

## **SOUGOV.BR: desafios e perspectivas na prática laborativa da gestão universitária**

### ***SOUGOV.BR: Challenges and perspectives in the practical work of university management***

(André Lopes Fialho - Universidade Federal de Santa Catarina - andre.fialho@ufsc.br)  
(Carla Cristina Dutra Burigo - Universidade Federal de Santa Catarina - carla.burigo@ufsc.br)

#### **Resumo**

A presente pesquisa tem como objetivo compreender como os setores de aposentadoria das universidades públicas federais catarinenses, vem vivenciando os desafios e as perspectivas de implementação do SOUGOV.BR, na interlocução com os servidores e a instituição. SOUGOV.BR é uma plataforma digital do Governo Federal, destinada aos servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados do Poder Executivo Federal Civil. Em desenvolvimento, está voltada para a área de gestão de pessoas. Impacta diretamente nas atividades laborativas da aposentadoria: o Abono Permanência e a Averbção de Tempo e Contribuição. A pesquisa é um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de entrevistas semiestruturadas. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para a verificação das informações coletadas. Os resultados demonstraram que os servidores entrevistados compreendem a importância do SOUGOV.BR em suas práticas sistêmicas. Desde a sua implementação não houve nenhuma ação concreta que aponte avanços para as atividades laborativas da aposentadoria. Evidenciou-se a prática do retrabalho em razão da falta de diálogo com quem o gerencia. Identificaram que o SOUGOV.BR é um serviço que permite a comunicação entre as instituições e seus usuários de forma genérica. Ao mesmo tempo que o SOUGOV.BR veio para otimizar o processo de gestão, esta é negada pela falta de adequação de uso do Sistema. É possível pontuar que o SOUGOV.BR é uma ferramenta de gestão que necessita ser fortalecida, essencialmente pelos seus canais de comunicação e formação dos seus usuários, servidores e o público.

**Palavras-chave:** SOUGOV.BR; Aposentadoria; Gestão Universitária.

#### **Abstract**

*This research aims to understand how the retirement sectors of federal public universities in Santa Catarina have been experiencing the challenges and perspectives of implementing SOUGOV.BR, in dialogue with employees and the institution. SOUGOV.BR is a digital platform of the Federal Government, intended for active, retired, pensioned, and amnestied federal public servants of the Federal Civil Executive Branch. Currently under development, it focuses on the area of human resources management. It directly impacts retirement-related work activities: the Permanence Bonus and the Verification of Time and Contributions. The research is a qualitative case study, with bibliographic and documentary research, followed by semi-structured interviews. Content analysis was used to verify the collected information. The results demonstrated that the interviewed employees understand the importance of SOUGOV.BR in their systemic practices. Since its implementation, there has been no concrete action indicating progress in retirement-related work activities. The practice of rework due to a lack of dialogue with those who manage it was evident. It was identified that SOUGOV.BR is a service that allows communication between institutions and their users in a generic way. While SOUGOV.BR was intended to optimize the management process, this is negated by the lack of proper use of the system. It is possible to point out that SOUGOV.BR is a management tool that needs to be strengthened, essentially through its communication channels and training for its users, employees, and the public.*

**Keywords:** SOUGOV.BR; Retirement; University Management.

Recebido 02/07/2024

Revisado em 08/10/2025

Aceito em 13/03/2026

## 1. Introdução

Ao longo dos anos vem ocorrendo gradativas transformações tecnológicas que o Ministério da Economia (ME) trouxe para a área de gestão de pessoas, no sentido de subsidiar as demandas dos servidores, aposentados e pensionistas por meio dos aplicativos para celulares ou sistemas para computadores, com vistas a processos mais eficientes e eficazes (Brasil, 2020b).

O objetivo deste estudo é compreender como os setores de aposentadoria das universidades públicas federais catarinenses vêm vivenciando os desafios e as perspectivas de implementação do SOUGOV.BR, na interlocução com os servidores e a instituição.

As universidades públicas federais do sul da País investigadas, são a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), ambas vem vivenciando os desafios e as perspectivas da implantação do SOUGOV.BR, na área de gestão de pessoas, com enfoque nesta pesquisa, na atividade laborativa da aposentadoria.

A sistematização dos processos, na área de gestão de pessoas, ensejou profundas mudanças na interlocução servidor e instituição. Como ferramenta de gestão, o SOUGOV.BR surgiu em 2018, no Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE), desenvolvido em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) e a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (DATAPREV). Em maio de 2021, o SOUGOV.BR tornou-se disponível aos seus usuários como um projeto de implementação – versões *web* e dispositivos de celular – cujo objetivo é reunir a maior gama possível de serviços relacionados à vida do servidor público federal do poder executivo, na área de gestão de pessoas (Brasil, 2022a; 2022b).

A plataforma digital do SOUGOV.BR foi implementada para gerar, mais e melhor, conectividade entre os servidores ativos, aposentados e pensionistas e a Gestão de Pessoas do Poder Executivo da Administração Pública Federal (APF). E nesse contexto, há desafios na concepção de gestão e de processos: de um lado, um processo centralizado, burocrático e paternalista; de outro, estamos a um passo de uma descentralização sistêmica e informatizada (Brasil, 2022a).

O impacto esperado do SOUGOV.BR, na área de gestão de pessoas, no que tange aos processos de aposentadoria, é criar a racionalização dos processos por meio da informatização destes, com a redução de tempo e, conseqüentemente, a redução de custos (Brasil, 2022a; 2022b)

Com foco nos processos de aposentadoria, o relacionamento entre os servidores e seus respectivos órgãos sugere um conhecimento, uma expertise, de toda a vida pregressa dessas pessoas. A vinculação desses processos está diretamente ligada às normativas dos órgãos de controle e à legislação específica, cuja análise passa por diversos setores e implica na forma final do processo de aposentadoria. A implementação do SOUGOV.BR, na prática laborativa da área de gestão de pessoas, requer um processo de aprendizagem para os servidores, no que tange aos processos de trabalho, bem como para o servidor usuário.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Política Pública de implementação do SOUGOV.BR

É imperativo que as organizações/instituições estejam integradas e dispostas a compartilhar e a disponibilizar informações de qualquer natureza em tempo real, ou bem próximo disso. Neste aspecto, o interesse das organizações/instituições por práticas de gestão ou melhoria de processos tem crescido e se consolidado gradativamente (Oracle, 2008). A implementação dessas práticas e melhorias ocorre por meio das políticas públicas, e neste contexto os modelos de gestão pública vêm se modificando ao longo dos anos com a finalidade de atingir as demandas da sociedade (Klumb & Hoffmann, 2016).

As Políticas Públicas são os grandes balizadores das mudanças na Administração Pública, que, segundo Heidemann (2014), tudo o que os governos fazem é Política Pública, mas nem toda Política Pública é realizada de forma exclusiva, plena e satisfatória por governos.

Neste contexto, há uma margem para a busca da eficiência minimamente aceitável – essa é a lógica do bom administrar, e com essa lógica é imperativo que se faça uma gestão baseada em ferramentas gerenciais que proporcionem tomadas de decisões mais rápidas e mais garantidoras do cumprimento da legislação (Heidemann, 2014).

Como forma de otimizar as ferramentas de gestão, para Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), os serviços públicos prestados *on-line* visam à melhoria do desempenho do Estado, modificando essencialmente as relações entre governo e sociedade.

No contexto complexo que caracteriza a realidade da instituição universitária, a implementação das diretrizes da Política Pública, vai além da sua prática, envolve ações de socialização, e de formação que refletem na cultura institucional (Canabarro & Reis, 2017). Para Chauí (2003, p. 06) “as universidades são vistas como uma instituição social, cujas mudanças acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas, e como instituição social de cunho republicano e democrático, a relação entre universidade e Estado também não pode ser tomada como relação de exterioridade”.

Seguramente, as diretrizes da Política Pública, interferem e refletem na Política Institucional. E com a implementação do SOUGOV.BR, esta afirmativa não é diferente. O hiato posto nesta realidade, é que a transformação digital está posta na sociedade, assim como para as atividades desenvolvidas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFEs), como no processo de concessão de aposentadoria, mediante todos os desafios impostos pela sua aplicabilidade junto aos servidores e seus usuários (Soares, 2023). É uma nova realidade que se desvela, que necessita ser compreendida e fundamentada no contexto da gestão universitária.

As melhorias que vêm sendo implementadas no serviço público estão estritamente ligadas à inovação. Aos poucos, o Governo Federal vem implementando processos que visam à melhoria do usuário dos serviços públicos.

Entretanto, há barreiras que o gestor público enfrenta em relação à inovação. A legislação é uma delas. As leis dificilmente estão aderentes com as proposituras de inovação no serviço público. A burocracia está necessariamente vinculada aos manuais de procedimentos e padronizações ora obsoletos nos serviços públicos. Rocha (2017), destaca que a burocracia como o sistema de organização dos serviços da Administração Pública, é



ordenada por rotinas, linhas de autoridade e responsabilidades, a partir de regulamentos muitas vezes fixos, sem flexibilidade para o gestor.

É nesse contexto, que caminha o SOUGOV.BR: ultrapassando as barreiras da burocracia e procurando encontrar a melhor maneira de renovar os processos de gestão de pessoas no serviço público. É um aplicativo, que vem gradativamente sendo aceito pela sociedade, cada vez mais informatizada, e que requer ainda uma política institucional que dê sustentação a prática laborativa da gestão. Principalmente, no processo de acolhimento e de inter-relação entre o servidor e a instituição.

## 2.2. Política Institucional de Implementação do SOUGOV.BR

As diretrizes da Política Institucional se materializam nas universidades por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como um planejamento estratégico norteando seu desenvolvimento e definindo os caminhos a curto, médio e longo prazo (UFFS, 2024; UFSC, 2019).

Mediante as diretrizes da Política Institucional, das universidades investigadas UFFS e UFSC, não há registros de formação específica aos servidores dessas instituições, que possuem o SOUGOV.BR como uma ferramenta de gestão (UFFS, 2024; UFSC, 2019).

Com o SOUGOV.BR, os processos de gestão foram alterados e recriados; novas ferramentas de gestão foram desenvolvidas e aplicadas. Todavia, a carência de integração das informações, se transformou numa necessidade de sobrevivência no contexto da gestão universitária.

A transformação digital vai além dos desafios de desenvolver ferramentas de integração de informações e processos gerenciais. Requer um canal de aprendizagem de todo um ambiente diverso e múltiplo. Faz-se necessário desvelar a complexidade de um ambiente institucional, e os desafios apresentados pela necessidade em avançar na realidade da transformação digital, que está dada gradativamente na própria sociedade (Vidal, 2022).

Em meio ao turbilhão de transformações, mediante as diretrizes da Política Institucional, as IFEs, por meio de suas gestões, buscam formas de ponderar a complexidade de implementação do SOUGOV.BR e a fragilidade dos servidores que procuram os serviços dos respectivos setores de aposentadoria, em observância a materialização da Política Pública (Brasil, 2020a).

Historicamente, por meio do Decreto nº 8.936/2016, foi instituída inicialmente, a Plataforma da Cidadania Digital, dispendo sobre a oferta dos serviços públicos digitais no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (Brasil, 2016). Trata-se da regulamentação de um portal de serviços disponíveis a todos os cidadãos.

Após em 2022, com vistas a melhor acessibilidade aos dados pessoais oficiais por qualquer cidadão, foi lançado o Portal GOV.BR, tendo por objetivo oferecer um portal único para a utilização de todos os serviços públicos digitais que estejam integrados (Brasil, 2022b). Para atendimento específico dos servidores públicos do poder executivo federal, ativos, inativos e pensionistas, em maio/2021, em plena Pandemia da COVID-19 (Brasil, 2020a), foi implementado o SOUGOV.BR, que pode ser acessado pela internet ou por aplicativo de celular. O aplicativo conta com cerca de quarenta serviços que auxiliam a área de gestão de pessoas, automatizando processos (Brasil, 2022b). Dentre os serviços ofertados

pelo SOUGOV.BR, dois deles influenciam diretamente a atividade laborativa da aposentadoria: o abono permanência e a averbação de tempo e contribuição.

Para se conectar ao SOUGOV.BR o servidor deverá ter uma conta GOV.BR (Brasil, 2022a). Enquanto o uso do primeiro é destinado aos serviços a todos os cidadãos de modo geral, o segundo foi criado exclusivamente em favor do servidor público federal do poder executivo, como demonstra a definição do SOUGOV.BR no portal do servidor: “aplicativo com serviços de gestão de pessoas exclusivos para servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do poder Executivo Federal Civil” (Brasil, 2022b, s/p).

A Administração Pública é, em seu fim, caracterizada por ser eminentemente formal e patrimonialista, estruturada, na maioria das vezes, em órgãos públicos inflados por burocratas que seguem estritamente o que está definido em lei (Heidemann, 2014). Faz-se necessário desvelar a complexidade de um ambiente institucional e os desafios apresentados pela necessidade em avançar na realidade da transformação digital, que está dada gradativamente na própria sociedade.

Neste contexto, a formação do gestor e da equipe para este fim, de avançar na realidade da transformação digital, se faz necessário. Pois a tecnologia, e a inovação chegaram juntamente, com o desenvolvimento das atividades historicamente consubstanciadas na área de gestão de pessoas, como a atividade laborativa da aposentadoria.

### 2.3. A Atividade Laborativa da Aposentadoria

A Aposentadoria é o direito à inatividade remunerada, assegurado ao servidor público em caso de invalidez e requisitos conjugados de tempo de contribuição, tempo de exercício no serviço público, tempo de exercício no cargo e idade mínima (Pietro & Motta, 2019).

Há historicamente uma complexidade legislativa que seguramente envolve o ato da aposentadoria, mediante as alterações da instituição de Políticas Públicas. A partir de janeiro de 2023, novas orientações foram providas a partir da Portaria nº 10.360/ 2022 (Brasil, 2022c), que regulamenta a aposentadoria no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) (Brasil, 2023), bem como orienta a concessão dos benefícios de aposentadorias e pensões a servidores federais.

Todo o trabalho desenvolvido pelos setores de aposentadoria das universidades investigadas, UFSC e UFFS, impõe às equipes a necessidade de permanente atualização e formação, apta a enfrentar mudanças rápidas na legislação vigente e bem atender ao público composto, majoritariamente, por pessoas em idade mais avançada (UFFS, 2023; UFSC, 2022).

Há notoriamente uma mudança de olhar no processo da gestão universitária, com a implementação do SOUGOV.BR. Trata-se de um canal de relacionamento entre pessoas que interagem e a perspectiva de um melhor nível de qualidade no atendimento, diante de uma experiência que engloba essencialmente um dos últimos momentos de contato direto do servidor com a instituição (Brasil, 2022b). Um simples ato de aposentadoria, por exemplo, é uma definição de uma nova vida para o servidor, e isso requer orientação como forma de humanização no atendimento. Teoricamente, com a chegada do SOUGOV.BR, este processo de acolhimento pode ser rompido, limitado ao processo de sistematização.

Das universidades públicas federais catarinenses investigadas, UFSC e UFFS, ambos os setores de aposentadoria integram a área de Gestão de Pessoas das suas respectivas instituições, tendo o ato da aposentadoria como um processo integrante da gestão da vida funcional do servidor (UFFS, 2023; UFSC, 2024).

Por outro lado, por estarem inseridas em um ambiente complexo e dinâmico, que muda constantemente em decorrência das transformações políticas e econômicas na sociedade, o processo de gestão da instituição como uma universidade, é singular, mediado pelas complexas interações que esta mantém com a sociedade e com o Estado. Ou seja, as Políticas Públicas definidas pelo Estado, delimitam e norteiam as diretrizes da Política Institucional (Canabarro & Reis, 2017).

A universidade como instituição social (Chauí, 2003), é o reflexo da sociedade que está em pleno desenvolvimento tecnológico. Negar esta visão é negar o próprio desenvolvimento da universidade. As inovações tecnológicas estão na sociedade, essencialmente as tecnologias da informação, como estão na prática da gestão da universidade. Como a Política Institucional, como a área de gestão de pessoas, vem lidando com estas transformações de modo a acolher o SOUGOV.BR, como uma prática de gestão, não deixando de acolher as dúvidas, as incertezas do servidor que requer a aposentadoria e por outro lado, muitos ainda distante de um mundo voltado para as tecnologias da informação, são desafios, na busca de novas perspectivas para a prática laborativa da gestão universitária.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa é qualitativa pois, como afirma Minayo (2011), busca um estudo de um nível da realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivações, crenças, valores e atitudes. Gil (2008) também compreende que a pesquisa qualitativa destaca a realidade, e estabelece uma relação estreita entre o pesquisador e o seu fenômeno de investigação, assim como as limitações do contexto em que a referida relação é desenvolvida.

Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, pois apresenta pontos de contato que depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento. Em relação aos meios, é bibliográfica e documental, diante dos fundamentos pesquisados, como livros, revistas, teses, dissertações, artigos, jornais, entre outros meios eletrônicos (Gil, 2022).

Quanto aos meios, caracteriza-se como um estudo de caso, pois “o estudo de caso é uma investigação cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e determina duas condições básicas: a abrangência da unidade e a sua complexidade” (Triviños, 2011, p. 74).

Quanto à coleta de informações, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que compreendeu um conjunto de perguntas básicas e derivadas, respaldadas na teoria, no objetivo e nas categorias de análise (Gil, 2022; Triviños, 2001).

Nas universidades públicas federais catarinense investigadas: a Universidade Federal de Santa Catarina e a Universidade Federal da Fronteira Sul, todos os entrevistados responderam a mesma sequência pré-determinada de perguntas que, conforme Triviños (2011), atuam como sujeitos ativos da pesquisa ao delinear o seu pensamento à sua prática. Vide Quadro 01 – Síntese Metodológica.

**Quadro 01. Síntese Metodológica**

<b>Síntese Metodológica</b>	
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Fins	Descritiva
Meios	Bibliográfica Documental Estudo de caso
Técnicas e Instrumentos	Entrevista semiestruturada Análise de Conteúdos

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Os potenciais sujeitos da pesquisa foram: os servidores dos setores de aposentadoria das universidades públicas federais catarinense investigadas (UFSC e UFFS), e os respectivos gestores (Diretores e Pró-Reitores) da Área de Gestão de Pessoas, totalizando, 13 sujeitos. Dos potenciais sujeitos de pesquisa, 09 (nove) sujeitos de pesquisa, concederam a entrevista.

Todos os entrevistados possuem cargo efetivo do quadro técnico do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) (Brasil, 2005). Em relação ao tempo de serviço, possuem mais de três anos no cargo que ocupam. Dos nove sujeitos entrevistados, três ocupam cargo de gestão: dois com cinco anos de experiência em gestão e um com apenas um ano de gestão. Cinco possuem formação em nível de pós-graduação e quatro de graduação. Vide Quadro 02 – Sujeitos da Pesquisa

**Quadro 02. Sujeitos da Pesquisa**

<b>Caracterização</b>	<b>Sujeitos da pesquisa</b>
1. Cargos	09 - Técnico Administrativo em Educação
2. Tempo de Serviço no Cargo	02 - 11 anos; 01 – 09 anos; 01 – 06 anos; 01 – 05 anos; 03 – 04 anos; 01 – 03 anos
3. Cargo de Gestão	03 – Ocupam Cargo de Gestão 06 – Não ocupam Cargo de Gestão
4. Formação	05 – Pós-Graduação 04 - Graduação
<b>Total</b>	<b>09</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

A busca pela pesquisa junto a estas Universidades se deve ao fato de haver forte interlocução entre as instituições, UFSC e UFFS. Suas semelhanças e diferenças, podem contribuir para a compreensão do fenômeno de investigação, pois ambas estão sob a égide da Política Pública de implementação do SOUGOV.BR, para além da peculiaridade de suas realidades.

A coleta de informações foi por meio de entrevistas semiestruturadas, respeitando a disponibilidade dos sujeitos a serem entrevistados. As informações foram tratadas a partir da análise de conteúdo, que somente foi possível quando organizado, interpretado e sistematizado a partir da definição de categorias prévias de análise (Roesch, 2013).

A categoria de análise Setores de Aposentadoria foi a primeira categoria constituída pelos seguintes conteúdos base: a) implementação do SOUGOV.BR; b) desafios; e, c)

avanços. Por meio desta categoria, foi questionado aos sujeitos de pesquisa: a) sobre a concepção, quanto a implementação do SOUGOV.BR diante das atividades laborativas da aposentadoria; como era feito o atendimento referente as aposentadorias antes da implementação do SOUGOV.BR; quais são os principais desafios de implementação do SOUGOV.BR; e, quais os avanços que ocorreu na prática das atividades laborativas da aposentadoria com a implementação do SOUGOV.BR.

Após conhecer a implementação do SOUGOV.BR em relação aos setores de aposentadoria, prosseguimos a análise a respeito das informações obtidas das entrevistas, junto a categoria – Política Institucional de implementação do SOUGOV.BR a partir dos seguintes conteúdos base: a) ações realizadas na implementação do SOUGOV.BR; b) desafios; e, c) fortalecimento. Nesta perspectiva, questionamos: quais ações foram realizadas pela Política Institucional, diante da implementação do SOUGOV.BR; quais são os desafios que a Política Institucional enfrenta diante da política de sistematização do SOUGOV.BR; e, quais ações você propõe para Política Institucional de fortalecimento de implementação do SOUGOV.BR para as atividades laborativas da aposentadoria.

A categoria Política Pública de Implementação do SOUGOV.BR, contempla os seguintes conteúdos base: a) socialização da Política Pública de implementação do SOUGOV.BR; b) aderência entre Política Institucional e Política Pública; e, c) ações propositivas para o fortalecimento do SOUGOV.BR. Neste contexto, questionamos aos sujeitos de pesquisa: como foi socializada a Política Pública de implementação do SOUGOV.BR; existe aderência entre a Política de Implementação do SOUGOV.BR e a Política Institucional; e, quais ações você propõe para Política Pública de fortalecimento de implementação do SOUGOV.BR para as atividades laborativas da aposentadoria.

#### **4. Desafios na Implementação do SOUGOV.BR**

##### **4.1 Setores de Aposentadoria**

A partir da análise dos conteúdos desta categoria, foi possível pontuar que é unânime entre os entrevistados que a tecnologia do SOUGOV.BR é fundamental para a automação dos processos, como já pontuado nas pesquisas de Vidal (2022) e Soares (2023). Entretanto, até o presente momento, o SOUGOV.BR pouco contribuiu. De concreto, não foi percebido impacto que justifique uma melhora em potencial, na prática laborativa da aposentadoria, até então realizada.

Destacamos a seguinte fala: “a gente precisa automatizar [...]. Muitas coisas estão sendo automatizadas, estão sendo aplicadas as tecnologias que estão postas”. Nesta perspectiva, o interesse das instituições como um todo vem se ampliando e se consolidando gradativamente em função das práticas de gestão e melhorias de processos (Klum & Hoffmann, 2016; Oracle, 2008).

Ocorre que o SOUGOV.BR, em relação à prática das aposentadorias (Brasil, 2022b), carece de ajustes. Não é possível o seu pleno funcionamento num ambiente complexo de informações e particularidades. Os Órgãos devem obediência à legislação, que em muitos casos possuem especificidades dos cargos. De acordo com as falas dos entrevistados, a análise para aposentadoria de um cargo de docência de ensino superior é diferente da análise de um cargo de professor de ensino básico, que é distinto de um servidor técnico-

administrativo em educação, também. Ao compararmos os cargos de um e outros Órgãos distintos, essas particularidades aumentam diante da peculiaridade das carreiras (Pietro & Motta, 2019).

É nesse sentido que o SOUGOV.BR permanece inoperante. Até o momento, não há meios cabíveis que suportem a sua operacionalização em razão da inadequação entre a estrutura legal dos Órgãos vinculados ao Poder Executivo Federal e a Plataforma do SOUGOV.BR (Vidal, 2022).

Além disso, o SOUGOV.BR, no contexto da aposentadoria, mantém-se limitado operacionalmente e ainda é um desafio para os servidores. Seguramente, há que se ter uma linha de desenvolvimento institucional contínua, com vistas ao desenvolvimento integrado às práticas institucionais (Canabarro & Reis, 2017).

Diante das falas dos sujeitos entrevistados, ficou evidenciado que desde a implementação do SOUGOV.BR não houve nenhuma ação concreta que aponte um avanço para as atividades laborativas da aposentadoria.

Ao contrário, evidencia a prática do retrabalho em razão da falta de diálogo com quem gerencia a Plataforma. Em relação aos aposentados, a relação com o SOUGOV.BR fica também comprometida. Gera retrabalho e necessidade de comunicação com os interessados por outros meios. Apesar da sua implementação, diante das atividades do ato da aposentadoria ser fundamental para a automação dos processos, até o presente momento, o SOUGOV.BR pouco contribuiu e não foi percebido impacto nas atividades laborativas, que justifique uma melhora em potencial.

#### 4.2 Limitações da Política Institucional frente ao SOUGOV.BR

A partir da análise dos conteúdos desta categoria, é possível pontuar que houve falta de conhecimento no que tange as diretrizes da Política Institucional, por meio da fala dos entrevistados. Destacamos a seguinte fala: “não vejo uma política institucional muito forte de ensinamentos, de programas, de capacitação”.

Os resultados da pesquisa apontam, que há um longo caminho a ser percorrido pelas universidades pesquisadas para que o SOUGOV.BR seja operacional em sua amplitude como sistema de gestão de pessoas. Os desafios perpassam entre uma melhoria no processo de formação dos servidores e dos usuários, até a verificação sistêmica de segurança de dados. De acordo com, Filgueiras, Cireno e Palotti (2019); Klumb e Hoffmann (2016); Rocha (2017); e, Soares, (2023), a burocracia, morosidade, falta de diretrizes institucionais, vem impactando as diretrizes da política institucional, diante dos desafios da inovação tecnológica, essencialmente no serviço público.

O SOUGOV.BR tem o propósito de melhorar a acessibilidade aos dados pessoais oficiais por qualquer cidadão e ao mesmo tempo, oferecer um portal único para a utilização de dos serviços públicos digitais que lá estiverem integrados (Brasil, 2022b). Para tanto, requer formação e uma Política Institucional, que venha a materializar esta prática. Os sujeitos da pesquisa, ocupantes de cargos estratégicos da instituição, afirmam da existência de um hiato entre a prática da Política Institucional e a Política Pública. Há uma notória carência formativa dos gestores, que impacta sensivelmente na prática da gestão universitária (Chauí, 2003).

Há um complexo contexto que caracteriza a realidade universitária, com a implementação de diretrizes institucionais que envolvem ações de socialização e de formação contínua (Canabarro & Reis, 2017). É um desafio para quaisquer políticas que venham afetar a vida de toda uma comunidade universitária.

Todavia, o princípio de relação entre pessoas ou entre um Ente Público e seus servidores é o processo da comunicação. Seja entre sistemas, seja por meio de documentos oficiais: portarias, ofícios, memorandos ou e-mails (Soares, 2023). Neste contexto, dos processos automatizados, do SOUGOV.BR, a socialização da comunicação e a integração entre os sistemas é uma ferramenta desafiadora num universo tão heterogêneo como o universitário.

Os entrevistados destacam que a integralização entre sistemas é desafiadora, no sentido de que: “se utilizamos um sistema do próprio governo e não funcionar a integração com outros sistemas internos a instituição, não vai funcionar”. As melhorias que vêm sendo implementadas no serviço público estão estritamente ligadas à tecnologia e inovação (Vidal, 2022). Por outro lado, as instituições realizam mudanças no processo de gestão, na tecnologia, que refletem no comportamento das pessoas, diante das novas exigências dos cenários das atividades laborativas (Soares, 2023). É um desafio diário, diante do hiato entre a prática laborativa da aposentadoria, diante do seu processo de gestão interno e a Plataforma do SOUGOV.BR. São práticas que ainda não se comunicam na sua essência e eficiência de ação.

A distância entre a concepção do SOUGOV.BR e sua implementação prática pelos usuários é um desafio (Vidal, 2022). Por sua vez, se fazem necessárias ações da Política Institucional que ouça as partes envolvidas para que se alcance uma forma de gestão do SOUGOV.BR, coerente para práticas laborativas, como o ato das aposentadorias.

Estamos falando de uma tecnologia que integra todos os Órgãos do Poder Executivo Federal e seus servidores ativos, inativos e pensionistas (Brasil, 2020b). É um serviço que permite a comunicação entre essas instituições e seus usuários de forma genérica, mas não de forma sistêmica e particular. Cada Órgão possui a sua particularidade, por exemplo, de carreira funcional, de rubricas de pagamento específicas, de legislação aplicável a determinado cargo, entre outros. Um canal de comunicação deveria ser feito de ambas as formas, tanto genérica, à medida que fosse de interesse de todos, quanto específica, ao tratar-se de especificidades dos órgãos interessados.

Os resultados da pesquisa apontam que, quanto as ações realizadas pelas instituições pesquisadas, UFSC e UFFS, diante da implementação do SOUGOV.BR, os entrevistados demonstraram falta de conhecimento no que tange as diretrizes da Política Institucional. Os desafios para a implementação do SOUGOV.BR, na prática laborativa da aposentadoria, perpassam prioritariamente, pelo processo de formação dos servidores e dos usuários. É notório, um distanciamento entre as bases que conceberam o SOUGOV.BR e os usuários finais. É necessário, portanto, uma ação que ouça as partes envolvidas para que se alcance uma forma de gestão efetiva do SOUGOV.BR.

#### 4.3 Política Pública de Implementação do SOUGOV.BR

O SOUGOV.BR foi disponibilizado aos usuários em maio de 2021 (Brasil, 2022a), data em que toda a comunidade universitária, servidores ativos, aposentados e pensionistas,



ainda permanecia em suas casas, devido a Pandemia da COVID-19 (Brasil, 2020a). Foi, portanto, um período em que não houve um suporte técnico e administrativo que orientasse nas questões relacionadas à aplicabilidade do SOUGOV.BR. O pragmatismo no processo de implantação da Plataforma, ficou claro na medida em que se foi aderindo os serviços disponibilizados.

As Políticas Públicas, são os balizadores da Administração Pública. Todavia, tem a intencionalidade de responder a um problema público, demandado pela sociedade, na busca de maior eficiência e transparência nas suas ações, e aplicabilidade (Heidemann, 2014; Klumb & Hoffmann, 2016; Oracle, 2008).

Na visão dos sujeitos da pesquisa, a existência do aplicativo na Plataforma, não caracteriza aderência entre a Política Pública e a Institucional, diante da velocidade que chegam os informativos da implementação do SOUGOV.BR. Não houve socialização das informações sobre a implementação prática do SOUGOV.BR. Na fala dos entrevistados: “Se for considerar a palavra socialização, não teve. Ela foi pragmática mesmo. Foi implementado e não necessariamente teve uma divulgação ampla. Então, foi uma implementação factual do aplicativo, sem debate com as instituições, sem debate prévio com as instituições”.

A inexistência de diretrizes da Política Institucional, significa um hiato de um período de adaptação e de formação da gestão e dos servidores. O processo de formação dos servidores, se deu na prática, na busca de informação para a implementação desta ferramenta. A carência formativa, se manifesta também na prática. A formação é o resultado do pensamento e da consciência, requer estar alicerçado em um campo teórico, da interrogação, da crítica, da investigação como uma forma de pensar e refletir (Chauí, 2003). Se materializa, na fala dos sujeitos da pesquisa, esta carência formativa, sobre a implementação do SOUGOV.BR.

A Comunicação, é um outro ponto a ser fortalecido para a utilização do SOUGOV.BR, na prática de trabalho dos servidores entrevistados. Uma das características do SOUGOV.BR é o envio de avisos por meio de canais de comunicação internos das instituições (Brasil, 2020b), distante de uma prática de diálogo ou interlocução com as instituições (Vidal, 2022).

O fortalecimento do processo da comunicação, entre os Órgãos, com os instituidores do Sistema, de modo a potencializar ou dirimir dúvidas quanto à sua operacionalização, e sugerir quicá, caminhos para o seu fortalecimento no processo formativo, peculiar da nossa realidade como instituição universitária (Canabarro & Reis, 2017; Chauí, 2003). Esta é uma ação de gestão a ser conquistada no olhar dos sujeitos da pesquisa: “Que a gente possa levar pra eles quais são as demandas, aquilo que a gente realmente precisa, quais são as especificidades, o que precisa estar ali dentro”.

Não há, de fato, um canal efetivo para que os Órgãos possam estruturar melhor as suas demandas e sugerir correções de acordo com a sua realidade. Há de se ressaltar que, são muitas, as particularidades entre os Órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) na definição dos cargos e planos de carreiras (Soares, 2023).

Na visão dos entrevistados, não é possível dissociar a Política Pública da Política Institucional: “Não teve nada de aderência, até porque eu não vejo nenhuma política, nem muito pública, nem muito institucional, no sentido de simplesmente foi jogada a informação”. As Políticas, Públicas e Institucional, necessitam estar interligadas, conectadas, para que

quicá possa materializar a prática administrativa, delineada pela Política Pública (Heidemann, 2014; Klumb & Hoffmann, 2016; Oracle, 2008).

À medida que o Governo Federal venha criar um canal para dúvidas e sugestões, as instituições, por sua vez, devem criar um ambiente que estimule ao usuário a prática de uso efetivo da Plataforma. Uma solução seria o fomento de formações, para os usuários do serviço. A formação, como um processo contínuo (Chauí, 2003), com vistas a dirimir o hiato entre as diretrizes da Política Pública, da Política Institucional e a prática laborativa do servidor.

Tudo está interligado: pessoas, sistemas e processos. Todos são interdependentes (Filgueiras, Cireno, & Palotti, 2019; Oracle, 2008; Vidal, 2022). Entretanto, uma característica básica e fundamental para a área de gestão de pessoas é o acolhimento e a receptividade com as pessoas que ali buscam informações. O SOUGOV.BR é uma ferramenta de gestão que será muito útil quando ocorrerem adequadas alterações que complementem a gestão processual administrativa. A partir da sistematização dos processos, há uma preocupação com a autonomia das universidades em razão do término de alguns setores por não serem, mais necessários. Mas o acolhimento é de fundamental importância para que o pertencimento institucional sobrevenha em função de aplicativos.

A falta de socialização de uma Política Pública de implementação do SOUGOV.BR (Brasil, 2020b), foi identificado como uma das maiores fragilidades do processo de implementação. Não houve uma efetiva aderência, entre a Política Pública e a Institucional. Na fala dos servidores: “(...) foi só baixar o aplicativo que os serviços estavam todos ali”.

A Plataforma pode ser acessada por mais de um milhão de pessoas e o pragmatismo na implantação do SOUGOV.BR ficou claro na medida em que os cidadãos acessam o aplicativo. Sem dúvida, a existência desse aplicativo não caracteriza a finalização de uma Política Pública (Vidal, 2022). Mas a sua concepção, distante da prática laborativa, é um desafio, tanto para a gestão, como para os servidores e essencialmente, para o servidor usuário. Vide Quadro 03 – Quadro Síntese de Proposições, que sintetiza as ações potencializadas pelos entrevistados de implementação do SOUGOV.BR.

### Quadro 03. Quadro Síntese de Proposições

<b>Ações propositivas para o fortalecimento do SOUGOV.BR</b>
Aprimorar o suporte técnico e administrativo, com fins de estabelecer uma prática diária do SOUGOV.BR frente à realidade de cada Órgão.
Socializar as informações, com a criação de um fórum específico para pensar o SOUGOV.BR.
Criar um cronograma de adaptação quando implementar novos processos, com vistas a fortalecer o comprometimento das instituições em melhorar a prática sistêmica destes.
Possibilitar formação continuada para a implementação do SOUGOV.BR.
Adequar o aplicativo do SOUGOV.BR e os processos internos dos Órgãos, para melhorar a prática sistêmica dos processos, por meio de estudos da gestão de processos e sistemas.
Dar ênfase a comunicação entre Órgãos e entre Órgãos e seus usuários, para fins de potencializar as ações do SOUGOV.BR nas instituições.
Integrar os processos, a fim de sistematizar padrões processuais de requerimentos e a criação de protocolos comuns entre Órgãos.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Diante da velocidade que chegavam os informativos da implementação do SOUGOV.BR e a inexistência de diretrizes de Política Pública, abriu-se um hiato entre um período de adaptação e de formação da gestão e dos servidores. Neste contexto, a falta de comunicação, ficou evidente. A comunicação, é um dos principais pontos a ser fortalecido para a utilização do SOUGOV.BR. E não só uma comunicação efetiva do Governo Federal, a título de Política Pública, mas em convergência com as diretrizes das Política Institucionais. Vide Quadro 04 – Categorias e a Síntese da Falas, dos sujeitos participantes da pesquisa.

**Quadro 04.** Categorias e Síntese das Falas

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Síntese das Falas</b>
Setores de Aposentadoria	A implementação do SOUGOV.BR pouco contribuiu nas atividades laborativas, que justifique um avanço em potencial. O desafio se constitui, em materializar as diretrizes do SOUGOV.BR.
Política Institucional	Desconhecimento das ações realizadas da Política Institucional de implementação do SOUGOV.BR. Os desafios, perpassam pelo processo de formação dos servidores e dos usuários. Para o fortalecimento, se faz necessário ações de interlocução entre as partes envolvidas, com vistas a gestão efetiva do SOUGOV.BR.
Política Pública de Implementação do SOUGOV.BR	Inexistência de socialização das diretrizes de implementação do SOUGOV.BR, abriu um hiato na interação com a Política Institucional. Como ação para o fortalecimento, se faz necessário implementação de uma comunicação efetiva, a título de Política Pública, em convergência com a Política Institucional, e vice-versa.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

## 5. Considerações Finais

Resgatando o objetivo inicialmente proposto, de compreender como os setores de aposentadoria das universidades públicas federais catarinenses vem vivenciando os desafios e as perspectivas de implementação do SOUGOV.BR, na interlocução com os servidores e a instituição, é possível pontuar, que o SOUGOV.BR é uma realidade institucional, uma ferramenta de gestão que necessita ser fortalecida, essencialmente pelos seus canais de comunicação e formação dos seus usuários e servidores.

Na visão dos sujeitos entrevistados o SOUGOV.BR, como ferramenta de gestão e inovação no setor público, pode ser benéfico aos usuários – servidores ativos, inativos e pensionistas – e aos servidores da área de gestão de pessoas. As inovações apresentadas pelo SOUGOV.BR não devem ocorrer isoladamente, mas em conjunto com um rol de ações propositivas que potencializem os fluxos processuais e a comunicação entre os agentes públicos e os usuários desse serviço.

A prática de inovar na gestão pública, de acordo com os entrevistados ainda carece de um caminho formativo e de integração de ações. O gestor necessita profissionalizar ações que de fato contribuam para o aperfeiçoamento de rotinas. Por outro lado, para Administração Pública Federal o desafio está em impulsionar o compartilhamento de informações e assim garantir a materialização do Sistema na prática laborativa do servidor.



Gradativamente, o avanço tecnológico alinha-se à prestação do serviço público e isso transforma a sociedade. Entretanto, sem uma diretriz de governo para que seja implementada uma política institucional adequada às características e necessidades dos trabalhadores da área de gestão de pessoas, gera retrabalho, desgaste das equipes e do servidor usuário do serviço. A formação precisa estar presente nessas diretrizes a fim de que seja dada maior agilidade e eficiência nas suas ações, que necessitam estar internalizadas numa política contínua de gestão universitária.

Para os setores de aposentadoria, os processos de aposentadoria em relação ao SOUGOV.BR significam retrabalho na medida em que já existe uma prática processual com o uso do sistema de gestão de processos das instituições investigadas, UFSC e UFFS, de forma que há limitações quanto ao uso da plataforma do SOUGOV.BR.

Todavia, para além do processo formal do SOUGOV.BR é necessário um canal de comunicação entre o Governo Federal e as instituições, a fim de que sejam dirimidas dúvidas, debatidos tópicos particulares de cada Órgãos, tendo em vista a realidade de seus usuários e o impacto nas suas vidas. Uma maior integração com os Órgãos que utilizam o SOUGOV.BR, quiçá poderá possibilitar, trocas de ideias, encaminhamentos de contribuições, e reflexões das práticas laborativas.

A possibilidade de interlocução com os desenvolvedores da Plataforma, seria um caminho quiçá a ser deslumbrado, com vistas a mostrar a real necessidade e desafios que enfrentam os trabalhadores na prática laboral, diante da diversidade de situações vivenciada com o registro funcional da vida do servidor.

Contudo, diante dos resultados da pesquisa, é possível pontuar que há que se ajustar alguns pontos no processo de gestão do SOUGOV.BR. Entretanto, diante das disfunções burocráticas, a concepção do SOUGOV.BR é pioneira na Administração Pública. Este projeto de transformação digital mudou a forma de ofertar os serviços públicos, conduzindo à desburocratização e forma de atuar da gestão pública.

Diante das transformações de concepção de trabalho, em um cenário tecnológico, há, em contrapartida, uma realidade histórica altamente burocrática, e portanto, um caminho a ser trilhado, na prática do SOUGOV.BR, que perpassa essencialmente pelo acesso e formação dos seus usuários, de modo a traduzir e potencializar o uso da Plataforma.

Neste contexto, uma contradição se revela: ao mesmo tempo que o SOUGOV.BR, veio para otimizar o processo de gestão, esta otimização é negada pela falta de adequação de uso da Plataforma. Este processo de gestão, se revela ao processo de gestão da aposentadoria. Processo burocratizado na sua essência, com sérias fragilidades de utilização junto ao SOUGOV.BR.

Por todo o exposto, para a superação desta categoria, e a partir do resultado desta pesquisa, sugerimos ações para o fortalecimento da implementação do SOUGOV.BR, na interlocução com os servidores e as instituições:

- a) criar uma rede de discussão com vistas a debater a prática diária do SOUGOV.BR frente à realidade de cada Órgão. No que tange as universidades públicas, esta rede pode se constituir inicialmente, pelos fóruns da área de Gestão de Pessoas, como: a Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal (CNDP) e o Fórum de Gestores de Pessoas (FORGEPE);



- b) a partir do fomento do Governo Federal, criar um fórum específico para pensar e repensar o SOUGOV.BR. Esta ação quiçá possa ser requerida por meio do FORGEPE e da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES);
- c) fortalecer o comprometimento das instituições em melhorar a prática sistêmica dos processos, por meio de estudos da gestão de processos e sistemas. Esta prática se materializa, por meio da formação. Se faz necessário formar as equipes diante das diretrizes do SOUGOV.BR e da prática laborativa do servidor. Se faz pertinente um processo formativo, por meio de um Programa de Capacitação efetivo e contínuo, diante do dinamismo que envolve a Plataforma;
- d) a partir de diretrizes legais implementadas pelo Governo Federal, rever a metodologia dos processos de aposentadoria. Se faz necessário um estudo efetivo dos processos de trabalho, dirimindo o retrabalho, e potencializando ações de modo a inserir e contemplar o dinamismo do SOUGOV.BR. Esta ação se materializa por um estudo efetivo da equipe de trabalho, com metodologias ativas de processos;
- e) implementar um protocolo comum entre as instituições usuárias do SOUGOV.BR, a fim de sistematizar padrões processuais de requerimentos. Os Fóruns da área de Gestão de Pessoas (FORGEPE), juntamente com a ANDIFES, são os interlocutores junto ao Poder Executivo Federal, que poderão, quiçá, aproximar as diretrizes do SOUGOV.BR à realidade laborativa das universidades públicas federais;
- f) investir na formação do gestor para o exercício do seu cargo da área de gestão de pessoas. Pois entre o compromisso político de ser gestor e qualificação técnica para ser gestor, há um caminho a ser trilhado, que é a da formação. Fortalecer a formação de gestores, para o exercício do cargo, por meio da Escola de Gestores ou de Programas de Capacitação Continuada para este fim;
- g) divulgar e potencializar as ações do SOUGOV.BR nas instituições. Implementar e fortalecer, uma Política Institucional de socialização do SOUGOV.BR, por meio de Programas de Capacitação e de Mídias Informativas;
- h) ofertar, por meio de formações específicas, ações de práticas processuais junto ao SOUGOV.BR. Esta prática necessita ser contínua, como um dos princípios do Programa de Capacitação da Instituição; e,
- i) institucionalizar a concretização das Políticas Públicas aplicáveis ao SOUGOV.BR, por meio de práticas de socialização e formação contínua. Para o fortalecimento desta ação, se faz necessário estar contemplado no Plano de Desenvolvimento Institucional, como uma efetiva Política Institucional.

Contudo, para além de práticas gerenciais, processuais ou sistêmicas, o acolhimento e a inclusão universitária precisam ser potencializados nas instituições com o envolvimento de todos aqueles que sejam capazes de compreender a universidade como uma instituição plural e inclusiva na sua essência.



Quiçá, esta pesquisa possa avançar para outras atividades laborativas na área de gestão de pessoas, para além da atividade da aposentadoria, buscando reflexões da prática da interação da Política Pública do SOUGOV.BR e as diretrizes da Política Institucional.

## Referências

Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília/DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm) Acesso em: 29 jan. 2026.

Brasil. (2016). Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília/DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8936.htm). Acesso em: 24 jan. 2026.

Brasil. (2020a). Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Brasília/DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/dlg6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020). Acesso em: 25 jun. 2025.

Brasil. (2020b). 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 e dá outras providências. Brasília/DF. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em: 28 mar. 2025.

Brasil. (2022a). SouGov.br. Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov>. Acesso em: 24 jan. 2026.

Brasil. (2022b). Governo Digital. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital>. Acesso em: 28 mar. 2025.

Brasil. (2022c). Portaria nº 10.360, de 7 de dezembro de 2022. Estabelece orientação aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – Sipec, acerca da concessão, manutenção e pagamento dos benefícios de aposentadoria no âmbito do Regime Próprio de Previdência Social da União – RPPS da União. Brasília/DF. Disponível em: <https://www.lex.com.br/portaria-me-sed-sg-no-10-360-de-6-de-dezembro-de-2022/>. Acesso em: 24 jan. 2026.

Brasil. Ministério da Previdência Social. (2023). Regimes próprios de previdência social. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/rpps#:~:text=Os%20Regimes%20Pr%C3%B3prios%20de%20Previd%C3%Aancia,de%20acordo%20com%20o%20art>. Acesso em: 25 jun. 2025.



Canabarro, I. M., & Reis, R. P. (2017). A cultura no contexto universitário. In: Burigo, C. C. D., Ramos, C. N. S., & Souza, G. M. (Orgs.). A formação no contexto da gestão universitária (64–72). UFSC.

Chauí, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação*, (24), 5–15. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 jun. 2025.

Filgueiras, F., Cireno, F., & Palotti, P. (2019). Digital transformation and public service delivery in Brazil. *Latin American Policy*, 10(2), 195–219. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/lamp.12169>. Acesso em: 29 jun. 2025.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. (6ª ed.). Atlas.

Gil, A. C. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa. (7ª ed.). Atlas.

Heidemann, F. (2014). Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: Heidemann, F., & Salm, J. F. (Orgs.). Políticas públicas e desenvolvimento (23–49). Universidade de Brasília.

Klumb, R., & Hoffmann, M. G. (2016). Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: O caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(69). Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/53902>. Acesso em: 05 set. 2025.

Minayo, M. C. S. (Org.). (2011). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Vozes.

Oracle. (2008). The state of the BPM market 2008. Disponível em: <http://www.oracle.com/technologies/bpm/docs/state-of-bpmmarket-whitepaper.pdf>. Acesso em: 05 set. 2025.

Pietro, M., & Motta, F. (2019). Regime previdenciário: Aposentadoria e pensão. In *Tratado de direito administrativo: Administração pública e servidores públicos*. *Revista dos Tribunais*. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/doutrina/tratado-de-direito-administrativo-administracao-publica-e-servidores-publicos/1196994534>. Acesso em: 29 jun. 2025.

Rocha, C. (2017). Burocracia e a morosidade do serviço público. *Diário da Manhã*.

Roesch, S. M. A. (2013). Projetos de estágio e de pesquisa em administração. (3ª ed.). Atlas.

Soares, R. G. (2023). A transformação digital na administração pública federal: análise na perspectiva dos servidores públicos da área de Gestão de Pessoas de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). (Dissertação de mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=13805627](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13805627). Acesso em: 14 mar. 2025.

Triviños, A. N. S. (2001). Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais. (2ª ed.). Ritter dos Reis.

Triviños, A. N. S. (2011). Introdução à pesquisa em ciências sociais. Atlas.



UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. (2019). Plano de desenvolvimento institucional 2020–2024. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2020/08/PDI-2020-2024-pagina-dupla.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2025.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. (2022). Coordenadoria de aposentadoria, pensões e exonerações. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/dap/cape/>. Acesso em: 24 jan. 2026.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. (2024). Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://prodegesp.ufsc.br/gabinete/sras/>. Acesso em 09 jan.2026.

UFFS. Universidade Federal da Fronteira Sul. (2023). Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/gestao-de-pessoas/superintendencia-de-administracao-de-pessoal>. Acesso em: 22 dez. 2025.

UFFS. Universidade Federal da Fronteira Sul. (2024). Plano de desenvolvimento institucional.

Disponível em: [https://www.uffs.edu.br/institucional/a\\_uffs/a\\_instituicao/plano\\_de\\_desenvolvimento\\_institucional](https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/plano_de_desenvolvimento_institucional). Acesso em 05 jan. 2026.

Vidal, S. S. A. N. (2022). Inovação e transformação digital em gestão de pessoas no governo federal: Caso SouGov.br (Dissertação de mestrado). IDP. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=13319357](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=13319357). Acesso em: 14 mar. 2025.