



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO 2025**

**INOVAÇÃO E TRANSPARÊNCIA: OS IMPACTOS DA DIGITALIZAÇÃO DE  
PROCESSOS NO TCE/RN**

Luana Campos Gines Lorena de Souza<sup>1</sup>

Carlos Alano Soares de Almeida<sup>2</sup>

**RESUMO**

A partir do século XXI, instituições públicas passaram a lidar com um volume de informação cada vez maior. Concomitantemente, novas tecnologias foram surgindo e o antigo modelo de gestão de documentos físicos, demonstrou-se ineficiente. Com o advento de novas tecnologias que permitam a produção e o armazenamento de arquivos em meio digital, as informações podem ser facilmente tramitadas e consultadas no momento da tomada de decisões. O presente trabalho tem como tema central a digitalização de processos em uma repartição pública, e os objetivos pautam-se em analisar os impactos da digitalização de processos na Diretoria de Expediente do TCE/RN, na percepção de seus servidores, estudar a trajetória da implantação dos processos eletrônicos no TCE/RN, descrever o fluxo de trabalho da Diretoria de Expediente do TCE/RN e identificar a percepção dos servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN, a respeito da situação anterior e posterior à meta da digitalização. O estudo utilizou-se predominantemente da abordagem qualitativa, com uso das pesquisas bibliográfica e documental e estudo de caso, com aplicação de questionários a direção e aos servidores da DE/TCE-RN. Por fim, através desse estudo, foi obtido um panorama geral dos impactos dos processos eletrônicos através da percepção dos servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN, ficando claro que a digitalização trouxe impactos sociais, ambientais e econômicos positivos, no que tange a agilidade no processo, aumento da produtividade, satisfação dos servidores, qualidade de trabalho, possibilidade do teletrabalho, ambiente físico mais higiênico, publicidade e segurança das informações processuais.

Palavras-chave: Digitalização; Processos eletrônicos; Inovação; Gestão Pública.

---

<sup>1</sup> Mestra em Inovação em Tecnologias Educacionais (UFRN). Pedagoga (UFRN) e Tecnóloga em Gestão Pública (IFRN). Atualmente é professora efetiva da Prefeitura Municipal de Natal.

<sup>2</sup> Orientador: Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2015). Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal Rural do Semiárido.

## **ABSTRACT**

In the 21st century, public institutions began to deal with an ever-increasing volume of information. Concurrently, new technologies emerged, and the old model of physical document management proved inefficient. With the advent of new technologies that enable the production and storage of files in digital media, information can be easily processed and consulted during decision-making. This paper focuses on the digitization of processes in a public office. The objectives are to analyze the impacts of digitizing processes in the Court of Auditors' Office of the Rio Grande do Norte (TCE/RN) from the perspective of its employees; to study the trajectory of the implementation of electronic processes in the TCE/RN; to describe the workflow of the TCE/RN's Office of the TCE/RN; and to identify the perceptions of the employees of the TCE/RN's Office of the TCE/RN regarding the situation before and after the digitalization goal. The study employed a predominantly qualitative approach, utilizing bibliographic and documentary research and case studies, including questionnaires administered to the management and staff of the DE/TCE-RN. Finally, this study provided a general overview of the impacts of electronic processes through the perceptions of the staff of the TCE/RN's Office of Records. It became clear that digitalization has brought positive social, environmental, and economic impacts, including process agility, increased productivity, staff satisfaction, quality of work, the possibility of teleworking, a more hygienic physical environment, publicity, and the security of procedural information.

Keywords: Digitalization; Electronic Processes; Innovation; Public Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

As Instituições Públicas vêm adaptando-se a realidade do governo digital, por meio da crescente informatização de seus processos internos e serviços prestados à sociedade civil. Cada vez mais estes sistemas auxiliam a administração e expõem as ações administrativas à sociedade, através de repositórios, para a consulta pública de interessados.

Diante deste cenário, as instituições investem em sistemas de informação que ampliam o alcance dos dados e que elevam a capacidade de comunicação e interação dos órgãos com a sociedade. Observa-se que esses sistemas asseguram eficácia e eficiência na gestão administrativa e proporcionam melhorias significativas nas políticas públicas, a saber: transparência na gestão, redução de custos com papel, impressão, transporte e espaço físico, disseminação e acesso à informação, rapidez e agilidade nas decisões de processos e recuperação da informação, entre outros.

Observa-se ainda o surgimento de um novo papel do Estado sobre a Gestão Pública, passando do patrimonialista para um Estado mais eficiente perante as crescentes demandas sociais, direcionando suas ações no sentido de criar mecanismos de transparência.

Como se vê, as inovações trazidas pela revolução das tecnologias da informação e comunicação não se restringiram à sociedade civil, razão pela qual é possível falar, no âmbito do Poder Público, que estão redesenhando a maneira de elaborar e executar políticas públicas,

permitindo o fácil acesso à informação e a ampla participação dos cidadãos. Trata-se de um movimento transformador, que exige a reformulação de diversos paradigmas do direito administrativo tradicional, visando atender aos anseios e garantir os direitos da sociedade.

As tecnologias informacionais podem ser entendidas como ferramentas que contribuem para agilizar a comunicação nas organizações, além de aprimorar os fluxos de trabalho, permitindo o acesso a um maior número de usuários. Nesse contexto, o Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Norte implementou recentemente um processo de modernização de sua estrutura organizacional, com o objetivo de melhorar a eficiência administrativa e a governança interna e, consequentemente, a capacidade de atendimento.

Decorridos aproximadamente mais de dez anos da mudança, após a Resolução nº 24/2012 – TCE/RN, que institui e regulamenta o processo eletrônico no Tribunal de Contas do RN, é pertinente verificar se a estrutura implementada contribuiu para a melhoria do desempenho organizacional do Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Norte, mais especificamente, e quais foram os impactos produzidos na Diretoria de Expediente do TCE/RN, objetivos desta pesquisa. Vale ressaltar que a regulamentação trazida pela Resolução foi uma solução para o que na prática já ocorria em alguns órgãos públicos, principalmente no judiciário, onde a tramitação dos processos ocorre de forma eletrônica. Desse modo, o TCE trouxe a meta de diminuir o consumo de papel na administração pública, digitalizando mais de 100 mil processos internos do Tribunal e das unidades gestoras jurisdicionadas para tramitar eletronicamente pelo Tribunal.

Como problema de pesquisa, considerando demandas governamentais relacionadas à modernização, simplificação de processos e excelência na prestação dos serviços públicos, diante de uma perspectiva de celeridade e foco em resultados, levantou-se a seguinte questão: Quais os impactos da digitalização de processos na Diretoria de Expediente do TCE/RN, na percepção de seus servidores?

Sendo este um tema relevante, este trabalho justifica-se pela análise do processo de transformação registrado no Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Norte, que por meio da implantação do processo eletrônico, visa otimizar sua tramitação. Desse modo, esse retorno após a conclusão, a pesquisa para os servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN será de valia, tendo em vista que muitos estão desmotivados pelo tempo de trabalho, dando visibilidade a Diretoria por todo o empenho e dedicação à meta da digitalização.

Também, por ser o espaço onde a pesquisadora atuou como servidora cedida, viabilizando espaço e tempo para ir a campo. Vale salientar que foi discutido com a atual

direção da Diretoria de Expediente do TCE/RN sobre a temática, sendo aceito e bem visto, pensando em possíveis contribuições para o Tribunal.

E, apesar de o TCE/RN ser uma Instituição com mais de 60 anos, verificaram-se poucas pesquisas científicas na área de Gestão Pública, e na perspectiva do objeto de estudo deste trabalho nenhum estudo publicado.

Para tal, o objetivo geral do estudo é analisar os impactos da digitalização de processos na Diretoria de Expediente do TCE/RN, na percepção de seus servidores. E, os específicos se desdobram em: I) Estudar a trajetória da implantação dos processos eletrônicos no TCE/RN; II) Descrever o fluxo de trabalho da Diretoria de Expediente do TCE/RN; e, III) Identificar a percepção dos servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN, a respeito da situação anterior e posterior à meta da digitalização.

## **2 INOVAÇÕES NO SETOR PÚBLICO**

Em um mundo de mudanças e desafios constantes, os governos não podem ficar estáticos frente aos acontecimentos, pois novos problemas exigem novas respostas e antigos desafios requerem reanálise, devido às possibilidades alteradas. Dessa forma, alterar as expectativas dos cidadãos sobre os governos exige novas formas de envolvimento, serviços com qualidade e mais adaptados e políticas públicas que proporcionem resultados positivos.

Assim, a inovação do setor público precisa passar de uma atividade pontual para uma que seja sistêmica, para que os governos possam estar prontos e capazes de enfrentar os desafios atuais e futuros, de forma estratégica, na direção de mudanças significativas no setor público.

No setor público, segundo Campelo (2012, p. 215), também há necessidade de modelos de gestão que conduzam à excelência. Para esse autor, a Cultura de inovação, pode ser conceituada como a “implementação de novas ideias aperfeiçoando os produtos e serviços da organização”. Ribeiro e Farias (2012, p. 54) também citam o conceito de inovação aplicado ao setor público, que considera inovação como “a geração e a aplicação criativa de novas ideias que produzam uma melhoria significativa em um produto, serviço, atividade, iniciativa, estrutura, programa ou política”.

Nessa linha, Pascarelli Filho (2013) afirma que a inovação e o planejamento estratégico são pontos indispensáveis para um novo gestor público. Esse autor ainda defende que o planejamento e a gestão estratégica têm sido as respostas mais assertivas para o correto

atendimento às necessidades do cidadão, tendo em vista os desafios atuais, o que obriga um novo papel do gestor público, mais transparente e eficiente.

Oliveira (2012) defende que os governos precisam objetivar a promoção da inovação no serviço público, mas considera um desafio o desenvolvimento do espírito inovador, pois o ambiente do serviço público desestimula atitudes inovadoras dos servidores e, para tanto, deve-se criar um clima organizacional para vencer tal desafio, com propostas atrativas que exponham a importância de inovar na Gestão Pública.

No entanto, é apropriado dizer que todos os governos ainda estão aprendendo sobre como melhor apoiar e incentivar a inovação no setor público, pois não há um método pronto de como alcançar um sistema eficaz de inovação do setor público, ou seja, um sistema que de forma consistente e confiável desenvolva e forneça soluções inovadoras para as prioridades do governo e que atendam às necessidades existentes e emergentes dos cidadãos. Vale lembrar que cada governo tem seus desafios, e assim possíveis inovações para sanar tais dificuldades.

Com base em uma perspectiva histórica, Farah (2006) faz uma leitura das inovações vivenciadas na administração pública brasileira, como aquela já citada por Ribeiro e Farias (2012), do Pregão Eletrônico. Para Farah (2006), o ciclo de inovações na gestão pública do país foi iniciado em 1930 no governo de Getúlio Vargas, com a instituição de bases para consolidação de um novo papel para o Estado, o de desenvolvimentista e de articulador da formação de uma identidade nacional.

Outro período apontado por Farah (2006) como palco de inovações na área pública brasileira foi a década de 1980, época que também priorizou a construção de novas instituições e práticas. Esses dois momentos de inovação no país pautaram-se não apenas na criação de novidades, mas também na superação de características graves advindas de tempos anteriores, relativas à própria administração da máquina pública, bem como de suas políticas (Farah, 2006).

Vale destacar que as inovações trazidas nessa década foram respostas às ações dos movimentos sociais no período de 1970. Paralelamente a essas dimensões democráticas da mudança ocorrida no setor público brasileiro. Farah (2006) relata ainda que, em função do grave cenário de crise fiscal no país, a agenda de reformas, proposta na década de 1980, agregou às suas prioridades a temática gestão, dando ênfase na inovação.

Com base nisso, ainda de acordo com Farah (2006), a inovação no setor público no Brasil assumiu duas direções: uma direcionada para a eficiência — representada pelo

processo das reformas gerenciais; e outra voltada para a democracia — busca pela ampliação da participação social e da descentralização dos processos de construção de políticas públicas.

E, quando se pensa em inovação, as tecnologias da informação mostram-se como aliadas da gestão pública como um todo, e principalmente quando se fala da transparência dos gestores.

De acordo com Silva, Ribeiro e Rodrigues (2005) existem diversas formas de conhecer e utilizar as tecnologias e os sistemas de informação que podem aumentar o conhecimento e facilitar o trabalho do gestor público. Tais instrumentos permitem trabalhar com qualidade, eficiência e inteligência, modificando o modo como são estruturados e aplicados os processos nos serviços públicos. Silva, Ribeiro e Rodrigues (2005) destacam ainda alguns serviços fundamentais dentro da gestão pública como o governo eletrônico e suas leis de transparência e as decisões que podem afetar a TI, juntamente com os problemas que a falta de conhecimento tecnológico gera na administração pública.

Através destes recursos é possível conseguir uma boa prestação de serviço ao cidadão, pois o acesso a informações em tempo real torna-se de suma importância para os gestores decidirem para a economia e a sociedade. De acordo com Sant'ana (2009) esse acesso a informações pode ser realizado com a utilização de recursos que a TI pode prover, e com informações trocadas através de outras organizações públicas, por meio de sistemas de colaboração.

Essa nova forma de relacionamento com as novas tecnologias, que são fundamentais para gerar informações que são consultadas constantemente, devem-se principalmente ao aumento da capacidade de comunicação, do armazenamento e do processamento das informações que proporcionaram a um número maior de usuários interagirem e realimentarem esse ciclo de informações, trazendo transparência, eficácia e eficiência ao serviço público (Sant'ana, 2009).

Segundo Gaspar, Gomes e Miranda (2010) para gerar estes resultados positivos é preciso inovar, pois só é possível fortalecer a administração pública modernizando sistemas e equipamentos e realizando uma gestão multiplicadora de conhecimentos. Essa gestão multiplicadora é realizada através de uma equipe de pessoas capacitadas, que convivem em um bom ambiente de trabalho, conforme afirmam Wagner e Harter (2009), sendo ferramenta indispensável na condução para uma administração pública eficiente e transparente.

A Tecnologia da Informação para Rezende (2007) pode ser conceituada como recursos tecnológicos e computacionais para guarda de dados, geração e uso da informação e do conhecimento. Está fundamentada nos seguintes componentes: hardwares e seus dispositivos

e periféricos; softwares e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações (Rezende, 2007).

Vale frisar que a preocupação do Governo Federal com a informatização dos serviços governamentais é antiga, pois consta na pauta desde a década de 70 (Takahashi, 2000). No entanto, somente a partir de 1994, com o impacto da Internet, é que o processo de informatização no governo federal começou a ser revisado.

## **2.1 Gestão Documental**

A Gestão documental no Brasil foi influenciada pelo modelo europeu, isto é, um modelo de arquivos como fonte de pesquisa histórica. Logo, a escolha de tal modelo se refletiu no modo de não tratamento dos documentos de valor corrente na administração pública.

Oficialmente instituída no Brasil em 1991, através da Lei nº 8.159, este foi um passo importante no cenário arquivístico brasileiro, pois criou o CONARQ – Conselho Nacional de Arquivos: “Art. 26 - Fica criado o Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ, órgão vinculado ao Arquivo Nacional que definirá a política nacional de arquivos, como órgão central de um Sistema Nacional de Arquivos – SINAR”.

Segundo a Recomendação nº 37 de 15/08/2011 do CNJ, a Gestão Documental pode ser conceituada como o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos produzidos e recebidos pelas instituições públicas no exercício das suas atividades.

Para Schellenberg (2008, p. 75) “desde que se começou a registrar a história em documentos, surgiu para o homem o problema de organizá-los”. Silva *et al.* (1999, p. 28), nessa mesma linha, esclarecem que “na realidade, ao longo dos tempos, o homem sempre teve necessidade de organizar os registros da sua atividade e de criar meios eficazes para aceder ao respectivo conteúdo”.

A gestão documental divide-se em três fases: produção, utilização e destinação. Na fase da produção é preciso prevenir a criação de documentos não essenciais, intensificar o uso e o valor dos documentos que são necessários, garantir o uso de materiais apropriados na confecção de documentos e assegurar a utilização apropriada da digitalização e automação ao longo de todo o ciclo de vida dos documentos; a fase da utilização envolve o controle, uso e armazenamento de documentos necessários ao desenvolvimento das atividades de uma organização; por fim, a fase da destinação dos documentos é crítica, pois envolve decisões

sobre quais documentos devem ser preservados permanentemente como memória do passado, além de definir por quanto tempo os documentos, destinados à eliminação, devem ser retidos por razões administrativas ou legais.

Para a aplicabilidade da Gestão de Documentos enfatiza-se a Tabela de Temporalidade e a Classificação, que serve para a tomada de decisões, recuperação da informação e preservação da memória institucional. A Tabela de Temporalidade é um “registro esquemático do ciclo de vida documental do órgão, sendo elaborada após a análise da documentação e aprovada pela autoridade competente” (Indolfo *et al.*, 1995, p. 24), ela determina os prazos de guarda dos documentos na fase corrente, estabelecendo a destinação final.

A Classificação reúne os documentos sobre um mesmo tema, como forma de acelerar a sua recuperação, e simplifica outras tarefas arquivísticas relacionadas com a seleção, eliminação, transferência, recolhimento e acesso aos documentos. Para Indolfo *et al.* (1995, p. 16) a classificação é “operação intelectual que consiste em analisar e determinar o assunto de um documento.”

A implantação da Classificação é de suma importância na gestão de documentos, pois colabora na avaliação dos documentos determinando a sua destinação de acordo com o seu valor. Portanto, a Classificação representa uma operação técnica que define os rumos do arquivo, por isso, é tão importante no momento de gerir documentos, que podem ser físicos ou eletrônicos.

A respeito dos processos eletrônicos, esse tipo de documentação em meio digital é atualmente uma das inovações no setor público. Neste cenário, garantir a sobrevivência e o acesso a essas informações se torna um grande desafio, não mais permitindo que se limite àquela prova produzida em papel.

Como dispositivo legal que dispõe sobre os objetivos do uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional, cita.

Para dar segurança a esses processos eletrônicos, em 28 de junho de 2001, foi editada a Medida Provisória nº 2.200-2, a qual foi reeditada em 24 de agosto de 2001, que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira, disciplinando a questão da presunção de integridade, autenticidade e validade dos documentos eletrônicos.

Em relação aos documentos públicos, a supracitada Medida Provisória estabeleceu uma presunção de veracidade em relação aos signatários dos documentos eletrônicos assinados digitalmente, utilizando-se dos certificados da ICP-Brasil, a Infraestrutura de

Chaves Públicas Brasileiras. Se as partes utilizarem-se de outro meio para comprovar a autoria e integridade de documentos em forma eletrônica, o que não é vedado pela MP 2.200-2/2, o documento será tido como verdadeiro, desde que admitido pelas partes como válido.

Assim, a assinatura digital é qualquer técnica de autenticação eletrônica anexada pelo emissor ao documento eletrônico emitido, permitindo-se determinar a veracidade da identidade do emissor, bem como a condição de que o conteúdo do documento inicial não foi modificado após sua expedição. Salienta-se que a forma de assinatura se faz com um Token em formato de pendrive, com data de validade, onde o documento pode ser inserido eletronicamente, em sistemas que dão suporte à administração pública ou recebido fisicamente para ser digitalizado, conforme a implementação do Processo Eletrônico Nacional, desde outubro de 2017.

Com relação à digitalização, pode ser entendida como um processo de conversão dos documentos em papel para uma imagem digital. Os documentos são convertidos através de um equipamento chamado scanner (Barreto *et al.*, 2003), ligado ao computador, podendo se utilizar de funções que podem melhorar o texto impresso, como por exemplo: coloração (preto, cinza ou colorido), inversão de layout (direita e esquerda e exclusão de páginas em branco). Após a digitalização, o salvamento é em formato PDF, comprimindo o arquivo para ser inserido no repositório da Instituição.

Após o cumprimento de todas as etapas da digitalização, não se deve inserir mais nenhum documento no processo físico – para que não haja diferenças entre o processo físico e o processo digitalizado, com exceção da juntada de novos documentos, que já será eletrônica.

Por fim, vale ressaltar que a digitalização não substitui o documento ou processo original, que deve ser preservado. A eliminação de documentos públicos deve ser realizada com base no estabelecido pela Resolução nº 40, de 9 de dezembro de 2014, do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ). Também se conclui que o setor público traz como inovação a mudança dos processos em suporte impresso para o digital com vistas não somente à preservação, mas também à acessibilidade e transparência de informação.

### **3 METODOLOGIA**

O trabalho é qualitativo (Flick, 2009), pois mantém a flexibilidade necessária em relação ao objeto a investigar, e por compreender com detalhes os impactos da digitalização de processos para os servidores respondentes.

Quanto à finalidade, pode-se afirmar que se enquadra na categoria de pesquisa exploratória, pois, de acordo com Vergara (2016, p. 47), a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Desse modo, o estudo exploratório foi utilizado para que houvesse maior compreensão, entendimento e precisão dos impactos da digitalização dos processos para a Diretoria de Expediente do TCE/RN.

Para tanto, o estudo de caso foi escolhido, visto que, de acordo com Kahlmeyer-Mertens *et al.* (2007, p. 53- 54), “apresenta-se como investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elemento para investigar”.

A escolha pelo estudo de caso aplica-se na presente pesquisa, justamente por tratar-se de uma organização específica, no caso o Tribunal de Contas do estado do Rio Grande do Norte em seu próprio contexto.

O universo da pesquisa pode ser considerado delimitado, já que engloba apenas servidores de uma das diretorias do TCE/RN, um total de 24, além da direção, a Diretoria de Expediente, que utiliza sistema de Tecnologia da Informação para executar seus trabalhos, além de ter digitalizado todos os mais de 100 mil processos físicos em tramitação do Tribunal.

A pesquisa corresponde a 25 servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN, entre terceirizados, estagiários, servidores à disposição e os da casa, além da diretora.

Com relação à coleta dos dados utilizou-se fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram obtidos por Pesquisas Bibliográfica e Documental, que colaboraram para a fundamentação do assunto abordado. Diante dessa escolha, autores como Campelo (2012), Farah (2006), Rezende (2007), entre outros, além de dispositivos legais como Lei nº 8.159/91, Recomendações, Resoluções, entre outros, foram utilizados como fontes secundárias para compor as temáticas: Inovações no Setor Público, Tecnologias da Informação no Setor Público, Gestão Documental e Processos Eletrônicos.

Para a fonte primária foi aplicado um questionário pelo google forms, com os servidores da Diretoria de Expediente, contendo 19 questões fechadas, divididas nas categorias social, ambiental e econômica, e um questionário com a gestão, com 11 questões abertas.

Os resultados foram demonstrados na forma de categorias, que se destina a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, a partir de características a elementos-chave, de modo com que sejam comparáveis a uma série de outros elementos. As categorias de análise escolhidas foram: social, que visa caracterizar o respondentes, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade, cargo, modalidade de contratação e níveis de estresse e prazer; ambiental, que visa identificar o nível de informática, oferta e avaliação do treinamento, bem como as

principais mudanças no ambiente físico de trabalho; e a econômica, que visa demonstrar aumento ou diminuição no custo, tempo e espaço físico.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na categoria social a pesquisa mostrou que a Diretoria de Expediente, lócus da pesquisa, é composta em sua maioria do sexo feminino, sendo mais de 60%, isso mostra que o desempenho da diretoria dar-se-á, sobretudo pelo sucesso da capacitação das mulheres. Nesse sentido, o planejamento para capacitar deveria passar por reconhecimento do público-alvo na característica do gênero, tendo o cuidado para formatar o curso para esse perfil, reforçando em uma linguagem para um público majoritariamente feminino.

A pesquisa também observou a faixa etária dos funcionários, mostrando que mais de 40% estão acima dos 50 anos. Na faixa etária entre 31-40 anos 25%, entre 21-30 anos 17% e entre 41-50 anos 17%. Mais uma indicação para planejar bem a capacitação para o novo modelo de trabalho predominantemente digital. Os usuários do sistema digital serão na sua grande parte geração que vêm do mundo analógico e necessita de uma passagem para o mundo digital com um cuidado maior para o êxito da implantação do sistema e garantir um ambiente de trabalho harmonioso para que a mudança de processo do analógico para o digital não seja traumática para a equipe.

A maioria dos servidores tem mais de 10 anos de atuação no TCE/RN, atingindo 66,7% dos servidores, sendo um percentual de 29,2% entre 1-5 anos e 4,2% entre 6-10 anos. Nesse aspecto, ajuda na implantação do sistema o tempo de serviço que os servidores têm de conhecimento da cultura organizacional e dos processos do tribunal.

Foi identificado na pesquisa que os servidores têm boa escolaridade já que a maioria tem Nível Superior, sendo 63%. Nível Médio fica em seguida, com 17%, 8% Superior Incompleto, que é o caso dos estagiários, 8% Pós-graduação, em nível de Especialização, e 4% Fundamental.

Sobre os cargos dos respondentes, 7 são assistentes administrativos, 5 estagiários de Gestão Pública/Administração, 4 analistas de Controle Externo, 2 recepcionistas, 3 auxiliares de inspeção, 1 apoio operacional, 1 assistente de contas e 1 digitador.

Com relação à modalidade de contratação, chama atenção que menos de 50% são servidores efetivos do tribunal, contando com 20,8% estagiários, 29,2% servidores cedidos e 8,3% terceirizados. Essa realidade em que apenas 41,7% dos servidores são efetivos preocupa, pois, se por algum motivo a equipe perdeu muitos membros capacitados, o trabalho

será comprometido até os novos servidores serem treinados para o novo sistema. Uma estratégia que o tribunal pode adotar é ter os principais processos na mão de servidores efetivos e esses servidores serem sempre multiplicadores de conhecimento para os novos servidores.

Dentro dessa categoria, além da caracterização dos respondentes, duas questões fechadas (sim e não) pessoais foram abordadas. Com relação ao nível de estresse após novos serviços do Tribunal serem disponibilizados (área restrita, processos digitalizados e sistemas informatizados). Foi positiva a receptividade dos servidores, pois 95,8% têm a percepção que os novos processos geraram menos estresse e apenas 4,2% que aumentou com os novos processos. Vale ressaltar que estes são servidores com maior idade e menor grau de escolaridade.

É válido destacar que o fluxo de trabalho da Diretoria de Expediente se limitava a: receber o processo fisicamente, cadastrar no sistema, numerar e tramitar fisicamente. Com a digitalização, os processos foram limpos, escaneados, os físicos foram devolvidos ao órgão de origem, distribuídos aos relatores e tramitados eletronicamente. Hoje com os sistemas informatizados, o protocolo pode ser feito eletronicamente, além do canal presencial, que segue o mesmo fluxo inicial (receber o processo fisicamente, cadastrar no sistema, digitalizar, classificar e tramitar). Nos Portais do Gestor e E-TCE (advogado e pessoa física) os processos já se iniciam eletrônicos, uma vez que a assinatura é eletrônica, por meio de token.

Além dessas formas, todas as autuações em processos administrativos, controle de movimentações, consultas, requisições de materiais, manutenção e reserva de veículos são realizados eletronicamente. Os memorandos, que antes eram cadastrados como processos, também podem ser elaborados pelo sistema. Por isso, o SIAI do TCE-RN informatiza as atividades e o fluxo de documentos, o que ajuda no registro e controle dos processos, que antigamente era todo feito de forma manual.

Corroborando com a análise anterior no quesito sobre a relação ao trabalho ter ficado mais prazeroso e simplificado após os novos serviços, os servidores responderam 91,7% concordando e 8,3% não se sentiram ainda confortável com as mudanças. Mostra nesse resultado que a implantação está sendo exitosa e vai ao encontro com as expectativas dos servidores de terem menos estresse.

Na categoria ambiental observou-se que o nível de conhecimento em informática dos respondentes é básico, conhecimento este valorizado para o aprendizado das novas rotinas de trabalho. Assim, é recomendado que o tribunal avance no treinamento de informática. Destaca-se que 50% têm conhecimento básico, 29,2% intermediário, 16,7% avançado e 4,2%

nenhum. Como a mudança é relativa ao mundo digital, o não conhecimento ou o baixo conhecimento de informática liga a luz amarela para uma capacitação adicional ao treinamento do sistema, pois, os conhecimentos de informática são pré-requisito para utilizar melhor o sistema.

Acerca do conhecimento de treinamentos ofertados pelo TCE/RN, 75% afirmam que o TCE ofertou, 12,5% que não e 12,5% desconhecem. Destes, pode-se afirmar que por serem admitidos após o período do treinamento. O conhecimento do treinamento chegou à maioria dos servidores, o que foi importante para o sucesso da implantação do sistema.

Ficou claro que a maioria dos servidores foi treinada para os novos trabalhos, 58,3%. Tudo indica que necessitavam de mais horas de treinamento ou de uma metodologia com mais prática no serviço. Os servidores satisfeitos são 41,7%, porém, é importante uma pesquisa diagnóstica posterior para saber o que ficou faltando no treinamento realizado ou se a satisfação indica que a capacitação foi totalmente atingida. É necessário também verificar o conhecimento em informática já analisado acima e o que dificulta o treinamento para um sistema digital, que influenciou nos 12,5% indiferentes e 4,2% insatisfatórios. Estranho identificar um percentual de 41,7% que não participou de nenhum treinamento sabendo que o sistema já está totalmente digital diferente do que vinha sendo utilizado até então.

Como era esperado, houve percepção nas mudanças de processos, em sua maioria avaliam que existiu mudança, 95,8%.

Ao solicitar que avaliassem o que realmente mudou, 13 comentários foram registrados, ficando claro que houve uma mudança satisfatória e suscitou boa receptividade por parte dos servidores que responderam. As principais falas demonstram que os processos eletrônicos trouxeram maior segurança da informação e maior agilidade na tramitação e análise.

Acerca do nível de conhecimento dos sistemas informatizados do TCE (e-TCE, sítio eletrônico, Portal do Gestor, entre outros), 66,7% tem conhecimento básico, 16,7% afirma que seu conhecimento é intermediário, 12,5% se entende com conhecimento avançado e 4,2% demonstrou ter nenhum conhecimento. Com o novo sistema é esperado que o conhecimento aumente, pois, a literatura mostra que um dos grandes benefícios da tecnologia da informação é automatizar processos, agilizando a tomada de decisão pela precisão dos dados e facilidade de entendimento do modelo de negócio.

Outro benefício da tecnologia da informação vai ao encontro das expectativas dos 83,3% servidores, que é ter mais tempo livre para fazer outras atividades no trabalho (leituras normativas, capacitação, interação com os colegas, entre outras). Apenas 16,7% não tem essa expectativa.

Na categoria econômica, a pesquisa demonstrou uma percepção otimista dos servidores em uma rotina melhor de trabalho, com custos menores, agilidade na tramitação dos processos, mais espaço físico, porém ainda com algumas desvantagens.

Com relação à alteração de rotina após os processos eletrônicos, o processo está no caminho certo pois 83,3% notaram melhora, ainda há dúvida para 8,3% que afirmaram que não sabem responder. Talvez por ser um processo novo é necessário mais prática para ter um amadurecimento no sistema, principalmente, para servidores com menos experiência e/ou com pouco conhecimento em informática. Só 4,2% acreditam não ter mudanças e 4,2% a rotina piorou. Mesmo com percentual abaixo de 20% ainda não sentiram melhora, cabe uma análise diagnóstico sobre os problemas enfrentados para a gestão tomar decisão sobre o que fazer para ter a satisfação total dos servidores.

Nota-se nos comentários de 9 servidores que a satisfação e o prazer de trabalhar no sistema é majoritário nas respostas. De acordo com as falas dos servidores, a utilização do processo em meio eletrônico trouxe rapidez e segurança ao serviço, porém, para dois servidores, essa mudança ainda retoma trabalhos mecânicos e sobrecarga.

Na percepção de 62,5% respondentes, os custos diminuíram com a implantação dos processos eletrônicos, 12,5% aumentou e 25% não sabem responder. Nota-se aqui uma falha de comunicação do tribunal que deveria manter todos os servidores bem informados para facilitar o comprometimento geral com o projeto de implantação do sistema.

Sobre a percepção dos custos, 8 servidores comentaram sobre a expectativa de economia com a implantação do sistema. Ficou claro que apesar do TCE ter investido mais tecnologia com o sistema e com treinamento, o consumo de papel e de outros materiais de expediente foi grande.

Saindo do custo para a economia de tempo foi identificado que o impacto de tempo com a implantação dos processos eletrônicos para 83,3% será de economia de tempo para o servidor, 8,3% não sabem responder, 4,2% mantém a expectativa que o tempo aumentou nos processos e 4,2% acredita que não mudou em nada. Aqui se tem mais uma falha de comunicação, pois os servidores vem estar informados sobre essas informações para se manter sempre envolvido com o projeto de implantação do sistema no tribunal.

Essa questão captou os comentários dos servidores que quiseram deixar registrado o melhoramento de tempo que sentem. Evidenciou-se nas falas que diminui muito o tempo de protocolo, de tramitação, de correção e consulta de informações dos processos, trazendo impactos positivos aos servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN, e ao Tribunal como um todo.

Outro impacto que pode ser observado é o espaço físico, a sala onde os servidores trabalham. Dos respondentes, 83,3% acreditam que o espaço está mais organizado, 8,3% não sabem responder e para 8,3% o espaço está desorganizado. Estranho ter 16,6% de servidores que não notam o impacto em um ambiente de trabalho sem papel, onde todos os processos são digitais. Aqui também é recomendado ao tribunal ter um cuidado melhor na comunicação. Um bom gerenciamento da comunicação faz a diferença na hora de motivar e engajar a equipe para os objetivos da organização.

Nota-se que os servidores que entenderam e engajaram na implantação do sistema são os que deixam os relatos nos comentários das questões. De acordo com as falas, dois impactos são os mais importantes para os servidores: mais espaço físico na sala e diminuição dos problemas de saúde, pois à medida que os processos físicos vão sendo digitalizados os mesmos voltam para o órgão de origem ou se já transitado e julgado vão para o arquivo.

Na percepção de quase 80% dos respondentes demonstra não existirem desvantagens advindas do uso dos processos eletrônicos, comprovando uma implantação bem-sucedida. Porém, a gestão tem que se preocupar com o ambiente organizacional do todo, pois 20% enxerga desvantagem, um percentual considerado para se fazer um diagnóstico da insatisfação e trabalhar no desenvolvimento desses servidores. Um dos pontos notados nesta pesquisa é que a comunicação poderia ser melhor para não gerar ruído, que pode ter sido um fator de insatisfação da minoria que não se envolveu como deveria com a implantação do sistema.

Sobre a percepção das desvantagens estão: má digitalização e dificuldade por parte daqueles servidores mais experientes em idade, com o uso das tecnologias.

Por fim, sobre a percepção da diretoria, no questionamento para saber se houve pesquisa para o nível de estresse e aceitação do processo eletrônico depois de implementado para avaliar o processo, foi respondido que sim, confirmado como foi visto na análise dos servidores. A gestão reforça respondendo que “inicialmente houve resistência por parte dos servidores, isso ocorreu devido à falta de familiaridade com o mundo digital. Contudo, a usabilidade cotidiana demonstra que os usuários se sentem mais seguros e confortáveis”. Essa resposta demonstra que a princípio o baixo conhecimento de informática detectado na pesquisa com os servidores impactou o início da capacitação.

A pesquisa quis saber se, na perspectiva da gestão, houve treinamento adequado para todos os servidores. Pois, os servidores responderam que foram treinados para o trabalho (58,3% dos servidores), porém, houve satisfação com o treinamento (41,7%). Como existe 41,7% que não participaram e 16,7% indiferente ou insatisfeito, requer uma pesquisa detalhada para identificar os pontos fracos nos treinados e necessidade de inclusão dos não

treinados em um treinamento específico em serviço, talvez por um servidor bem treinado como multiplicador do conhecimento. A gestão respondeu que: “o treinamento foi ofertado, porém muitos não se sentem confortáveis com computadores, uma vez que criaram resistência às máquinas. Provavelmente devido a não ter familiaridade com o equipamento.”

Foi questionado também se para o treinamento foi diagnosticado o conhecimento de tecnologia da informação dos servidores, pois foi detectado na pesquisa com os servidores que 50% têm conhecimento básico, 29,2% intermediário, 16,7% avançado e 4,2% nenhum, a resposta da direção foi que “para o manuseio é necessário conhecimento básico. Então foi ofertado curso básico de tecnologia da informação”. Assim confirmou as respostas dos servidores.

Com relação aos impactos dos processos eletrônicos para o TCE/RN, foi questionado se houve diminuição dos custos e se foi uma economia de imediato. Para a direção: “a instituição não realizou esse estudo para uma informação precisa. Entretanto, enxerga-se diminuição de custos de material de escritório, pessoal, móveis e danos na estrutura física do prédio sede devido ao peso dos processos.”

Assim como os servidores, por falta de dados para comparar a realidade atual e passada, ainda não se pode afirmar se houve economia de custos para o tribunal, justifica que os servidores também não podem afirmar e apesar da maioria ter a percepção da direção que os custos estão baixando. Seria importante ter um estudo comparativo para informar melhor aos stakeholders para motivar e tê-los sempre na defesa do sistema.

Já com relação ao tempo de trabalho, foi questionado se o processo eletrônico teve ganhos relevantes de economia de tempo na tramitação dos processos. Para a gestão: “Sem dúvida. Principalmente, quando o processo nasce eletrônico”.

A percepção de mudança hoje nos processos e no trabalho dos servidores também foi alvo de investigação. Para a direção: “Houve agilidade no processo, aumentou a produtividade, satisfação dos servidores, qualidade de trabalho, etc.”

Para a gestão, a rotina de trabalho dos servidores tem mais tempo livre para aplicarem esforço em outras demandas produtivas. “O controle da gestão ficou mais fácil de ser aferido, possibilitando o trabalho em outras áreas, como comissões, planejamento e outros”.

Por fim, a gestão não percebe pontos negativos no processo eletrônico. O que se nota é um projeto que está sendo implantado com muito êxito. Porém, seria bom atacar as expectativas dos servidores detectando falhas de treinamento, comunicação e qualidade. Por mais que um sistema de informação seja bem formatado com boas usabilidades, rápido e com tolerância à falha, contudo, o sucesso está na mão do usuário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivos analisar os impactos da digitalização de processos na Diretoria de Expediente do TCE/RN, na percepção de seus servidores, além de estudar a trajetória da implantação dos processos eletrônicos no TCE/RN, descrever o fluxo de trabalho da Diretoria de Expediente do TCE/RN e identificar a percepção dos servidores da Diretoria de Expediente do TCE/RN, a respeito da situação anterior e posterior à meta da digitalização.

No decorrer do trabalho identificou-se na literatura os impactos da disponibilização de documentos no formato digital, a partir das inovações no setor público com o uso das tecnologias.

Muitos ganhos foram observados com as análises dos dados: impactos social, econômico (custo e tempo) e ambiental. O Tribunal aderiu às evoluções tecnológicas, com o objetivo de proporcionar aos jurisdicionados uma maior celeridade dos procedimentos, efetivando o acesso via processo eletrônico, trazendo como principal vantagem, além da facilidade de consulta, a agilização da tramitação processual.

Outra observação é sobre os impactos social, ambiental e econômico – custo, tempo e espaço, pois com a digitalização dos processos, os espaços foram aumentando e assim a sala da Diretoria de Expediente foi aumentada e houve mais tempo para os servidores desempenharem outras atividades. Fatos esses que ficam evidente nas falas dos servidores. Outros impactos são importantes de destacar: agilidade no processo, aumento da produtividade, satisfação dos servidores, qualidade de trabalho, possibilidade do teletrabalho, ambiente físico mais higiênico, publicidade e segurança das informações processuais.

A pesquisa detectou que a gestão informou que os servidores necessitam ser mais bem avaliados e ter um treinamento diferenciado entre os que encontram dificuldades em informática e os que não conseguiram desenvoltura nos processos digitais. Também merecia uma atenção maior o gerenciamento da comunicação que foi percebido que os servidores melhor informados podem gerar feedback para a gestão do sistema.

Por fim, as contribuições desta pesquisa foram relevantes e esclarecedoras, pois constata-se a máxima de que para garantir sobrevivência, as organizações realmente necessitam priorizar sua capacidade de aprender e inovar de forma e por vezes radical. Ressalta-se que é preciso caminhar nas pesquisas, e como sugestão, fazer um estudo comparativo para informar melhor aos servidores para motivar e tê-los sempre na defesa do sistema, pois, é preciso buscar novas práticas, métodos e soluções, procurar sempre estar melhorando o setor público e inovar.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, F. F. *et al.* **Gerenciamento Eletrônico de Documentos**: a Tecnologia que está mudando o mundo. 2003.

BRASIL. **Lei nº 8.159**, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm). Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. **Medida Provisória nº 2.200-2**, de 24 de agosto de 2001. Institui a Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, transforma o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/antigas\\_2001/2200-2.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas_2001/2200-2.htm). Acesso em: 14 set. 2025.

BRASIL. **Recomendação Nº 37**, de 15 de agosto de 2011. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/846>. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Resolução nº 24/2012** - TCE. Institui e regulamenta o processo eletrônico no âmbito do tribunal de contas do RN. Disponível em: [http://www.tce.rn.gov.br/as/Legislacao\\_site/download/resolucoes\\_tce\\_rn/RESOLU%C3%87%C3%83O\\_N\\_0242012\\_\\_TCE.pdf](http://www.tce.rn.gov.br/as/Legislacao_site/download/resolucoes_tce_rn/RESOLU%C3%87%C3%83O_N_0242012__TCE.pdf). Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. **Resolução nº 40**, de 9 de dezembro de 2014. Dispõe sobre os procedimentos para a eliminação de documentos no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos - SINAR. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/resolucoes-do-conarq/resolucao-no-40-de-9-de-dezembro-de-2014-alterada#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20os%20procedimentos%20para,Sistema%20Nacional%20de%20Arquivos%20%2D%20SINAR>. Acesso em: 14 set. 2025.

CAMPELO, M. Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de excelência em gestão pública. In: MACHADO, N. *et al.* GBRSP – **Gestão baseada em resultado no setor público**: uma abordagem para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). **Inovação no campo da gestão pública local**. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 196p.

GASPAR, Marcelo; GOMES, Thierry; MIRANDA, Zailton. **TI - Mudar e Inovar** - Resolvendo Conflitos. Brasília: SENAC, 2010.

INDOLFO, Ana Celeste. **Gestão de documentos**: conceitos e procedimentos básicos. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

KAHLMAYER-MERTENS, R. S. *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007.

OLIVEIRA, R. **Gestão pública**: democracia e eficiência. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

PASCARELLI FILHO, M. **A nova administração pública**: profissionalização, eficiência e governança. São Paulo: DVS Editora, 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e municípios**. Artigo publicado na Revista de Administração Pública, v.41, n.3, mai/jun 2007.

RIBEIRO, J. C. de M.; FARIAS, R. A. Inovação no setor público. In: MACHADO, N. *et al.* GBRSP – **Gestão baseada em resultado no setor público**: uma abordagem para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. **Tecnologia e gestão pública municipal**: Mensuração da interação com a sociedade. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

SHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos**. Princípios e técnicas. 6ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SILVA, Armando Malheiro *et al.* **Arquivística**. Teoria e prática de uma ciência da informação. Porto: Afrontamento, 1999.

SILVA, Arídio; RIBEIRO, José Araujo; RODRIGUES, Luiz Alberto. **Sistemas de Informação na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Revan, 2005.

TAKAHASHI, Tadao (org). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. 195 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WAGNER, Rodd; HARTE, James K. **12 elementos da gestão de excelência**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.