamentos. Exemplo disso é o encaminhamento à Secretaria de Saúde do Estado dos itens relacionados a materiais de uso hospitalar, visto o órgão possuir a expertise sobre o tema.

Na sequência, a abertura de uma audiência pública é fundamental para a participação e interação da sociedade e das empresas, que possivelmente participarão das licitações. Nessa fase também será necessária a participação e contribuição dos órgãos técnicos.

Por fim, ainda respeitando a metodologia da *Federal Supply Classification* – FSC, porém com uma visão mais detalhista e aprofundada em relação à montagem dos descritivos técnicos e suas exigências complementares, é realizada a descrição completa do item e o relatório final da padronização. Esse relatório pode ter como base a minuta do parecer técnico emitido pelo governo federal.

E, por fim, ao final das etapas, é implantado o item no sistema GMS, Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná – e-CAT, conforme modelo constante na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de item implantado**

<b>Número do Item:</b>	8917 - 1508		
<b>Fase do Processo de Catalogação:</b>	6010 - IMPLANTADO		
<b>Tipo:</b>	MATERIAL DE CONSUMO		
<b>Data de Implantação:</b>	08/05/2023	<b>Data da Inativação:</b>	
<b>Grupo:</b>	89 - Gêneros alimentícios		
<b>Classe:</b>	8917 - Bebidas		
<b>Descrição do Item:</b>	Água mineral natural, CLASSIFICAÇÃO: Sem gás, EMBALAGEM: Copo plástico, com tampa de vedação em alumínio, PESO LÍQUIDO: 200ml, CARACTERÍSTICAS ADICIONAIS: Isenta de sujidades e quaisquer materiais estranhos que possam comprometer a sua qualidade, Demais informações de acordo com o Termo de Referência e/ou Descritivo Técnico do Processo, UNID. DE MEDIDA: Unitário		
<b>Nome Genérico Item:</b>	Bebida		
<b>Embalagem:</b>			
<b>Unidade de Medida:</b>	unid. - Unitário		
<b>Fator de Conversão:</b>	1,00		
<b>Padronização:</b>	Item Padronizado nos Moldes da Lei 14.133/2021		
<b>Informações Adicionais:</b>			

#### Exigências aplicadas ao Item a partir de seu Nome Genérico de Item

- Atender normas vigentes do Ministério da Saúde
- Data de fabricação
- Data de validade
- Fabricante
- Marca
- Número de lote

#### Exigências Específicas do Item

- ABNT NBR nº 13230/2008
- ABNT NBR nº 14865/2002
- Decreto-Lei nº 227/1967
- Decreto-Lei nº 7841/1945
- Instrução Normativa Anvisa nº 60/2019
- Portaria MME nº 470/1999
- RDC Anvisa nº 173/2006
- RDC Anvisa nº 274/2005
- RDC Anvisa nº 275/2005
- Resolução CNRH / MMA nº 76/2007

Fonte: Sistema GMS, 2023

Seguindo essa metodologia, ganhamos celeridade e eficiência ao realizar uma simples consulta ao catálogo, muitas vezes fazendo com que o usuário evite abrir uma nova solicitação de catalogação, pois facilmente localiza o item que atende a sua demanda. Mantendo assim, um catálogo organizado e padronizado, sem duplicidades ou itens com descritivos incorretos, permanecendo ativos apenas os itens com descritivos técnicos corretos e ofertados no mercado.

## 6. Considerações finais

Atualmente, o e-CAT, conforme registro do sistema GMS, contém cerca de 44.000 (quarenta e quatro mil) itens ativos, sendo realizadas revisões rotineiras quanto às especificações técnicas, e também suas exigências técnicas de maneira individual. Lembrando que nem todos esses itens se encontram padronizados nos moldes da Lei 14.133/2021. Também será realizada toda a implementação de padronização relacionada à especificação de bens e serviços, descrição de requisitos de habilitação de licitantes, conforme o objeto da licitação e modelos e, ainda, à contratação direta que possam ser padronizados.

O uso do Catálogo Eletrônico de Padronização é obrigatório, pelos órgãos e entidades do Estado do Paraná. A padronização tem sido observada pela SEAP como uma inovação para as compras da administração, na esperança de um impacto positivo no âmbito das unidades executoras, quanto no mercado como um todo, uma vez que a padronização de procedimentos e artefatos que compõem a fase preparatória da licitação, criando expectativas para que o processo se torne

mais célere e eficiente, além da maior economicidade nos gastos públicos e racionalização de recursos, sejam humanos, operacionais e financeiros, em contratações cujas necessidades podem ser atendidas por bens, serviços e obras padronizados. Se registra aqui a primeira sugestão de novo estudo para o futuro, através da verificação dos impactos que a padronização poderá ter nas compras públicas.

Tal assunto já é fomentado pelo governo federal, conforme texto do arquivo disponibilizado, chamado de “*Sugestão de minuta de parecer técnico do governo federal*” (Governo Federal, 2023, p.4):

“Além de padronizar a fase interna da cadeia logística, o e-CAT contribuirá, dentre outros, para:

- Reduzir o tempo e os esforços das áreas técnicas e de licitação na fase preparatória da licitação, em ação fulcral de mitigação de custo processual;
- Potencializar a qualidade e o ímpeto de inovação das contratações, uma vez que, para integrar o catálogo, o objeto passará por um processo de padronização de especificações técnicas e estéticas, desempenho, análise de contratações anteriores, custo e condições de manutenção e garantia, por meio de audiências e consultas públicas das minutas documentais, bem como análise jurídica prévia dessas minutas, o que ensejará melhor fundamentação processual em termos de caracterização da solução (considerando o ciclo de vida), requisitos, modelo de execução do objeto e gestão do contrato, dentre outros aspectos; e
- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a administração pública em termos econômicos, pois viabilizará maior racionalidade na utilização de recursos humanos, administrativos e financeiros, bem como a realização de procedimentos centralizados desses itens padronizados”.

Pertinente lembrar o artigo *A Importância da Padronização do Catálogo na Qualidade das Compras* de Marta Sampaio de Freitas, que faz o alerta sobre as consequências da falta de uma padronização do catálogo (Freitas, 2017, p.1):

“A falta de padronização do catálogo pode dificultar o entendimento do objeto pelo requisitante e pelo fornecedor levando às licitações fracassadas, desertas e impugnações; prejudicar o poder de negociação pelo ganho de escala; levar à insatisfação do usuário quando do recebimento do objeto e, portanto, na qualidade. Ressalta-se, ainda, que a falta de padronização do catálogo gera uma série de distorções nos preços registrados no sistema de compras do Estado e, conseqüentemente, no banco de preços. Considerando a complexidade desta tarefa e os riscos e custos inerentes, entende-se que a especificação dos materiais e serviços para aquelas aquisições mais frequentes e com expressivas demandas devem ser prioritárias para a padronização”.

Dessa forma, um sistema que auxilie nas solicitações de padronização externa, bem como nas solicitações de revisões de itens já padronizados nos moldes da nova lei, de forma a manter os registros das demandas, contendo o descritivo detalhado e sugestão de requisitos de habilitação técnica, poderá ser o elemento-chave para uma implantação eficiente e eficaz. Aqui se faz a segunda sugestão de um possível estudo: a verificação das melhores boas práticas de sistemas de catálogos padronizados nos estados do Brasil, colocando em pauta quais são as melhores ação e sistema,

possibilitando a novas entidades aderir à padronização, bem como gerando um banco de sugestão para os sistemas já existentes.

No Paraná, além da implantação do Catálogo Eletrônico de Padronização em atendimento da nova lei, também está sendo criado o Manual de Boas Práticas do e-CAT, objetivando ao usuário que utiliza o sistema a possibilidade de realizar uma Solicitação de Catalogação de Itens correta, de qualidade e padronizada, para atender as demandas do seu órgão ou entidade da maneira mais célere e eficaz possível. Este manual será dividido em duas etapas, sendo elas: Boas Práticas na Consulta ao e-CAT e Boas Práticas na Solicitação de Catalogação.

As Boas Práticas na consulta ao e-CAT são necessárias para garantir uma consulta rápida e eficaz, sendo extremamente importante a realização desta consulta antes de qualquer outro procedimento, pois direciona muitas vezes o usuário a estar utilizando um item já existente, não sendo necessária a abertura para uma nova solicitação de catalogação. Também serve para evitar duplicidade de itens no sistema, sendo material ou serviço, tornando o catálogo mais limpo e gerando praticidade ao utilizá-lo. Isto posto, é possível verificar no manual um passo a passo de como realizar essa consulta ao e-CAT.

As Boas Práticas na Solicitação de Catalogação são necessárias para garantir uma solicitação de qualidade, com o intuito de criar um item que contenha um descritivo robusto, com as especificações e exigências técnicas necessárias conforme o ofertado em mercado. Esse manual mostra um caminho mais longo a ser percorrido pelo usuário, se comparado com a consulta ao e-CAT, conforme citado acima.

Prioriza-se a padronização dos procedimentos, a comunicação entre solicitante e avaliador, regras básicas a serem seguidas pelos usuários, tais como: evitar descritivos no plural, pois o e-CAT funciona de forma unitária, desde a solicitação até a criação do item; realizar pesquisas via *homepages* antes de abrir uma nova solicitação, evitando assim a inserção de gírias/regionalismos ao montar o descritivo do objeto solicitado; não praticar direcionamento de marcas ao solicitar algo (salvo algumas exceções); evitar, quando possível, o uso de palavras estrangeiras; atentar-se sempre em indicar a unidade de medida do objeto solicitado.

Assim, pode-se descrever no decorrer deste trabalho o que é o Catálogo Eletrônico de Padronização, quais as vantagens da padronização, quem deve utilizar o catálogo, quais as categorias do Catálogo Eletrônico de Padronização, quais são os documentos que compõem o catálogo, como é o processo de padronização, se há necessidade da designação de comissão para produzir e acompanhar o procedimento de padronização, entre outros assuntos pertinentes. Sempre buscando cumprir os princípios da gestão pública, para os mais diversos desafios encontrados, sendo a prática uma excelente ferramenta para o desenvolvimento das atividades da administração.

A padronização a ser realizada pelo e-CAT será fundamental para o bom planejamento de compras, na busca de elevar o nível técnico nos processos e fomentar uma política pública de compras efetiva e padronizada. Um item bem descrito é uma compra com garantia de qualidade, e a possibilidade de um serviço à sociedade com excelência.

# Referências

BRASIL. **Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 26 de junho de 2023.

BRASIL. **Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei Federal nº 14.133, de 01 de abril de 2021.** Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em 26 de junho de 2023.

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA PARA CONTRATAÇÕES PÚBLICAS. **Estrutura Organizacional.** 2023. Disponível em: <https://www.administracao.pr.gov.br/DECON>. Acesso em 11 de julho de 2023.

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA PARA CONTRATAÇÕES PÚBLICAS. **Licitações: Legislação Pertinente.** 2023. Disponível em: <https://www.administracao.pr.gov.br/Compras/Legislacao>. Acesso em 11 de julho de 2023.

FREITAS, Marta Sampaio. **A Importância da Padronização do Catálogo na Qualidade das Compras.** 2017. Disponível em: <https://www.consad.org.br/documentos?filter=true&s=a%20importancia%20da%20padroniza%C3%A7%C3%A3o%20do%20catalogo%20na%20qualidade%20das%20compras>. Acesso em: 03 de julho de 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **PARECER SEI Nº 14042/2022/ME2017.** Disponível em: [https://www.gov.br/pncp/pt-br/catalogo-eletronico-de-padronizacao/itens-padronizados/agua-mineral-natural-sem-gas/ParecerSEIn14042\\_2022\\_ME.pdf](https://www.gov.br/pncp/pt-br/catalogo-eletronico-de-padronizacao/itens-padronizados/agua-mineral-natural-sem-gas/ParecerSEIn14042_2022_ME.pdf). 2023. Acesso em 26 de junho de 2023.

PAIVA, Larissa Moniqui. **Catálogo de Materiais e Serviços de Mato Grosso do Sul. 2017.** Disponível em: <https://www.consad.org.br/documentos?filter=true&s=cat%C3%A1logo%20de%20materiais%20e%20servi%C3%A7os%20de%20mato%20grosso%20do%20sul>. Acesso em: 03 de julho de 2023.

PARANÁ. **Decreto Estadual nº 550, de 16 de fevereiro de 2023.** Estabelece, no âmbito da administração pública estadual, direta, autárquica e fundacional do Estado do Paraná, os prazos limite para remessa de protocolos de licitação, de contratações diretas, de convênios e termos de cooperação, baseadas na Lei nº 15.608, de 16 de agosto de 2007 e na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, à Procuradoria-Geral do Estado para análise e manifestação no exercício de 2023. Diário Oficial do Estado do Paraná, nº 11362, Paraná, PR, 2023. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno>.

PARANÁ. **Decreto Estadual nº 3.888, de 21 de janeiro de 2020.** Aprova o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência – SEAP. Diário Oficial do Estado do Paraná, nº 10609, Paraná, PR, 2020. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=230824&indice=1&totalRegistros=1&dt=29.0.2020.15.5.31.659>. Acesso em: 26 de junho de 2023.

PARANÁ. **Decreto Estadual nº 5.880, de 7 de outubro de 2020.** Obrigatório aos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta do estado registrar e manter atualizados todos os dados no Sistema de Gestão de Materiais, Obras e Serviços – GMS. Diário Oficial do Estado do Paraná, nº 10786, Paraná, PR, 2020. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=240118&indice=1&totalRegistros=1&dt=15.3.2021.11.19.27.416>. Acesso em 26 de junho de 2023.

PARANÁ. **Decreto Estadual nº 10.086, de 17 de janeiro de 2022.** Regulamenta, no âmbito da administração pública estadual, direta, autárquica e fundacional do Estado do Paraná, a Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021, que “Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, a aquisição e incorporação de bens ao patrimônio público estadual, os procedimentos para intervenção estatal na propriedade privada e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Paraná, nº 11097, Paraná, PR, 2022. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=259084&indice=1&totalRegistros=1&dt=24.1.2023.14.4.33.256>. Acesso em 26 de junho de 2023.

PARANÁ. **Lei Estadual nº 21.352, de 01 de janeiro de 2023.** Dispõe sobre a organização administrativa básica do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Diário Oficial do Estado do Paraná, nº 11328, Paraná, PR, 2023. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=278128&indice=1&totalRegistros=1&dt=12.0.2023.14.30.20.311>. Acesso em 26 de junho de 2023.

PARANÁ. **Resolução SEAP nº 1.226, de 25 de abril de 2023.** Dispõe sobre o Catálogo Eletrônico de Padronização e institui o Sistema de Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e- CAT), para gerenciamento do Catálogo Eletrônico de Padronização, no âmbito

da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial do Estado do Paraná, nº 11405, Paraná, PR, 2023. Disponível em: [https://www.administracao.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2023-04/resolucao\\_1226-2023\\_-\\_dioe\\_11405.pdf](https://www.administracao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2023-04/resolucao_1226-2023_-_dioe_11405.pdf). Acesso em 26 de junho de 2023.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO ESTADO DO PARANÁ. **Compras – Preços Registrados**. 2023. Disponível em: [http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/pages/compras/precos\\_registrados/listar\\_precos\\_registrados.jsf?windowId=beb](http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/pages/compras/precos_registrados/listar_precos_registrados.jsf?windowId=beb). Acesso em: 28 de junho de 2023.

PORTAL NACIONAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL. **Catálogo Eletrônico de Padronização apresenta o primeiro item padronizado para contratação de órgãos públicos**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/noticias/catalogo-eletronico-de-padronizacao-apresenta-o-primeiro-item-padronizado-para-contratacao-de-orgaos-publicos>. Acesso em 26 de junho de 2023.

PORTAL NACIONAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL. **Catálogo Eletrônico de Padronização > Perguntas Frequentes**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/pncp/pt-br/catalogo-eletronico-de-padronizacao/perguntas-frequentes>. Acesso em 26 de junho de 2023.

PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO DO PARANÁ. **Minutas padronizadas para processo de licitação e compras em geral**. 2023. Disponível em: <https://www.pge.pr.gov.br/Pagina/Minutas-Padronizadas-0>. Acesso em 7 de julho de 2023.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2006.

---

### Gabriel Pawlaski Xavier

<https://orcid.org/0009-0001-6585-7166>

Chefe da Divisão de Padronização e Catalogação para Contratações Públicas da Diretoria de Contratações e Gerenciamento de Operações, Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do estado do Paraná (SEAP/DECON/DCAT).

[gabrielpx@seap.pr.gov.br](mailto:gabrielpx@seap.pr.gov.br)

### Wellington Dias de Paula

<https://orcid.org/0009-0007-4089-1273>

Chefe de gabinete da Diretoria de Contratações e Gerenciamento de Operações, Secretaria de Estado da Administração e da Previdência do estado do Paraná (SEAP/DECON).

[wdias@seap.pr.gov.br](mailto:wdias@seap.pr.gov.br)

## ANEXO I - RESOLUÇÃO SEAP Nº 1.226/2023

### RESOLUÇÃO SEAP Nº. 1226/2023

O **Secretário de Estado da Administração e da Previdência**, no uso de suas atribuições que lhe são conferidas pelo artigo 90 da Constituição Estadual, pela Lei Estadual nº 21.352 de 1º de janeiro de 2023, considerando;

I. o disposto no artigo 19 da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021;

II. o disposto no § 1º do art. 49 do Decreto nº 10.086, de 17 de janeiro de 2022;

III. a necessidade de dispor sobre o Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT), no âmbito da Administração Pública estadual direta, autárquica e fundacional.

IV. o contido no Protocolo nº 20.259.063-2;

**RESOLVE:**

#### **CAPÍTULO I** **DISPOSIÇÕES PRELIMINARES** Objeto e âmbito de aplicação

**Art. 1º** Esta Resolução dispõe sobre o Catálogo Eletrônico de Padronização e institui o Sistema de Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT), para gerenciamento do Catálogo Eletrônico de Padronização, no âmbito da Administração Pública estadual direta, autárquica e fundacional.

**Art. 2º** O Sistema de Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT) constitui ferramenta informatizada, destinado à padronização de bens, serviços e obras a serem adquiridos ou contratados pela Administração Pública, substituindo o atual Catálogo de Itens do Sistema GMS.

**Parágrafo único.** O Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT) será destinado especificamente a bens, serviços e obras que possam ser adquiridos ou contratados pela Administração Pública pelo critério de julgamento menor preço ou maior desconto, adquiridos ou contratados pela Administração Pública.

**Art. 3º** Conforme inciso I e II do art. 50 do Decreto Estadual n.º 10.086/2022, o Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT) terá a especificação de bens, serviços ou obras e a descrição de requisitos de habilitação de licitantes, conforme o objeto da licitação.

**§1º** Entende-se como requisitos de habilitação de licitantes as habilitações de ordem técnica, não sendo incluído no Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT) os requisitos de ordem jurídica, fiscal, trabalhista ou econômico-financeiro.

**§2º** Provisoriamente, considerando a necessidade de adaptação do sistema, os modelos previstos no inciso III do art. 50 do Decreto Estadual n.º 10.086/2022 poderão ser acessados através do site da Procuradoria Geral do Estado do Paraná ([www.pge.pr.gov.br](http://www.pge.pr.gov.br)).

**§3º** Para acessar as informações do catálogo, conforme caput, o usuário deverá estar cadastrado com chave de acesso ao Sistema de Gestão de Materiais e Serviços – GMS.

#### **CAPÍTULO II** **DA CONSULTA E SOLICITAÇÃO DE CATALOGAÇÃO**

**Art. 4º** A consulta das especificações de bens, serviços ou obras e da descrição de requisitos de habilitação técnica, conforme o objeto da licitação, será realizada na aba e-CAT, através do Sistema de Gestão de Materiais e Serviços – GMS.

**§1º** Os itens já padronizados constam em seu descritivo na Consulta ao Catálogo, a informação de que estão conforme Padronização nos moldes da Lei 14.133/2021.

**§2º** Os documentos de requisitos de habilitação técnica, são meramente opinativos, cabendo ao autor do Termo de Referência avaliar e verificar a aplicabilidade para cada licitação.

**§3º** O prazo máximo para avaliação das solicitações de criação de itens nos moldes da Lei 14.133/2021, será de 7 (sete) dias úteis, podendo ser negada a criação com devolução para adequações.

**§4º** O prazo previsto no §3º poderá ser prorrogável por igual período, mediante justificativa.

**Art. 5º** As solicitações de novos itens, bem como as solicitações de itens já existentes que passem para os moldes da nova lei, deverão ser solicitados, através de Solicitação de Catalogação no Sistema de Gestão de Materiais e Serviços – GMS, contendo o descritivo detalhado e sugestão de requisitos de habilitação técnica.

#### DISPOSIÇÕES FINAIS

**Art. 6º** Havendo divergência entre os itens do sistema Compras.Gov e o do Catálogo Eletrônico de Materiais e Serviços do Estado do Paraná (e-CAT), deverá ser obedecido o descritivo constante no Sistema GMS, considerando que este é responsável pela exportação das informações no sistema do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

**Art. 7º** A Secretaria de Estado da Administração e da Previdência poderá:

I - expedir Instruções complementares necessárias para a execução desta Resolução, por meio de Avisos, que serão disponibilizados por meio eletrônico e via Portal de Compras do Estado do Paraná.

**Art. 8º** Os casos omissos decorrentes da aplicação desta Resolução serão dirimidos pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência.

**Art. 9º** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Curitiba, 20 de abril de 2023.

Elisandro Pires Frigo  
Secretário de Estado da Administração e da Previdência

Fonte: [https://www.administracao.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2023-04/resolucao\\_1226-2023\\_-\\_dioe\\_11405.pdf](https://www.administracao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2023-04/resolucao_1226-2023_-_dioe_11405.pdf).

4.



# Futuro do Serviço Público

Renata Vilhena  
Patricia Lage Becker  
Paulo Vicente dos Santos Alves  
Ana Burcharth  
Fundação Dom Cabral, Brasil

Um governo cada vez mais digital requer mudanças no perfil dos servidores públicos que serão recrutados para lidar com estes novos contextos e transformações cada vez mais constantes. Nas discussões e *frameworks* de competências de governos de diferentes países e de organismos multilaterais muito tem se falado de novas competências (alfabetização em dados, adaptabilidade, criatividade, persuasão, cooperação, dentre outros). Serviços públicos devem ser flexíveis e gratificantes, no sentido de gerarem engajamento, com o foco no desempenho através da mobilização das lideranças, desencadeando, em seu fim, valor público à sociedade. Para tanto, a administração pública precisa se diversificar, incluir diversas visões, permitir a participação da sociedade e mudar suas estruturas e processos organizacionais para que isso aconteça. O presente artigo visa fornecer insumos e reflexões acerca desse novo contexto, assim como mudanças requeridas por parte do setor público.

**Palavras-chave:** competências do futuro, governo digital, inovação

## El futuro del servicio público

Un gobierno cada vez más digital requiere cambios en el perfil de los servidores públicos que serán contratados para afrontar estos nuevos contextos y transformaciones cada vez más constantes. En las discusiones y *frameworks* de competencias de los gobiernos de diferentes países y organismos multilaterales, mucho se ha hablado de nuevas competencias (alfabetización en datos, adaptabilidad, creatividad, persuasión, cooperación, entre otras). Los servicios públicos deben ser flexibles y gratificantes, en el sentido de generar compromiso, con un enfoque en el desempeño a través de la movilización de líderes, generando en última instancia valor público para la sociedad. Para ello, la administración pública necesita diversificarse, incluir diferentes puntos de vista, permitir que la sociedad participe y cambiar sus estructuras y procesos organizativos para que esto suceda. Este artículo tiene como objetivo brindar aportes y reflexiones sobre este nuevo contexto, así como los cambios que requiere el sector público.

**Palabras clave:** habilidades del futuro, gobierno digital, innovación

## Future of Public Service

An increasingly digital government requires changes in the profile of public servants who will be recruited to deal with these new contexts and increasingly constant transformations. In the discussions and competency *frameworks* of governments in different countries and multilateral organizations, much has been said about new competencies (data literacy, adaptability, creativity, persuasion, cooperation, among others). Public services must be flexible and rewarding, in the sense of generating engagement, with a focus on performance through the mobilization of leaders, ultimately triggering public value for society. To this end, public administration needs to diversify, include different views, allow society to participate and change its organizational structures and processes to make this happen. This article aims to provide input and reflections on this new context, as well as changes required by the public sector.

**Keywords:** skills of the future, digital government, innovation

# 1. Introdução<sup>1</sup>

O futuro do trabalho é uma preocupação que atinge tanto o setor privado quanto o setor público. O Fórum Econômico Mundial já publicou quatro edições do relatório *O Futuro do Emprego* que traz insights sobre tendências socioeconômicas e tecnológicas que irão moldar o local de trabalho do futuro. Este relatório demonstra que o futuro do trabalho pode ser moldado para obter resultados melhores, e que são as decisões políticas, de negócios e de investimentos tomadas pelos líderes de hoje que determinarão os resultados e o espaço futuro para ação (WEF, 2023).

Nesse sentido, o serviço público também precisa se adaptar, pensar em novas formas de recrutamento, seleção e retenção de seus servidores, além de modernizar seus instrumentos normativos para que dê conta das transformações constantes do mercado de trabalho. O governo digital é uma pauta que faz parte do cotidiano da administração pública. Afinal, busca simplificar a interação entre os cidadãos e o governo, oferecer serviços digitais acessíveis, permitir o acesso a informações públicas de maneira transparente e facilitar a comunicação e o engajamento com os cidadãos por meio de canais digitais. Além disso, o governo digital busca promover a inovação, a colaboração e a tomada de decisões baseadas em dados para impulsionar o desenvolvimento econômico e social.

Lidar com essa nova realidade envolve desenvolver novas habilidades, comportamentos e atitudes dos servidores públicos e ressignificar o desenvolvimento das competências. No relatório do WEF (2023), as expectativas em relação às estratégias de força de trabalho mostram um nível crescente de sutileza, pragmatismo e engajamento proativo. *Frameworks* desenvolvidos por países da OCDE demonstram também novas competências como adaptabilidade, alfabetização em dados e cooperação.

Esse artigo realiza uma revisão bibliográfica sobre o tema, com o objetivo de trazer os desafios que são enfrentados pelo serviço público e formas de se adaptar a esse novo contexto.

## 2. A Transformação Digital no Setor Público

A acessibilidade de grandes volumes de dados e tecnologias trazidas pela transformação digital torna paradoxalmente cada vez mais difícil para os governos perceber oportunidades e ameaças (Hanelt *et al.*, 2021). Por esse motivo, muitos órgãos públicos não conseguem enxergar

---

1 O trabalho foi apresentado no XII Congresso Consad de Gestão Pública ano 2023, sendo publicado aqui na sua versão original.

o potencial da transformação digital. Mesmo com o auxílio de ferramentas avançadas, como aprendizado de máquina, o excesso de informações pode dificultar o processamento e uso dos dados pelos servidores públicos para a tomada de decisões, levando eventualmente à paralisia organizacional (Volberda *et al.*, 2021).

A proliferação de tecnologias digitais, como análise de *big data*, mídia social, tecnologia móvel, inteligência artificial, *blockchain*, computação em nuvem e Internet das Coisas, acarreta novas propriedades: elas são vistas como generativas, maleáveis e combinatórias (Hanelt *et al.*, 2021). Anteriormente separadas, essas tecnologias estão cada vez mais fundidas em ambientes digitais, físicos e biológicos integrados. Além disso, as tecnologias digitais são frequentemente introduzidas por partes externas, como gigantes da tecnologia, *startups*, usuários ou desenvolvedores, que mantêm o controle sobre sua evolução (Hanelt *et al.*, 2021). Essa mudança para uma agência de inovação mais distribuída aumenta os riscos de falhas sistemáticas e consequências não intencionais (Nambisan *et al.*, 2017), tornando a segurança cibernética mais difícil de alcançar.

A transformação digital difere de outras formas de mudança estratégica em termos de velocidade, escala e escopo da mudança, resultando em mais volatilidade ambiental, complexidade e incerteza (Warner; Wäger, 2019). De fato, o processo de adoção de tecnologias digitais é marcado por ambiguidade, experimentação e aprendizado por tentativa e erro, cuja direção depende da conscientização e compreensão dos decisores públicos sobre as questões-chave (Volberda *et al.*, 2021).

Atualmente, a demanda pelo governo digital e pelo uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, automação e análise de dados leva à expectativa de que os serviços públicos se tornem mais ágeis, eficientes e centrados no cidadão. Além disso, espera-se que a colaboração e a cooperação entre diferentes agências e níveis de governo sejam fortalecidas por meio do uso de plataformas digitais e compartilhamento de dados. Isso permitirá uma abordagem mais integrada e holística para resolver problemas complexos e fornecer serviços mais eficientes e personalizados aos cidadãos. No entanto, a implementação dessas transformações enfrenta desafios, como a capacidade de adaptação dos funcionários públicos às novas tecnologias e a garantia de segurança e privacidade dos dados. É fundamental investir em capacitação e desenvolvimento de habilidades digitais dos servidores, bem como estabelecer políticas e regulamentações claras para proteger os direitos dos cidadãos e garantir a ética no uso das tecnologias.

## 3. Servidores estão aptos para o Governo Digital?

Já existiram carreiras como mateiro, discotecário, técnico de móveis e esquadrias, locutor e seringueiro no serviço público no Brasil. Carreiras que já se encontram defasadas e são

gradativamente extintas com a proibição de realização de novos concursos e a aposentadoria daqueles que ocupam hoje esses postos. Ao mesmo tempo em que se discute a extinção de carreiras obsoletas, é preciso discutir a criação de novas formas de vínculos públicos que trazem dinamicidade ao serviço público e às demandas sociais no contexto da transformação digital.

No relatório do Fórum Econômico Mundial - WEF *O Futuro do Emprego*, foi realizado um survey com instituições de 45 economias mundiais, abarcando cerca de 11 milhões de funcionários. A pesquisa encontrou que o aumento da adoção de tecnologias novas e de ponta, bem como da ampliação ao acesso digital são as tendências mais propensas a impulsionar a transformação nas organizações. A aplicação mais ampla de padrões Ambientais, Sociais e de Governança (da sigla em inglês ESG, *environmental social and governance*) também terá um impacto significativo. O lento crescimento econômico, a escassez de suprimentos e o aumento do custo dos insumos e do custo de vida para os cidadãos são fatores tidos como impulsionadores da “destruição líquida” de empregos (WEF, 2023).

O mapa do Governo Digital desenvolvido pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, em conjunto com o Banco de Desenvolvimento da América Latina - CAF, que apresenta indicadores sobre o uso da tecnologia de informação e comunicação (TIC) no setor público, demonstra que 94% dos gestores públicos afirmaram que a oferta digital nas prefeituras foi ampliada, especialmente nos últimos dois anos. Apesar dos desafios descritos, tais como a inclusão digital do cidadão, a transformação de sistemas legado, a retenção de times de tecnologia, os custos elevados e as dificuldades de investimento na área, é possível perceber esforços no sentido da aceleração da modernização das infraestruturas de TIC, digitalização da carta de serviços públicos municipais, implantação de novas tecnologias, como *Big Data*, Internet das coisas, e a integração e interoperabilidade dos sistemas e bases de dados governamentais. O objetivo é fazer com que o governo opere como uma plataforma, com uma integração ampla, serviços em nuvem, uso estratégico de dados, serviços preditivos e prescritivos e, conseqüentemente, melhoria da experiência do cidadão (Brasil, 2022).

A ampliação do governo digital se justifica também pela economia de recursos que acarreta. Segundo dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, ao adotar os canais digitais, a transação é 97% mais barata do que a presencial: enquanto o custo do atendimento presencial custa R\$ 43,68, o custo do modelo digital não passa de R\$ 1,20 por cidadão atendido (Brasil, 2018). Por esses motivos, o governo federal elaborou a Estratégia do Governo Digital com o objetivo de dar diretrizes sobre a transformação do digital no Brasil. O país é a quarta maior população conectada do mundo, com 70% da população com acesso frequente à internet, porém está na 49ª posição no ranking de governos digitais publicado em 2022, pela Organização das Nações Unidas - ONU (Brasil, 2022). Nesse sentido, esforços são implantados visando ampliar a digitalização dos serviços públicos por meio da concentração e da integração de serviços, por exemplo, no portal gov.br. Pretende-se reduzir custos operacionais, diminuir a necessidade de papel, impressão e armazenamento físico de documentos, materiais e ambientais, otimizar a gestão de recursos humanos, através da automatização de tarefas repetitivas e burocráticas, liberar servidores públicos para atividades mais estratégicas e de maior valor agregado, oferecer serviços mais ágeis, personalizados e acessíveis, além de contribuir para uma maior transparência e

participação cidadã. Em 2019, o governo federal elaborou um estudo que evidenciou os benefícios da transformação digital. Após a disponibilização de cerca de 500 serviços públicos de 28 órgãos diferentes em canais digitais, houve uma economia de R\$345 milhões de despesas anuais e 146 milhões de horas que o cidadão desperdiçava em deslocamento, filas e burocracia (Brasil, 2018).

A mudança de estrutura de atendimento físicos para digitais ganhou força com a popularização de aparelhos eletrônicos, como *smartphones*, *tablets* e microcomputadores. O Brasil tem hoje cerca de 464 milhões de dispositivos digitais, sendo 249 milhões de celulares inteligentes. Isto aponta para uma densidade de 1,2 celulares inteligentes por habitante. O PNAD 2022 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) apontou que cerca de 90% dos domicílios brasileiros têm acesso à internet. Estes números crescerão no futuro, apontando para uma sociedade quase com acesso universal a meios digitais. Isto significa que o serviço público, em boa parte, não precisará focar em estruturas físicas, mas sim virtuais, com algumas exceções de serviços que precisam ser prestados em estruturas físicas como hospitais, escolas, e segurança pública. E mesmo estes podem se beneficiar fortemente de estruturas digitais de apoio.

## 4. As Habilidades para o Futuro Digital

O relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE *Digital Government Review of Brazil - Towards the Digital Transformation of Public Sector* (OCDE, 2016) apontou que a liderança e a falta de habilidades digitais são os fatores que mais atrapalham o desenvolvimento de uma política sólida e sustentável no Brasil. Segundo a OCDE, é necessário priorizar o desenvolvimento de novas competências e habilidades para enfrentar o novo ambiente político, além da atração e retenção de talentos ligados à área. Existe um grande desafio de manter profissionais qualificados de TIC dentro do setor público, capazes de gerenciar as demandas da sociedade digital. No entanto, foi constatado pelo relatório que quase metade dos governos dos países da OCDE ainda não têm estratégias específicas para atrair, desenvolver ou reter servidores públicos com habilidades em TIC. Outra constatação é que é preciso desmistificar a ideia de que a transformação digital é apenas uma questão técnica, mas uma realidade transversal que precisa ser abordada com habilidades que vão muito além dos domínios técnicos.

Nesse mesmo sentido, o Fórum Econômico Mundial, em seu relatório *Future of Jobs Report* (2023) relatou que, até 2025, muitas funções deixem de existir: uma diminuição de 15,4% para 9% de funções que hoje existem, enquanto as profissões emergentes devem aumentar de 7,8% para 13,5%, demonstrando uma reconfiguração do mercado de trabalho no mundo. Ademais, listou o que chamou de habilidades do futuro.

As habilidades do futuro, segundo o WEF (2023) são: pensamento analítico e inovação, aprendizado ativo e estratégias de aprendizado, resolução de problemas complexos, análise

e pensamento crítico, criatividade, originalidade e iniciativa, liderança e influência social, uso, monitoramento e controle de tecnologia, programação e design de tecnologia, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade, raciocínio, resolução de problema e ideação, inteligência emocional, *troubleshooting* e experiência do usuário, orientação de serviço, análise e avaliação de sistemas, e persuasão e negociação. Destaca-se a habilidade do *troubleshooting*, que é a capacidade de dar soluções a falhas de sistemas, considerando que todo o serviço e informação dependerão de manter os sistemas funcionando; a inteligência emocional que é um fator primordial, em especial para cargos executivos; e a orientação para serviço, que é o foco maior na satisfação e suporte ao cliente/ cidadão, equipes e colaboradores correlacionados, deixando de pensar somente na performance financeira e contábil, mas também na experiência do cliente/ cidadão.

Os governos estão adequando seus *frameworks* de competências para lidar com esse novo ambiente. Nos *frameworks* de competências de governos como Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Quênia, Austrália e África do Sul, as novas habilidades dos profissionais do futuro envolvem mudanças que um mundo digital impõe. As habilidades envolvem: a alfabetização em dados, com pessoas proficientes em habilidades de coleta, visualização e análise de dados; adaptabilidade, capacidade de orientar e implementar mudanças; pessoas experimentais, ou seja, com mentalidade criativa e experimental; curiosas, que procuram novas maneiras de melhorar serviços e produtos; proativos, orientadas para a ação; persuasivas, com o objetivo de tornar políticas públicas complexas em narrativas convincentes; cooperativas, que estejam dispostas a estarem abertas à ideias de outros e facilitar resolução de problemas em grupo; e por fim, reflexivas, com capacidade de refletir criticamente sobre o processo e resultados.

O avanço da transformação digital em termos de processamento de dados e de inteligência artificial tornarão muitas tarefas automatizadas, e, portanto, seres humanos não serão necessários para elas. Os humanos servirão para fazer o que as máquinas não fazem bem. Isto pode ser resumido em termos de três tarefas: lidar com outros seres humanos, resolver problemas, e criatividade (Alves, 2015).

Seguindo a mesma lógica de raciocínio, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, por meio do Observatório de Inovação do Setor Público, publicou um documento chamado de *Skills for a Digital World* (OCDE, 2016). De acordo com este documento, as habilidades do futuro para governos estão diretamente relacionadas às demandas em constante mudança no setor público, à medida que as tecnologias digitais avançam e as expectativas dos cidadãos evoluem. Para enfrentar esses desafios, os profissionais do setor público precisam desenvolver competências específicas como pensamento estratégico, inteligência artificial (IA) e análise de dados, pensamento inovador, colaboração e trabalho em equipe, gestão da mudança e adaptabilidade, literacia digital e competências tecnológicas, ética e transparência.

Uma demanda que se tornou gargalo nas organizações nos últimos anos é a figura do cientista de dados, que combina conhecimentos de computação, estatística, e da atividade específica (ou “negócio”). Nenhuma graduação forma um indivíduo nestas três áreas com qualidade, e com isto este profissional só fica “ pronto” com alguns anos de experiência e cursos de pós-graduação. Por consequência, a oferta deste tipo de profissional é muito baixa em relação à demanda. As organizações viram o custo de se manter tais profissionais disparar nos últimos anos, e ele deve

continuar a ser um gargalo até o final da década pelo menos.

Como pode-se perceber, nessas diversas fontes, é inevitável a necessidade de se desenvolver habilidades relacionadas à tecnologia, inteligência artificial, bem como com cooperação e trabalho em grupo. Os líderes e tomadores de decisão da gestão pública também precisarão estar em consonância com o novo contexto da transformação digital que se impõe e por isso precisam se desenvolver e criar trilhas para alcançar novas posições.

## 5. Futuros Possíveis para o Serviço Público

O *Institute for the Future* - IFTF (2021) produziu um estudo que propõe um kit de ferramentas com objetivo de ajudar a preparar líderes para o futuro do serviço público no Brasil. A partir de uma metodologia chamada *foresight* ou prospecção estratégica, o estudo busca criar um exercício de antecipação analítica afim de discutir coletivamente possíveis futuros e definir de maneira conjunta os caminhos a serem tomados. Esse kit é baseado em três pilares que são: as visões de futuro, o empurrão do presente, e o peso da história. Esses três pilares são discutidos a partir de oito cenários de futuro plausíveis. Para cada combinação são trazidas ferramentas que ajudam a analisar as dimensões e forças que influenciam a mudança, de forma a delinear o empurrão do presente como avanços tecnológicos, mudanças demográficas, tendências econômicas, movimentos políticos e mudanças no clima e no meio ambiente; o puxão de futuro que o documento considera como “visões, imagens, missões e outras formas de expressão intangíveis que inspiram as pessoas a pensar de forma diferente e trabalhar juntas em direção a um objetivo comum” (IFTF, 2021); e o peso da história que envolve tudo aquilo que nos deixa presos ao passado, como práticas comuns, cultura, costumes, entre outros. Os cenários propostos se baseiam em entrevistas com especialistas no setor público e pessoas de outros setores, as quais se envolvem em alguma medida com a gestão pública. Engloba também evidências fortemente embasadas com experiências atuais, experiências externas, entre outros.

O estudo propõe os seguintes cenários:

- **Confie em quem você conhece:** do governo centralizado para a governança localizada. Nesse cenário imagina-se um serviço público em que governos municipais e líderes de ponta trabalharão em conjunto para a solução de problemas e retroalimentação da rede local;
- **Mudando as visões sobre o serviço público:** de burocratas profissionais para restauradores sociais. Neste cenário, tem-se uma visão de servidores públicos mais empáticos e apoiadores da sociedade numa tentativa de resgatar a imagem do serviço público;
- **Arquitetura colaborativa:** de departamentos isolados para redes híbridas. Saindo da forma de organização funcional, para matricial, por projetos, por demanda;
- **O servidor público no trabalho:** de especialistas rígidos para generalistas flexíveis. Pensando

que servidores públicos precisarão desenvolver novas habilidades para lidar com os problemas sociais;

- O edifício do governo: de cidadela fechada para a casa aberta, permitindo maior participação popular nas decisões e compartilhamento de responsabilidade com setor privado e terceiro setor;
- Pontos de alavancagem em sistemas de governo: de resultados para reações. Nesse cenário imagina-se que as ações governamentais poderão ser medidas pela satisfação dos cidadãos para definição da continuidade ou não de políticas públicas;
- A forma da burocracia: de três poderes para o poder da inteligência artificial. Neste cenário, imagina-se que a inteligência artificial passa a ser mais uma força para análise de dados, avaliação de políticas em conjunto com servidores;
- Papel político dos servidores públicos: de guardiões da lei para protetores da democracia, deixando um papel mais ativo do servidor na proteção do sistema democrático e não um ator neutro, protetor das leis.

Em cada um destes cenários são discutidos os “empurrões, puxões e pesos” que influenciam nas mudanças, a fim de gerar reflexão sobre como o setor público poderia agir. São mostrados sinais, ou, “inovações tecnológicas em estágio inicial, novos produtos, comportamentos em ascensão ou novas iniciativas que indicam mudanças de paradigma maiores no horizonte” (IFTF, 2021), com intuito de ilustrar que essas mudanças já acontecem no mundo, mesmo que de forma tímida. E, por fim, são colocadas questões para reflexão para explorar ainda mais os cenários discutidos.

O estudo ainda traz algumas afirmativas que o IFTF denomina de reformulações de identidade ou transformações narrativas que servem como a visão de futuro do serviço público:

**Tabela 1 – Futuros Possíveis para o Trabalho no Serviço Público**

<b>FUTUROS POSSÍVEIS PARA O TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO</b>
De servidores públicos defensivos, reativos e lentos → para servidores que são inventores sociais e empreendedores de políticas públicas
De burocratas sem criatividade → para autênticos contadores de histórias e influenciadores
De “contadores de feijão” avessos ao risco → para cientistas, experimentadores e visionários
De otimizar a eficiência → para otimizar a resiliência
De passageiros em um navio fantasma → para mantenedores da memória e promotores de transição
De percepção pública como preguiçosos, corruptos e desperdício de gasto público → para humanos que tentam coisas novas, cometem erros honestos e aprendem lições valiosas
De departamentos isolados → para uma rede de governança integrada
De vilões, vítimas, camaradas, ou parasitas → para instrutores, mentores, conselheiros, e restauradores
De máquina heroica do progresso → para um ecossistema complexo e adaptativo de encontrar soluções

Fonte: IFTF (2021)

O estudo reforça que existem habilidades humanas que, mesmo com o advento da inteligência artificial, não serão passíveis de serem substituídas. Portanto, é preciso desenvolvê-las. A partir deste estudo, é possível discutir uma visão antecipatória das tendências e se preparar para isso, influenciando o comportamento, atitudes e competências dos servidores públicos.

## 6. Recrutamento, seleção, atração e retenção de talentos no Serviço Público

Outro ponto que merece destaque e precisa ser discutido sobre o futuro do serviço público no Brasil são as formas de recrutamento e seleção, atração e retenção de talentos. Assim como abordado no relatório da OCDE (2016), o Brasil tem dificuldades de atrair e manter profissionais de TIC em seus quadros, seja pela baixa remuneração e pelos incentivos escassos, seja pela grande demanda do setor privado que gera uma guerra por talentos. Sendo assim, é preciso pensar programas que incentivem a permanência desses profissionais, ou a parceria com o setor privado e terceiro setor para o desenvolvimento de soluções e de profissionais.

Um exemplo de avanço nessa área é a promulgação da Lei Complementar nº 182/2021, a qual instituiu o Marco Legal das *startups* e do empreendedorismo inovador que fomenta o ambiente de negócios e o aumento da oferta de capital para investimento. O benefício é a criação de uma forma de contratação de *startups* para gerar soluções inovadoras para problemas enfrentados por prefeituras, governos estaduais ou até mesmo pelo governo federal. Isso permite que empresas com o *know-how* na área de tecnologia auxiliem na resolução e problemas complexos da administração pública.

Outra iniciativa é o próprio incentivo pelo Estado para geração de mão de obra nessa área, fazendo com que o mercado tenha mais possibilidades de atuação. Uma forma seria criar cursos técnicos na perspectiva do ensino médio profissional de desenvolvimento de sistemas, sistema de informação, programação, entre outras habilidades que são requeridas e mencionadas anteriormente como habilidades essenciais para o futuro do serviço público. Um exemplo foi o estado de Minas Gerais que criou o Projeto “Trilhas de Futuro”, que fornece vagas do ensino técnico profissionalizante em parceria com o setor privado não só para estudantes, mas também para egressos do ensino médio. Dentre esses cursos, desenvolvimento de sistemas está entre eles como uma forma de incentivar a geração de mão de obra na área.

Não somente a oferta para estudantes, mas a própria capacitação e treinamento de servidores públicos que se interessam pelo tema é uma política que deveria fazer parte do cotidiano dos governos. Conforme mencionado, as habilidades relacionadas a tecnologias digitais tais como a inteligência artificial não passarão a ser apenas requisitos técnicos, mas também parte da realidade

e de outras competências que serão necessárias. Nesse sentido, seria importante que a capacitação em habilidades em tecnologia da informação fossem trilhas de desenvolvimento permanentes na administração pública.

Não só na área de tecnologia, mas a parceria com entidades do terceiro setor e empresas privadas fazem parte do futuro das organizações públicas. A parceria pode se dar por meio de parcerias público-privadas – PPPs – ou por meio do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil – MROSC. Uma das principais características do MROSC é a sua ênfase na parceria entre o Estado e as OSCs, reconhecendo a importância dessas organizações como agentes complementares na execução de políticas públicas. Além disso, a lei prevê a criação de espaços de diálogo e consultas públicas, garantindo a participação da sociedade civil na elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas.

As PPPs permitem a atração de investimentos privados para setores estratégicos, como transporte, energia, saúde, educação e saneamento básico. Ao envolver o setor privado, as PPPs possibilitam o acesso a recursos financeiros, expertise técnica e eficiência operacional, que muitas vezes não estão disponíveis exclusivamente no setor público. Isso resulta em um aumento significativo dos investimentos e na aceleração da implementação de projetos de infraestrutura. Além disso, as PPPs estimulam a inovação e a criatividade na prestação de serviços públicos. A combinação de conhecimento técnico e experiência do setor privado com a responsabilidade e o interesse público do setor público pode resultar em soluções mais eficientes, tecnologicamente avançadas e adaptadas às necessidades dos cidadãos.

Outra discussão relevante diz respeito à forma de seleção de funcionários no serviço público. Atualmente o processo se dá, majoritariamente, através de concurso público, que estabelece o servidor efetivo ou de carreira. Conforme regime jurídico estabelecido em lei, o concurso assegura o direito à estabilidade e outras questões. Os processos seletivos temporários configuram-se outra forma de seleção para situações específicas e transitórias, em que a administração pública precisa recrutar mão de obra para casos excepcionais, como por exemplo, a pandemia da covid-19, em que foi necessário recrutar profissionais da área de saúde. Há também os cargos de recrutamento amplo, que são restritos, devido à limitação desse tipo de vínculo, especificado em lei, e não fazem parte do quadro da administração pública, sendo indicados para exercer funções de confiança em direção, chefia ou assessoramento. Esses tipos de vínculo trazem algumas limitações para a administração pública já que a realização de concursos públicos não é algo rotineiro, é morosa e não cumpre o papel de selecionar os perfis desejados para situações específicas. Uma das principais críticas ao recrutamento via concurso público é a sua rigidez e inflexibilidade. O processo se baseia principalmente em testes escritos e provas teóricas que nem sempre são capazes de avaliar de forma adequada as habilidades práticas e as competências necessárias para o exercício eficiente de um cargo público. Além disso, esse método tende a favorecer o conhecimento teórico em detrimento da experiência e das habilidades interpessoais dos candidatos.

O sistema de concurso público nem sempre é capaz de atrair os melhores talentos e profissionais. Muitas vezes, pessoas altamente qualificadas e experientes preferem buscar oportunidades em outros setores, onde a remuneração e as condições de trabalho são mais atraentes. Isso acaba limitando o leque de candidatos e restringindo a possibilidade de inovação e renovação no serviço público.

A carreira pública no sentido mais tradicional é “engessada” no sentido que um funcionário fica cerca de 30 anos numa função ou carreira, e mesmo depois disto permanece como custo na folha de pagamento por muitos anos durante a aposentadoria. É um comprometimento de gasto muito alto para demandas que certamente irão mudar no futuro, e que são impossíveis de detalhar num horizonte tão largo de tempo. Soluções mais flexíveis de custo variáveis são desejáveis para diversas funções e carreiras.

Outra crítica importante é a lentidão e a burocracia inerentes ao processo de concurso público. Os trâmites legais, a elaboração dos editais, a aplicação das provas e a análise dos resultados podem levar meses, até mesmo anos, para serem concluídos. Isso significa que o recrutamento por meio de concurso público pode resultar em uma demora significativa na contratação de novos servidores, o que pode comprometer a eficiência e a agilidade dos serviços públicos. Isso limita a flexibilidade do sistema de concurso público para lidar com mudanças rápidas e dinâmicas na sociedade e nas demandas do setor público. O processo de seleção é baseado em um conhecimento estático e muitas vezes não consegue se adaptar adequadamente a novas necessidades e exigências. Isso pode levar à contratação de profissionais desatualizados e incapazes de lidar com os desafios contemporâneos da transformação digital.

Em resumo, embora o recrutamento via concurso público seja uma tentativa de garantir a imparcialidade e a eficiência na seleção de candidatos para cargos públicos, esse método possui limitações e falhas que precisam ser consideradas. A rigidez, a lentidão burocrática, a dificuldade de atrair talentos e a falta de flexibilidade são algumas das críticas relevantes que podem ser feitas a esse sistema. É importante buscar alternativas e aprimorar os processos de recrutamento, de modo a garantir a seleção dos profissionais mais qualificados e adequados para o serviço público, em especial na área de tecnologia que cresce e se renova de maneira muito rápida.

No projeto da PEC no 32/2020 o fim do regime jurídico único começou a ser discutido e a possibilidade de novas formas de contratação foram aventadas. Uma das principais propostas da PEC no 32/2020 é a criação de diferentes tipos de vínculos empregatícios para os servidores públicos. Isso significa que, ao invés de um regime único, seriam estabelecidas diferentes formas de contratação, como contratos por prazo determinado, vínculos de experiência e até mesmo contratos de trabalho regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Com isso, a ideia é flexibilizar as regras de contratação e permitir uma maior adaptação às necessidades e demandas do serviço público. Além disso, a PEC no 32/2020 propõe mudanças na estrutura do serviço público, como a criação de cargos comissionados de liderança e assessoramento, com maior flexibilidade para nomeações e exonerações. A ideia é trazer mais agilidade e eficiência para a administração pública, permitindo a seleção de profissionais especializados para cargos estratégicos. Defensores desta PEC argumentam que o fim do regime jurídico único e as demais mudanças propostas são necessárias para modernizar a administração pública, torná-la mais ágil e eficiente, e melhorar a prestação de serviços à população. Alegam que o atual sistema é engessado e burocrático, dificultando a adequação às demandas e limitando a capacidade de inovação e atração de talentos. Fica evidente a necessidade de refletir se nosso regime de empregos públicos responde as necessidades que o futuro impõe.

A atração de lideranças é outro tema que precisa evoluir na administração pública. Atualmente grande parte dos cargos de chefia e direção são ocupados por indicações, sejam elas políticas ou por proximidade, e não necessariamente pelo perfil e habilidades requeridas pelo cargo. Programas de recrutamento de lideranças por meio de processos seletivos que exijam o perfil indicado devem se tornar realidade no setor público. Esses processos permitem avaliar tanto as qualificações técnicas quanto as competências comportamentais, como liderança, capacidade de tomada de decisão, habilidades de comunicação e trabalho em equipe. Isso contribui para a escolha de gestores qualificados, capazes de tomar decisões fundamentadas e promover um ambiente de trabalho produtivo. A seleção com base no mérito fortalece a confiança dos cidadãos na administração pública, garantindo que os cargos de chefia sejam ocupados por profissionais capacitados e comprometidos, além de trazer mais transparência e permitir a prestação de contas por parte dos gestores. Os processos seletivos também podem ser uma oportunidade para identificar e desenvolver talentos internos. Ao promover concursos internos e avaliar os servidores públicos para cargos de chefia, é possível incentivar o desenvolvimento profissional e a ascensão na carreira no âmbito da administração pública. Isso fortalece a motivação e a valorização dos servidores, além de reter talentos e conhecimento dentro da organização.

Algumas carreiras do serviço público resolveram parcialmente isto criando requisitos de cursos preparatórios após o concurso, e cursos intermediários como requisito para promoção a certos cargos. Os dois exemplos mais claros são a carreira militar e a diplomática. Por serem atividades com habilidades e aptidões muito específicas, e por serem centrais à natureza do Estado, organizaram-se antes. Enquanto as academias militares têm séculos de existência, as escolas de diplomatas datam do começo do século 20. Para ascensão a certos cargos como generais e embaixadores existem critérios técnicos de formação que são exigidos. A escolha final de indicação ainda é política, mas dentro de um grupo de indivíduos tecnicamente capacitados para ocupar a função.

Por fim, processos de motivação, reconhecimento e evolução na carreira dentro do setor público precisam ser repensados e adequados para o futuro da administração pública. É preciso criar mecanismos de motivação e engajamento, que gerem aos servidores públicos incentivos para se desenvolverem cada vez mais e se moldarem a novos cenários. É preciso criar formas de avaliação por desempenho efetivas que alinhem estratégia e performance afim de gerar resultados para as organizações e para o próprio servidor. O reconhecimento do mérito e da dedicação dos servidores é um fator-chave para estimular um bom desempenho e promover um ambiente de trabalho saudável. Processos de reconhecimento podem incluir premiações, elogios públicos, promoções, progressão na carreira, bonificações e outros tipos de recompensas, não necessariamente pecuniárias. Essas práticas incentivam os servidores a alcançar um desempenho excepcional, contribuindo para uma administração pública mais eficiente e de qualidade, assim como oferecer oportunidades de capacitação, treinamento, cursos e programas de desenvolvimento profissional contribui para a atualização de conhecimentos, o desenvolvimento de novas habilidades e a melhoria do desempenho dos servidores. Isso não apenas beneficia os servidores individualmente, mas também fortalece a capacidade do setor público em lidar com os desafios e demandas contemporâneas da transformação digital.

## 7. Considerações Finais

As habilidades do futuro no serviço público estão evoluindo rapidamente devido à transformação digital e às mudanças na natureza do trabalho. Além das habilidades técnicas tradicionais, como conhecimentos em tecnologia da informação, análise de dados e gerenciamento de projetos, estão surgindo novas competências essenciais.

A capacidade de adaptação e aprendizado contínuo é fundamental. Os profissionais do serviço público precisam estar dispostos a adquirir novos conhecimentos e habilidades à medida que novas tecnologias e abordagens emergem, além da administração pública ter o dever de prover capacitação e treinamento na área a fim de tornar seus servidores aptos às tarefas que serão exigidas no futuro. A mentalidade de crescimento e a vontade de se reinventar são essenciais para acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Além disso, a capacidade de pensar de forma estratégica e analítica é cada vez mais valorizada. Os funcionários públicos devem ser capazes de compreender os desafios complexos e tomar decisões informadas com base em análises de dados e evidências. A capacidade de avaliar criticamente informações, identificar tendências e antecipar impactos futuros é crucial para a formulação de políticas eficazes.

Nesse sentido, as habilidades do futuro no serviço público vão além do conhecimento técnico digital, englobando adaptabilidade, pensamento estratégico, inteligência emocional, habilidades sociais e ética. O desenvolvimento dessas competências é fundamental para enfrentar os desafios complexos do mundo digital e oferecer serviços governamentais eficientes e centrados no cidadão.

O governo digital já é uma realidade e tende a se tornar ainda maior com o passar do tempo, já que tem o potencial de revolucionar a forma como os governos atuam e se relacionam com os cidadãos. A adoção de tecnologias digitais como inteligência artificial, *big data*, internet das coisas e *blockchain* abre caminho para uma administração pública mais inteligente, preditiva e eficiente. Essas tecnologias digitais podem otimizar a tomada de decisões, melhorar a eficácia das políticas públicas, fortalecer a segurança dos dados e aprimorar a interação com os cidadãos.

Com o desenvolvimento contínuo da inteligência artificial, espera-se a automação de tarefas burocráticas e a melhoria dos *chatbots* e assistentes virtuais para fornecer um atendimento mais personalizado e eficiente. A expansão da internet das coisas pode permitir que os governos coletem dados em tempo real para monitorar e melhorar serviços, como o transporte e a gestão de energia. Além disso, a implementação de governos mais abertos e transparentes será impulsionada pelo governo digital. A disponibilização de dados públicos e a promoção da participação cidadã serão ainda mais aprimoradas, permitindo que os cidadãos acompanhem e influenciem as decisões governamentais.

Com todas essas mudanças, governos e servidores públicos precisam estar preparados para se adaptarem às novas realidades. É preciso pensar em novas formas de atrair pessoas com essas habilidades do futuro, o que envolve repensar as formas de entrada, seleção de lideranças e formas de reconhecimento e motivação no serviço público. Assim como argumentado no documento do IFTF (2021), o futuro do serviço público envolve transformar servidores de burocratas profissionais para restauradores sociais.

# Referências

ALES, P.V.S. **The Future of Work and Education**. In IASIA Annual Conference 2015, Paris 2015.

BRASIL. Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia **Mapa do Governo Digital**. 2022. Recuperado de: [https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital/mapa/boletim-mapa-de-governo-digital-2022\\_1a-edicao.pdf](https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-nacional-de-governo-digital/mapa/boletim-mapa-de-governo-digital-2022_1a-edicao.pdf)

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital - E-Digital**. 2018. Recuperado de: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/eDigital.pdf>

HANELT, A.; BOHNSACK, R.; MARZ, D.; ANTUNES MARANTE, C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. **Journal of Management Studies**, v.58, n.5, p. 1159-1197, 2021.

INSTITUTE FOR THE FUTURE [IFTF]. **A Próxima Geração do Serviço Público no Brasil: cenários e ferramentas**, 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. [OCDE]. **Digital Government Review of Brazil - Towards the Digital Transformation of Public Sector**, 2018. Recuperado de: <https://www.oecd.org/digital/digital-government/digital-government-review-brazil-2018-key-findings.pdf>

NAMBISAN, S.; LYYTINEN, K.; MAJCHRZAK, A.; SONG, M. Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. **MIS Quarterly**, 41, p.223-238, 2017.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. [OCDE]. **Skills for a Digital World**. 2016. Recuperado de: <https://www.oecd.org/els/emp/Skills-for-a-Digital-World.pdf>

CAPPELLI, P.; TAVIS, A. **The Performance Management Revolution**. Harvard Business Review, p. 58-67, 2016.

VOLBERDA, H.W.; KHANAGHA, S.; BADEN-FULLER, C.; MIHALACHE, O.R.; BIRKINSHAW, J. Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines, and introducing new organizational forms. **Long Range Planning** 54, p.102-110, 2021.

WARNER, K. S.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, 52, p.326-349, 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM [WEF]. Future of Jobs Report. **Insight Report 2023**. 2023. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

---

### Renata Vilhena

<https://orcid.org/0000-0002-0940-0655>

Professora Associada da Fundação Dom Cabral e preside o Conselho de Administração do Republica.org. É especialista Lato Sensu em Gestão Pública e Legislação Urbana pela Universidade Cândido Mendes – Minas Gerais e Doutora Honoris Causa pela Universidade estadual de Montes Claros. [rvilhena.associado@fdc.org.br](mailto:rvilhena.associado@fdc.org.br)

### Patricia Lage Becker

<https://orcid.org/0009-0009-4429-5588>

É bacharel em Administração pela UFMG e pós-graduada em Finanças e Executive MBA pela Fundação Dom Cabral - FDC. Mestre em Estratégia pela PUC Minas e Diretora do FDC Gestão Pública da Fundação Dom Cabral. [patricia.becker@fdc.org.br](mailto:patricia.becker@fdc.org.br)

### Paulo Vicente dos Santos Alves

<https://orcid.org/0000-0003-24181873>

Doutor em Administração de Empresas e mestre em Administração Pública, ambos pela FGV. É formado em Engenharia Elétrica pelo IME. Atualmente é professor tempo integral da Fundação Dom Cabral (FDC). [paulo.alves@fdc.org.br](mailto:paulo.alves@fdc.org.br)

### Ana Burcharth

<https://orcid.org/0000-0002-9921-5188>

Professora em tempo integral na Fundação Dom Cabral no Brasil e professora visitante na Universidade de Aarhus na Dinamarca. Seus interesses de pesquisa incluem inovação aberta, empreendedorismo e cognição. Possui doutorado em Administração de Empresas pela Universidade de Aarhus (2011), mestrado em Conhecimento, Inovação e Dinâmica Econômica pela Universidade de Aalborg (2007) e bacharelado em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais (2005). [ana.burcharth@fdc.org.br](mailto:ana.burcharth@fdc.org.br)



5.

# A experiência brasileira na implementação da Estratégia de Governo Digital: um modelo de governança alinhado às boas práticas

Anderson da Silva Costa

Darlan Henrique da Silva Venturelli

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, Brasil

Este artigo explora a experiência bem-sucedida do Brasil na implementação de sua Estratégia de Governo Digital (EGD), com ênfase na importância de um modelo de governança eficiente e alinhado às boas práticas internacionais e nacionais. Segundo o site do Governo Digital, o Brasil foi classificado pelo Banco Mundial como o segundo país em nível de maturidade em governo digital (Governo Digital, 2022), um feito que destaca a relevância do modelo de governança na execução da EGD adotado pelo Governo Federal brasileiro. Atualmente, o Brasil oferece 90% de seus serviços em meio digital, totalizando 4.187 serviços (Governo Digital, s.d.). O artigo apresenta a estruturação do modelo de governança aplicado à EGD do Governo Federal, que integrou os esforços dos órgãos responsáveis pela transformação digital e os órgãos de coordenação, Secretaria de Modernização do Estado (Seme) e Secretaria de Governo Digital (SGD). Entre os aspectos discutidos, destacam-se a comunicação entre os órgãos envolvidos, a definição de metas e indicadores de desempenho, a identificação e priorização de projetos estratégicos, bem como a promoção de um ambiente de inovação e cooperação interinstitucional. O papel dos líderes, gestores e servidores públicos na promoção de uma cultura de governança e a importância de um processo contínuo de avaliação e aprendizado para o aprimoramento das estratégias de governo digital também são abordados. O estudo enfatiza a necessidade de promover uma abordagem integrada e colaborativa entre os diversos órgãos de governo, a fim de garantir a efetividade das políticas de governo digital e contribuir para a melhoria dos serviços públicos e a modernização do Estado. A experiência bem-sucedida do Brasil pode servir como exemplo e inspiração para estados, municípios e outros países que buscam desenvolver e implementar estratégias similares.

**Palavras-chave:** governança; estratégia; governo digital; liderança; modernização.

## **La experiencia brasileña en la implementación de la Estrategia de Gobierno Digital: un modelo de gobernanza alineado con las buenas prácticas**

Este artículo explora la exitosa experiencia de Brasil en la implementación de su Estrategia de Gobierno Digital (EGD), con énfasis en la importancia de un modelo de gobernanza eficiente y alineado con las buenas prácticas internacionales y nacionales. Según el sitio del Gobierno Digital, Brasil fue clasificado por el Banco Mundial como el segundo país en nivel de madurez en gobierno digital (Gobierno Digital, 2022), un logro que destaca la relevancia del modelo de gobernanza en la ejecución de la EGD adoptado por el Gobierno Federal brasileño. Actualmente, Brasil ofrece el 90% de sus servicios en medio digital, totalizando 4.187 servicios (Gobierno Digital, s.d.). El artículo presenta la estructuración del modelo de gobernanza aplicado a la EGD del Gobierno Federal, que integró los esfuerzos de los órganos responsables de la transformación digital y los órganos de coordinación, Secretaría de Modernización del Estado (Seme) y Secretaría de Gobierno Digital (SGD). Entre los aspectos discutidos, se destacan la comunicación entre los órganos involucrados, la definición de metas e indicadores de desempeño, la identificación y priorización de proyectos estratégicos, así como la promoción de un entorno de innovación y cooperación interinstitucional. El papel de los líderes, gestores y servidores públicos en la promoción de una cultura de gobernanza y la importancia de un proceso continuo de evaluación y aprendizaje para el mejoramiento de las estrategias de gobierno digital también son abordados. El estudio enfatiza la necesidad de promover un enfoque integrado y colaborativo entre los diversos órganos de gobierno, a fin de garantizar la efectividad de las políticas de gobierno digital y contribuir a la mejora de los servicios públicos y la modernización del Estado. La exitosa experiencia de Brasil puede servir como ejemplo e inspiración para estados, municipios y otros países que buscan desarrollar e implementar estrategias similares.

**Palabras clave:** gobernanza; estrategia; gobierno digital; liderazgo; modernización.

## **The Brazilian experience in implementing the Digital Government Strategy: a governance model aligned with good practices**

This article explores Brazil's successful experience in implementing its Digital Government Strategy (DGS), emphasizing the importance of an efficient governance model aligned with international and national best practices. According to the Digital Government website, Brazil was ranked by the World Bank as the second country in terms of digital government maturity (Digital Government, 2022), an achievement that highlights the relevance of the governance model in the execution of the DGS adopted by the Brazilian Federal Government. Currently, Brazil offers 90% of its services digitally, totaling 4,187 services (Digital Government, n.d.). The article presents the structuring of the governance model applied to the DGS of the Federal Government, which integrated the efforts of the bodies responsible for digital transformation and the coordinating bodies, the Secretariat of State Modernization (Seme) and the Secretariat of Digital Government (SGD). Among the aspects discussed are communication between the bodies involved, the definition of goals and performance indicators, the identification and prioritization of strategic projects, as well as the promotion of an environment of innovation and interinstitutional cooperation. The role

of leaders, managers, and public servants in promoting a governance culture and the importance of a continuous process of evaluation and learning to improve digital government strategies are also addressed. The study emphasizes the need to promote an integrated and collaborative approach among the various government bodies to ensure the effectiveness of digital government policies and contribute to the improvement of public services and the modernization of the State. Brazil's successful experience can serve as an example and inspiration for states, municipalities, and other countries seeking to develop and implement similar strategies.

**Keywords:** governance; strategy; digital government; leadership; modernization.

# 1. Introdução<sup>1</sup>

A transição do governo brasileiro para a era digital teve início no ano 2000, com a introdução do Programa de Governo Eletrônico (Governo Digital, 2019). Esse programa foi um marco, dando início a uma série de adaptações, inovações e desafios com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço público por meio do uso das tecnologias da informação e comunicação.

Inicialmente, a ênfase estava na implementação de serviços online, como a apresentação de declarações de imposto de renda, a publicação de licitações governamentais, a emissão de certificados de pagamentos e impostos, entre outros. Contudo, a avaliação inicial revelou uma infraestrutura insuficiente, com várias redes sendo gerenciadas de forma independente e sem padrões de desempenho e interatividade (Governo Digital, 2019).

Em 2001, foram estabelecidas diretrizes para a formulação de políticas de governo eletrônico, com foco na universalização de serviços, na acessibilidade do governo a todos e na infraestrutura avançada. Nesse mesmo ano, o Comitê Executivo de Governo Eletrônico (Cege) foi criado para formular políticas, estabelecer diretrizes e coordenar a implantação do Governo Eletrônico (Governo Digital, 2019).

Ao longo dos anos, diversas políticas e iniciativas foram implementadas, culminando na publicação da Estratégia de Governança Digital (EGD) em 2016. A EGD marcou a implantação de uma nova forma de fazer gestão pública e das relações entre o Estado brasileiro e a sociedade, com foco na desburocratização, modernização do Estado, simplificação de processos, melhoria no acesso à informação pública, transparência, melhoria nos atendimentos e racionalização dos gastos públicos (Governo Digital, 2019).

No decorrer do ano de 2018, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publica o *Peer Review OCDE Skills: revisão do governo digital do Brasil rumo à transformação digital do setor público – conclusões preliminares*, onde indicou que o governo brasileiro deveria considerar priorizar o desenvolvimento de um sólido ecossistema de partes interessadas (OCDE, 2018), dando uma indicação clara da necessidade de se observar um modelo de governança efetivo e que permitisse uma maior colaboração entre os envolvidos.

No ano de 2019, o processo de digitalização dos serviços públicos no Brasil ganhou um ritmo acelerado, resultando na disponibilização de mais de 500 serviços públicos digitais para a população brasileira (Governo Digital, s.d.). Diante da necessidade de modernização e desburocratização, o Governo Federal brasileiro publicou o Decreto nº 10.332, em 28 de abril de 2020. Esse decreto instituiu a Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período de 2020 a 2022 (Brasil, 2020).

A Estratégia de Governo Digital, quando lançada, apresentou uma estrutura didática e clara, delineando a visão de um governo do futuro. Este seria: centrado no cidadão; integrado; inteligente; confiável; transparente e aberto; e eficiente. Para materializar esses princípios, a estratégia estabeleceu 59 objetivos, cada um deles associado a iniciativas específicas necessárias para alcançar as metas propostas (Brasil, 2020).

---

1 O trabalho foi apresentado no XII Congresso Consad de Gestão Pública ano 2023, sendo publicado aqui na sua versão original.

A Estratégia de Governo Digital se destacou por sua formatação única, especialmente quando comparada a outras estratégias de mesma magnitude que envolvem todos os órgãos federais. Desde o início, a estratégia foi projetada de maneira a favorecer sua execução e acompanhamento. Ela foi estruturada de forma a facilitar a compreensão de seus objetivos e ações, permitindo que os órgãos federais envolvidos pudessem facilmente identificar suas responsabilidades e monitorar o progresso em direção às metas estabelecidas. Essa abordagem focada na clareza e na facilidade de implementação foi um dos fatores que contribuíram para o sucesso da Estratégia de Governo Digital.

É importante observar que a nomenclatura da estratégia mudou de “Governança” para “Governo”. Anteriormente, a estratégia era denominada “Estratégia de Governança Digital”, mas com a nova denominação, “Estratégia de Governo Digital”, houve uma mudança significativa na abordagem.

A mudança de “Governança” para “Governo” na denominação da estratégia não foi apenas uma alteração semântica, mas simbolizou uma mudança de postura do Governo Federal. Ao adotar a denominação “Governo Digital”, o Governo Federal assumiu um compromisso mais amplo e profundo com a digitalização dos serviços públicos.

Essa mudança de nomenclatura reflete a intenção do Governo Federal de se posicionar como um gGoverno digital, ou seja, um governo que se utiliza intensivamente das tecnologias digitais para melhorar a eficiência de suas operações, a qualidade de seus serviços e a experiência dos cidadãos. Portanto, a mudança de “Governança” para “Governo” na denominação da estratégia simbolizou a transição do governo brasileiro para um novo patamar de digitalização.

Pode-se entender o governo digital como aquele que implementa suas políticas públicas preferencialmente no formato digital. É, sem dúvida, uma mudança de paradigma, pois implementar serviços públicos digitais vai além do uso da tecnologia. Significa colocar o Governo Federal em uma posição que precisa repensar a sua forma de atendimento ao cidadão.

Com a nova Estratégia de Governo Digital, o Estado brasileiro sinalizou um esforço ainda mais vigoroso e colaborativo para enfrentar possíveis desafios e entregar ainda mais serviços digitais à população.

Compreendendo a jornada do governo digital do Brasil desde o ano 2000 até 2020, fica evidente a necessidade de um mecanismo de governança adequado que pudesse manter a Estratégia de Governo Digital (EGD) alinhada aos seus princípios e acompanhar de perto sua evolução. A implementação de tal mecanismo era crucial para garantir que a EGD não ficasse apenas no plano das intenções, mas que fosse efetivamente implementada e produzisse resultados tangíveis. Assim, o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, representa um marco importante nessa jornada, pois, além de instituir a Estratégia de Governo Digital, estabeleceu a estrutura de governança necessária para orientar a implementação da EGD e garantir sua efetividade (Brasil, 2020).

O artigo 2º desse decreto deixa claro que os órgãos públicos em transformação digital deveriam instituir um comitê de governança digital para deliberar sobre os assuntos relativos à implementação das ações de governo digital e ao uso de recursos de tecnologia da informação e comunicação (Brasil, 2020).

O mesmo decreto, em seu artigo 5º, atribuiu à Secretaria Especial de Modernização do Estado (Seme), vinculada à Secretaria-Geral da Presidência da República, as competências de coordenar, monitorar, avaliar a Estratégia de Governo Digital e monitorar a execução dos planos de transformação digital dos órgãos e das entidades envolvidas no movimento de transformação digital do Governo Federal (Brasil, 2020).

Já para a Secretaria de Governo Digital (SGD), o Decreto nº 10.332 estabeleceu competências típicas de execução da estratégia, como, por exemplo, coordenar as iniciativas de transformação digital dos órgãos e das entidades, e ofertar as tecnologias e os serviços compartilhados para a transformação digital (Brasil, 2020).

## 2. Metodologia

A metodologia empregada neste estudo envolveu uma abordagem de pesquisa qualitativa, que combinou revisão bibliográfica, avaliação dos resultados alcançados pela Estratégia de Governo Digital (EGD) e ações de intervenção do Comitê de Governança da EGD.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica de boas práticas de governança pública e de projetos. Essa revisão teve como objetivo identificar e analisar as práticas recomendadas na literatura acadêmica e profissional, bem como em relatórios de organizações internacionais e instituições de pesquisa. A revisão bibliográfica permitiu uma compreensão mais profunda dos princípios e práticas de governança que são considerados eficazes na implementação de estratégias de governo digital.

Em seguida, essas boas práticas foram comparadas com as práticas adotadas nas ações de governança durante a execução da Estratégia de Governo Digital (EGD) do Governo Federal do Brasil. Essa análise permitiu identificar em que medida as práticas de governança adotadas na EGD estavam alinhadas com as boas práticas identificadas na revisão bibliográfica.

O principal ponto de comparação foi o modelo de referência do Tribunal de Contas da União (TCU), que estabelece diretrizes para a governança no setor público. Esse modelo de referência foi usado como um padrão para avaliar a conformidade do modelo de governança implementado na EGD. A comparação detalhada entre o modelo de governança da EGD e o modelo de referência do TCU permitiu identificar as áreas de conformidade e as áreas que necessitam de melhorias.

Além disso, a metodologia também envolveu a avaliação dos resultados alcançados pela EGD. Essa avaliação foi realizada com base em indicadores de desempenho, que foram definidos com base nos objetivos da EGD. A avaliação dos resultados permitiu determinar o grau de sucesso da EGD na realização de seus objetivos.

Essa abordagem metodológica, que combina revisão bibliográfica, comparação com um modelo de referência, avaliação de resultados e ações de intervenção, permitiu uma análise abrangente da governança da EGD. Por meio dessa metodologia de investigação, o estudo buscou contribuir para a compreensão das práticas de governança que facilitam a implementação efetiva de estratégias de governo digital.

## 3. Resultados e Discussão

### 3.1. A Estratégia de Governo Digital como Política Pública

O Estado, em sua essência, existe para promover o bem comum, que se desdobra em três vertentes principais: o bem-estar, a segurança e a justiça (TCU, 2020). Essa definição, conforme apresentada no *Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União*, ressalta a interdependência dos fins do Estado e a importância da promoção do bem comum como a grande e última finalidade do Estado.

Nesse contexto, a Estratégia de Governo Digital (EGD) do Governo Federal brasileiro se alinha perfeitamente à finalidade do Estado. Ao buscar transformar o governo por meio do digital, a EGD tem como objetivo oferecer serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis e a um custo menor para o cidadão (Governo Digital, 2020). Essa iniciativa, portanto, contribui diretamente para o bem-estar da população, uma das vertentes fundamentais do bem comum.

Outro aspecto a se considerar é que a Estratégia de Governo Digital (EGD) do Governo Federal brasileiro é uma política pública abrangente, formulada para atender a todos os brasileiros em diversos contextos socioeconômicos e culturais. Por esse motivo, a governança da Estratégia de Governo Digital (EGD) foi fundamental para articular todos os órgãos em favor desse propósito.

O modelo de governança estabelecido para a Estratégia de Governo Digital foi estruturado de tal forma que a Secretaria de Governo Digital assumisse a coordenação das iniciativas (Brasil, 2020). Além disso, em colaboração com a Secretaria de Modernização do Estado, ficou responsável por aprovar os planos de transformação digital dos órgãos e entidades da administração pública federal (Brasil, 2020). Essa estrutura permitiu a definição de normas, bem como a oferta de tecnologias e serviços compartilhados, facilitando assim a jornada de transformação digital dos órgãos públicos federais. Em complemento, a Secretaria de Modernização do Estado ficou encarregada de coordenar, monitorar e avaliar a implementação da Estratégia de Governo Digital (Brasil, 2020).

### 3.2. Como a diferenciação entre governança e gestão se aplica na EGD

A implementação eficaz de qualquer estratégia ou política requer uma compreensão clara da distinção entre governança e gestão. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), a governança está preocupada com a qualidade do processo decisório e sua efetividade. Ela se concentra em maximizar o valor para os proprietários e partes interessadas, priorizando, resolvendo problemas e avaliando a eficácia das decisões tomadas e os resultados alcançados (TCU, 2020).

Por outro lado, a gestão, também conforme definido pelo TCU, é responsável pela implementação eficaz e eficiente das diretrizes estabelecidas pela governança. A gestão se preocupa com a clareza das metas, a disponibilidade de recursos, a identificação e mitigação de riscos e a eficiência dos gastos (TCU, 2020).

Essas definições claras de governança e gestão fornecem uma base sólida para a discussão sobre a implementação da Estratégia de Governo Digital (EGD) do Governo Federal brasileiro. A EGD, como uma política pública abrangente, requer uma estrutura de governança e gestão eficaz para garantir sua implementação bem-sucedida.

Na EGD, a governança é representada pela Secretaria de Modernização do Estado. Essa secretaria estabeleceu a direção a ser tomada, com base em evidências e considerando os interesses da população brasileira. Ela foi responsável por definir as diretrizes da EGD, garantindo que as iniciativas planejadas estivessem alinhadas com as necessidades e expectativas da sociedade.

Por outro lado, a gestão da EGD foi realizada pela Secretaria de Governo Digital. Essa secretaria ficou responsável por planejar e implementar as diretrizes estabelecidas pela governança. Ela executou os planos, controlou os indicadores e gerenciou os riscos associados à implementação da EGD.

Essa estrutura claramente delineada de governança e gestão foi fundamental para o sucesso da EGD. Ela permitiu uma execução eficaz e eficiente das iniciativas planejadas, garantindo que a transformação digital do governo brasileiro fosse realizada de maneira eficiente e eficaz.

A distinção entre governança e gestão na EGD também garantiu que ocorresse um equilíbrio adequado de poder e responsabilidade. A governança, como a função direcionadora, estabelece a direção; enquanto a gestão, como a função realizadora, implementa essa direção (TCU, 2020). Isso garantiu que todas as decisões fossem tomadas de maneira informada e que todas as ações fossem realizadas de maneira eficaz e eficiente.

### **3.3. Implementação da governança da estratégia de Governo Digital**

A implementação efetiva da Estratégia de Governo Digital (EGD) exigiu uma estrutura de governança e gestão bem definida e eficaz. Nesse contexto, a Secretaria de Modernização do Estado e a Secretaria de Governo Digital desempenharam papéis cruciais, cada uma com responsabilidades distintas, mas complementares.

A Secretaria de Modernização do Estado, como principal instância de governança, foi responsável por estabelecer a direção estratégica da EGD. Para desempenhar efetivamente essa função, a Secretaria precisava de uma visão clara e atualizada do progresso de cada uma das 59 iniciativas da EGD. Isso exigiu a implementação de mecanismos eficazes de monitoramento e relatório.

Nesse sentido, a responsabilidade de monitoramento de cada uma das 59 iniciativas foi atribuída à Coordenação-Geral de Governança em Tecnologia da Informação da Secretaria de Governo Digital. Essa Coordenação-Geral desempenhou um papel crucial no acompanhamento dos resultados alcançados pelos responsáveis por cada iniciativa. Sua principal tarefa era consolidar um relatório detalhado sobre a situação de cada iniciativa, identificando possíveis necessidades de intervenção.

Esses relatórios detalhados, que eram produzidos mensalmente, forneciam uma visão clara e atualizada do progresso de cada iniciativa. Eles permitiam que a Secretaria de Modernização do Estado e a Secretaria de Governo Digital identificassem rapidamente quaisquer problemas

ou atrasos e tomassem decisões informadas sobre possíveis ajustes ou intervenções necessárias.

Além disso, esses relatórios eram apresentados e discutidos em reuniões bimestrais de governança entre a Secretaria de Modernização do Estado e a Secretaria de Governo Digital. Essas reuniões serviam como um fórum para a discussão de questões estratégicas, a revisão do progresso das iniciativas e a tomada de decisões.

Essas reuniões bimestrais de governança permitiam que ambas as secretarias mantivessem um entendimento claro do progresso das iniciativas e pudessem tomar decisões informadas. Elas também garantiam que a implementação da EGD fosse realizada de maneira transparente e responsável, com todas as decisões tomadas com base em informações claras e atualizadas.

Esse arranjo operacional, com uma clara distinção entre governança e gestão e mecanismos eficazes de monitoramento e relatório, demonstra a importância de uma estrutura de governança e gestão bem definida e eficaz. Ele permitiu que a EGD fosse implementada de maneira eficaz e eficiente, contribuindo para a transformação digital do governo brasileiro.

### **3.4. Monitoramento das iniciativas da EGD**

O monitoramento contínuo e eficaz das iniciativas da Estratégia de Governo Digital (EGD) foi um elemento-chave para o sucesso da transformação digital do governo brasileiro. Para facilitar esse processo, foi disponibilizado um sistema de informação digital, que serviu como uma ferramenta essencial para a governança e gestão da EGD.

Esse sistema de informação digital foi disponibilizado para cada órgão ou unidade responsável pelas 59 iniciativas da EGD. Cada órgão ou unidade tinha a responsabilidade de registrar mensalmente os resultados alcançados em suas respectivas iniciativas. Esse registro regular permitiu um acompanhamento contínuo do progresso de cada iniciativa, garantindo que qualquer desvio do plano fosse rapidamente identificado e corrigido.

Além disso, o sistema também servia como uma plataforma para o registro de quaisquer problemas ou desafios que pudessem ter ocorrido durante a implementação das iniciativas. Isso incluía questões técnicas, obstáculos operacionais, atrasos no cronograma, entre outros. Esse recurso permitiu que os problemas fossem prontamente identificados, documentados e comunicados à Coordenação de Governança.

A Coordenação de Governança, por sua vez, utilizava as informações registradas no sistema, e uma abordagem direta e constante com os responsáveis, para monitorar o progresso de cada iniciativa. Isso permitia uma atuação proativa, na qual a Coordenação de Governança poderia entender rapidamente a situação de cada iniciativa, identificar possíveis necessidades de intervenção e atuar junto ao órgão ou unidade responsável para implementar as ações corretivas necessárias.

As informações registradas no sistema também eram utilizadas para informar as discussões nas reuniões bimestrais de governança entre a Secretaria de Modernização do Estado e a Secretaria de Governo Digital.

Dessa forma, o sistema de informação digital desempenhou um papel crucial na facilitação da governança eficaz e da gestão eficiente da Estratégia de Governo Digital. Ele permitiu um

acompanhamento contínuo e detalhado do progresso de cada iniciativa, facilitou a identificação e resolução de problemas e desafios, e forneceu informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas.

O sistema de informação digital também contribuiu para a transparência e a responsabilidade na implementação da EGD. Ao documentar o progresso de cada iniciativa e os problemas encontrados, o sistema permitiu que todas as partes interessadas tivessem uma visão clara e atualizada do progresso da transformação digital do governo federal brasileiro.

### **3.4. O papel crucial da liderança na implementação da governança da estratégia de Governo Digital**

A liderança desempenha um papel fundamental na implementação e execução de qualquer estratégia, e a Estratégia de Governo Digital (EGD) não é exceção. No caso da EGD, a liderança da Secretaria de Modernização do Estado e da Secretaria de Governo Digital foi crucial para o sucesso da implementação do modelo de governança.

A Secretaria de Modernização do Estado, como principal instância de governança, assumiu a responsabilidade de supervisionar a implementação da EGD. A liderança dessa secretaria demonstrou um compromisso inabalável com a transformação digital do governo, garantindo que a estratégia fosse implementada de forma eficaz e responsável. A Secretaria de Modernização do Estado também assumiu a responsabilidade final pelos resultados produzidos, mesmo com a delegação de competências à Secretaria de Governo Digital e à Coordenação Geral de Governança.

Por outro lado, a Secretaria de Governo Digital, como principal instância de gestão, desempenhou um papel vital na execução da EGD. A liderança dessa secretaria garantiu que as iniciativas da EGD fossem gerenciadas de forma eficiente e eficaz. A Secretaria de Governo Digital também desempenhou um papel crucial na coordenação das diversas partes interessadas envolvidas na implementação da EGD.

A liderança de ambas as secretarias não se limitou a fornecer direção estratégica, elas desempenharam um papel ativo no apoio à implementação da EGD, garantindo que os recursos necessários estivessem disponíveis e que as informações relevantes fossem compartilhadas de forma eficaz. Além disso, estabeleceram uma cultura de transparência e responsabilidade, que foi fundamental para ganhar a confiança e o apoio das partes interessadas.

O papel da liderança na implementação da EGD também foi evidente na forma como lidaram com os desafios que surgiram durante o processo. Demonstraram uma capacidade notável de adaptar-se às mudanças nas circunstâncias e de tomar decisões informadas e oportunas para manter o progresso da EGD.

Além disso, a liderança também desempenhou um papel crucial na promoção da inovação e na criação de um ambiente que encoraja a experimentação e a aprendizagem. Isso foi evidente na forma como incentivaram a adoção de novas tecnologias e abordagens, e na forma como promoveram a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre as diferentes partes interessadas.

Tanto a liderança da Secretaria de Modernização do Estado quanto a da Secretaria de Governo Digital foi fundamental para o sucesso da implementação da EGD. Forneceram a direção estratégica, os recursos e o apoio necessários para a implementação eficaz da EGD. Criaram um ambiente que promove a inovação, a colaboração e a aprendizagem. Sem o seu apoio e participação efetiva, o modelo de governança que apresentamos teria sido um modelo sem efetividade.

### **3.5. Transparência e acesso à informação na estratégia de Governo Digital**

A transparência é um princípio fundamental na governança pública, conforme estabelecido no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU). Esse princípio orienta que a sociedade deve ter acesso a informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público (TCU, 2020). No contexto da Estratégia de Governo Digital (EGD), a transparência foi promovida por meio da disponibilização de um painel de controle público que indicava o status de cada uma das 59 iniciativas da EGD.

Esse painel, acessível a toda a sociedade, foi desenvolvido utilizando uma ferramenta de *Business Intelligence*, permitindo o acompanhamento em tempo real do andamento das iniciativas (Governo Digital, s.d.). Cada iniciativa poderia ser acompanhada individualmente, agrupadas por um dos seis princípios da EGD e seus respectivos objetivos. Esse mecanismo de transparência permitiu que qualquer cidadão ou entidade interessada pudesse monitorar o progresso da transformação digital do governo brasileiro.

No entanto, é importante notar que a transparência não se limita à disponibilização de informações. A qualidade, a relevância e a acessibilidade das informações também são aspectos críticos. Nesse sentido, o painel da EGD foi projetado para ser intuitivo e fácil de usar, permitindo que os usuários navegassem facilmente pelas diferentes iniciativas e visualizassem informações detalhadas sobre o progresso de cada uma delas.

A transparência também implica na responsabilidade de prestar contas. Nesse sentido, a Secretaria de Modernização do Estado e a Secretaria de Governo Digital, como instâncias de governança e gestão da EGD, respectivamente, foram responsáveis por garantir a precisão e a atualização das informações disponibilizadas no painel.

A transparência também foi promovida por meio da realização de reuniões periódicas de governança, onde os progressos e desafios das iniciativas da EGD eram discutidos e decisões eram tomadas. Essas reuniões, além de proporcionar um fórum para a tomada de decisões informadas, também serviam como uma oportunidade para a prestação de contas e a discussão aberta de questões estratégicas.

Por meio da disponibilização de informações atualizadas e relevantes, e da promoção de um diálogo aberto e responsável, o modelo de governança da EGD demonstrou um compromisso claro com a prestação de contas e a participação da sociedade na transformação digital do governo brasileiro.

### **3.6. Conformidade do modelo de governança da EGD com o Referencial Básico de Governança do TCU**

O modelo de governança implementado para a execução da Estratégia de Governo Digital (EGD) do governo brasileiro demonstra uma notável conformidade com as diretrizes estabelecidas no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU).

Inicialmente, é importante destacar que as instâncias de governança e de apoio à governança foram claramente identificadas e definidas. A Secretaria de Modernização do Estado foi designada como a principal instância de governança, enquanto a Secretaria de Governo Digital assumiu a função de gestão da EGD. As responsabilidades e atribuições de cada uma dessas instâncias foram claramente estabelecidas, proporcionando uma estrutura de tomada de decisão eficaz e responsável.

Além disso, foram implementados mecanismos formais para assegurar que ambas as instâncias tivessem acesso aos recursos necessários e às informações relevantes para o desempenho eficaz de suas funções. Um exemplo disso é a Coordenação-Geral de Governança, que foi encarregada de monitorar o progresso das iniciativas da EGD e de consolidar relatórios detalhados para revisão e discussão periódica entre as instâncias de governança e gestão.

A responsabilidade da mais alta instância de governança, a Secretaria de Modernização do Estado, foi claramente estabelecida. Esta incluiu a aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas, a supervisão da gestão e a prestação de contas da organização (Brasil, 2020). Mesmo com a delegação de competências à Secretaria de Governo Digital e à Coordenação-Geral de Governança, a responsabilidade final pelos resultados produzidos permaneceu com a Secretaria de Modernização do Estado.

O modelo de governança também identificou as principais partes interessadas da EGD e estabeleceu diretrizes claras de comunicação, transparência e prestação de contas. Isso permitiu a identificação de possíveis conflitos de interesse, o alinhamento de expectativas e a antecipação de ações necessárias para obter apoio e prevenir reações negativas.

Adicionalmente, o modelo de governança estabeleceu medidas para fortalecer a atuação pautada em padrões de ética e integridade. Foram definidas diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais, considerando as expectativas das partes interessadas.

O modelo garantiu o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas. As decisões consideradas críticas foram identificadas e atribuídas a instâncias específicas, com limites de tempo razoáveis estabelecidos para o exercício de funções ou papéis associados a essas decisões. Os processos de decisão foram revisados periodicamente para identificar novas decisões que deveriam ser consideradas críticas.

Portanto, o modelo de governança estabelecido para a execução da EGD demonstra uma aderência notável ao Referencial Básico de Governança do TCU (TCU, 2020), com alguma ressalva feita para gestão de risco, que carece de ajustes.

### **3.7. Observações sobre a gestão de riscos na estratégia de Governo Digital**

Ao analisar a implementação da Estratégia de Governo Digital (EGD), uma observação relevante é que a gestão de riscos, embora presente, estava focada principalmente em riscos operacionais, como atrasos nas entregas das iniciativas. No entanto, a natureza complexa e interconectada das iniciativas digitais sugere que a gestão de riscos em um contexto de transformação digital deve ir além dos riscos operacionais e considerar também os riscos estratégicos e emergentes.

Por exemplo, a digitalização dos serviços públicos facilita o acesso dos cidadãos, o que pode levar a um aumento significativo no volume de solicitações. Se o número de servidores públicos responsáveis pela avaliação dessas solicitações permanecer o mesmo, isso pode resultar em atrasos na resposta e na insatisfação dos cidadãos. Este é um risco estratégico que poderia ter sido identificado e mitigado por meio de uma gestão de riscos eficaz.

Outro exemplo é o risco emergente associado ao uso de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial (IA), para agilizar a análise de solicitações. Embora a IA possa aumentar a eficiência, também pode introduzir novos riscos, como erros de decisão automatizados ou questões de privacidade e segurança de dados.

Essas observações sugerem que a gestão de riscos na EGD poderia beneficiar-se de uma abordagem mais abrangente, que inclua a identificação e a avaliação de riscos estratégicos e emergentes, além dos riscos operacionais. Isso poderia ser alcançado por meio da implementação de uma matriz de riscos mais completa e abrangente, que identifica os riscos, avalia sua probabilidade e impacto, e define estratégias de mitigação.

A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e integrado à governança e à gestão da EGD. Isso significa que os riscos devem ser monitorados e revisados regularmente, e as estratégias de mitigação devem ser ajustadas conforme necessário.

### **3.8. Modelo de referência para governança de estratégias de governo digital em estados e municípios**

A experiência da implementação da Estratégia de Governo Digital (EGD) no Governo Federal brasileiro oferece um modelo de referência valioso para a promoção de iniciativas de governo digital em níveis estaduais e municipais. Esse modelo de referência é baseado em princípios de governança sólidos, conforme estabelecido no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU), e demonstra como a governança eficaz pode facilitar a implementação bem-sucedida de estratégias de governo digital.

Primeiramente, é crucial estabelecer instâncias claras de governança e gestão. No caso da EGD, a Secretaria de Modernização do Estado serviu como a principal instância de governança, enquanto a Secretaria de Governo Digital assumiu a função de gestão. Essa clara divisão de responsabilidades e atribuições proporcionou uma estrutura de tomada de decisão eficaz e responsável.

Em segundo lugar, é importante implementar mecanismos formais para garantir que ambas as instâncias tenham acesso aos recursos necessários e às informações relevantes para o desempenho eficaz de suas funções. A Coordenação-Geral de Governança, por exemplo, foi encarregada de monitorar o progresso das iniciativas da EGD e de consolidar relatórios detalhados para revisão e discussão periódica entre as instâncias de governança e gestão.

Terceiro, a responsabilidade da mais alta instância de governança deve ser claramente estabelecida. No caso da EGD, a Secretaria de Modernização do Estado foi responsável pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas, a supervisão da gestão e a prestação de contas da organização.

Quarto, é essencial identificar as principais partes interessadas e estabelecer diretrizes claras de comunicação, transparência e prestação de contas. Isso permite a identificação de possíveis conflitos de interesse, o alinhamento de expectativas e a antecipação de ações necessárias para obter apoio e prevenir reações negativas.

Quinto, é importante estabelecer medidas para fortalecer a atuação pautada em padrões de ética e integridade. Diretrizes devem ser definidas para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais, considerando as expectativas das partes interessadas.

Por fim, é crucial garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas. As decisões consideradas críticas devem ser identificadas e atribuídas a instâncias específicas, com limites de tempo razoáveis estabelecidos para o exercício de funções ou papéis associados a essas decisões.

O modelo de governança estabelecido para a execução da EGD demonstra uma aderência notável ao Referencial Básico de Governança do TCU. Esse modelo de referência pode ser adaptado e aplicado por estados e municípios brasileiros que buscam promover suas próprias iniciativas de governo digital, contribuindo para a transformação digital do setor público em todos os níveis de governo.

O ponto de atenção a se observar e indicar como ponto de melhoria é com relação à gestão de riscos. A partir das observações feitas, percebe-se que a gestão de riscos é um elemento-chave para o sucesso da EGD e deve ser considerada como um componente integral da governança e da gestão da estratégia. A evolução da gestão de riscos pode contribuir para a eficácia e a eficiência da EGD, ajudando a prevenir problemas, a aproveitar oportunidades e a alcançar os objetivos da estratégia.

## 4. Considerações Finais

Ao longo deste artigo, discutimos a importância da governança e gestão na implementação da Estratégia de Governo Digital (EGD) no Brasil. A EGD, uma iniciativa do Governo Federal brasileiro, tem como objetivo transformar a administração pública por meio da digitalização de serviços, melhorando a eficiência e a eficácia do governo.

A governança e a gestão foram identificadas como elementos-chave para o sucesso da EGD. A governança, representada pela Secretaria de Modernização do Estado, estabeleceu a direção estratégica, enquanto a gestão, representada pela Secretaria de Governo Digital, foi responsável pela implementação eficaz das iniciativas. A clara distinção e interação entre esses dois elementos permitiram uma execução eficaz da estratégia.

Ao considerar a implementação de uma estratégia de governo digital, é essencial garantir que a liderança esteja totalmente comprometida e ativamente envolvida no processo. A liderança deve fornecer a direção estratégica, os recursos e o apoio necessários, e deve criar um ambiente que promova a inovação, a colaboração e a aprendizagem. Além disso, a liderança deve estar preparada para adaptar-se às mudanças nas circunstâncias e tomar decisões informadas e oportunas para manter o progresso da estratégia.

A transparência foi outro elemento crucial na implementação da EGD. Por meio de um painel de controle digital, a sociedade pôde acompanhar o progresso das iniciativas da EGD em tempo real, promovendo a transparência e a prestação de contas.

Além disso, o modelo de governança da EGD demonstrou uma notável conformidade com o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU). Isso incluiu a identificação clara das instâncias de governança e apoio à governança, a implementação de mecanismos formais para garantir o acesso a recursos e informações relevantes, e a identificação das principais partes interessadas.

Uma área que merece atenção é a gestão de riscos. Embora a EGD tenha implementado mecanismos para gerenciar riscos operacionais, nossa análise sugere que a gestão de riscos poderia ser expandida para abordar de forma mais eficaz os riscos estratégicos e emergentes associados à transformação digital. Isso poderia incluir, por exemplo, a implementação de uma matriz de riscos mais abrangente e a integração mais estreita da gestão de riscos com a governança e a gestão da EGD.

Com base na experiência da EGD, propomos um modelo de referência para a implementação de estratégias de governo digital em estados e municípios brasileiros. Esse modelo inclui a definição clara de governança e gestão, a implementação de mecanismos de transparência e prestação de contas, uma gestão de risco abrangente e integrada e a conformidade com o Referencial Básico de Governança do TCU.

Recomendamos que os estados e municípios brasileiros considerem esse modelo ao desenvolver suas próprias estratégias de governo digital. Acreditamos que a implementação eficaz de uma estratégia de governo digital pode transformar a administração pública, melhorando a eficiência e a eficácia do governo e, finalmente, beneficiando a sociedade.

Em conclusão, a governança e a gestão são elementos-chave para o sucesso da implementação de estratégias de governo digital. A experiência da EGD no Brasil fornece um modelo valioso que pode ser usado como referência por outros governos que buscam transformar a administração pública por meio da digitalização.

# Referências

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Peer review OCDE skills: revisão do governo digital do Brasil rumo à transformação digital do setor público - conclusões preliminares**. OCDE, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3627>. Acesso em: 30 jul.2023

GOVERNO DIGITAL. **Estratégia de Governança Digital. Governo Digital**, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/historico>. Acesso em: 30 jul. 2023.

GOVERNO DIGITAL. **Brasil é reconhecido como segundo líder em governo digital no mundo**. Governo Digital, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/brasil-e-reconhecido-como-segundo-lider-em-governo-digital-no-mundo#:~:text=O%20Brasil%20foi%20reconhecido%20pelo,p%C3%BAblico%20em%20198%20economias%20globais>. Acesso em: 30 jul. 2023.

GOVERNO DIGITAL. **Painel de Monitoramento de Serviços Federais. Governo Digital**, s.d. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/painel-de-monitoramento-de-servicos-federais/#ancora-geral>. Acesso em: 30 jul. 2023.

GOVERNO DIGITAL. **Painel de Indicadores da Estratégia de Governo Digital**. Governo Digital, s.d. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/indicadores-da-estrategia-de-governo-digital/>. Acesso em: 30 jul. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 abr. 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm). Acesso em: 30 jul. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

### **Anderson da Silva Costa**

<https://orcid.org/0000-0003-2919-8818>

Analista em tecnologia da Informação no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos desde 2010. Por nove anos foi Diretor de TI do Instituto Federal de Brasília (IFB). Atuou como coordenador do Fórum de TI (FORTI) do Conselho Nacional das Instituições Federais de Educação Profissional (CONIF) implantou o modelo de trabalho baseado em projetos.

[anderson.costa@gestao.gov.br](mailto:anderson.costa@gestao.gov.br)

### **Darlan Henrique da Silva Venturelli**

<https://orcid.org/0009-0003-7796-3008>

Analista em Tecnologia da Informação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos desde 2010, e já atuou como Gestor de Tecnologia da Informação em diversos órgãos da Administração Pública Federal. Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília (UCB) Bacharel em Engenharia de Computação e Direito, MBA em Administração de Projetos e Certificado Project Management Professional - PMP pelo *Project Management Institute*.

[darlan.venturelli@gestao.gov.br](mailto:darlan.venturelli@gestao.gov.br)

CADERNO

CONSAD

Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração

XII congresso  
consad  
de gestão pública.

# Fortalecimento da Gestão Pública Brasileira e os Desafios da Governabilidade - artigos premiados no XII Congresso Consad