



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA RAYANNE MORAIS DA SILVA

**OS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: O CASO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL NO MUNICÍPIO DE
MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ

2025

AMANDA RAYANNE MORAIS DA SILVA

**OS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: O CASO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL NO MUNICÍPIO DE
MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^a. Dra. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda.

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586i Silva, Amanda Rayanne Moraes da Silva.
Os impactos da transformação digital na
administração pública: O caso de uma autarquia
federal no município de Mossoró/RN / Amanda Rayanne
Moraes da Silva Silva. - 2025.
57 f. : il.

Orientadora: Ana Lucia Brenner Barreto Miranda
Miranda.

Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2025.

1. transformação digital. 2. digitalização no
serviço público. 3. administração pública. 4.
autarquia federal. I. Miranda, Ana Lucia Brenner
Barreto Miranda, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

AMANDA RAYANNE MORAIS DA SILVA

**OS IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA: O CASO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL NO MUNICÍPIO DE
MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Defendida em: 19 / 03 / 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda (UFERSA)
Presidente

Prof^a. Dra. Juliana Carvalho de Sousa (UFERSA)
Membro Examinador

Ygo Biserra Pereira (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por todos os desafios enfrentados durante minha jornada acadêmica, por me fortalecer e me preparar para o que está por vir, por ter me permitido concluir essa etapa da minha vida e me dar a oportunidade de iniciar, daqui para frente, uma nova fase repleta de oportunidades, desafios e crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, Maria Regina de Moraes e João Batista da Silva, agradeço imensamente por terem sido minha rede de apoio em todos os momentos da minha vida. Agradeço por todo o incentivo e dedicação para comigo ao longo desses 4 anos e meio, para que eu superasse todos os obstáculos e concluísse minha graduação.

Por fim, também agradeço à minha orientadora, Prof^a. Dr^a Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda, pela dedicação, paciência e todo o conhecimento repassado. Sua orientação e acompanhamento foram fundamentais para a construção deste trabalho e para que eu alcançasse esse objetivo.

“Acredite em si mesmo e você estará no caminho para o sucesso”. (Theodore Roosevelt)

RESUMO

A transformação digital tem provocado mudanças significativas na administração pública, que impactaram tanto a prestação de serviços quanto a rotina dos servidores públicos. Nessa perspectiva, este estudo teve como objetivo geral analisar os impactos da digitalização na administração pública, tomando como base o caso de uma autarquia federal no município de Mossoró/RN. Diante disso, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, sendo que para a construção da fundamentação teórica foram utilizadas fontes derivadas de livros e artigos ligados ao tema do estudo, e na parte empírica foi adotado o método de estudo de caso, cuja coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado aos servidores da autarquia estudada, e posteriormente foi empregado o método de análise de conteúdo para examinar as respostas obtidas dos servidores da autarquia. Os resultados apontam que os principais benefícios proporcionados pela digitalização foram agilidade, economia de recursos, transparência e flexibilidade no trabalho dos servidores públicos, porém ao mesmo tempo trouxe consigo alguns desafios como a perda do atendimento humanizado, dependência de infraestrutura digital, sobrecarga de metas e exclusão digital de determinados grupos da população. Portanto, conclui-se que, apesar dos avanços e melhorias na eficiência administrativa é essencial garantir estratégias que minimizem os desafios enfrentados, promovendo acessibilidade digital e aprimoramento contínuo da infraestrutura tecnológica, para que os avanços da digitalização sejam consolidados e possam garantir um atendimento público de qualidade para todos.

Palavras-chave: transformação digital; digitalização no serviço público; administração pública; autarquia federal.

ABSTRACT

The digital transformation has caused significant changes in public administration, which have impacted both the provision of services and the routine of public servants. From this perspective, this study had as its general objective to analyze the impacts of digitalization on public administration, taking as a basis the case of a federal autarchy in the municipality of Mossoró/RN. In view of this, the research adopted a qualitative and descriptive approach, and for the construction of the theoretical basis, sources derived from books and articles related to the theme of the study were used, and in the empirical part, the case study method was adopted, whose data collection was carried out through a questionnaire applied to the employees of the organization studied, and subsequently the content analysis method was used to examine the responses obtained from the employees of the autarchy. The results indicate that the main benefits provided by digitalization were agility, resource savings, transparency and flexibility in the work of civil servants, but at the same time it brought with it some challenges such as the loss of human contact, dependence on digital infrastructure, overload of goals and digital exclusion of certain groups of the population. Therefore, it is concluded that, despite the advances and improvements in administrative efficiency, it is essential to ensure strategies that minimize the challenges faced, promoting digital accessibility and continuous improvement of technological infrastructure so that the advances in digitalization are consolidated and can guarantee quality public service for all.

Keywords: digital transformation; digitalization in public service; public administration; federal autarchy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Etapas da Análise de Conteúdo	30
----------	---	-------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos servidores respondentes da pesquisa.....	28
Quadro 2 - Objetivos específicos de análise de estudo alinhados as categorias.....	31
Quadro 3 - Benefícios e Desafios da digitalização na percepção dos servidores para a administração pública.....	38
Quadro 4 - Impactos da digitalização no desenvolvimento das atividades dos servidores.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGU - Controladoria-Geral da União

COVID - 19 - Coronavírus Disease 2019

E-DIGITAL - Estratégia Brasileira para a Transformação Digital

GOV.BR - Governo Federal Brasileiro

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

TD - Transformação Digital

TI - Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

nº número

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2	PROBLEMÁTICA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	18
2.2	DO GOVERNO ELETRÔNICO AO GOVERNO DIGITAL.....	20
2.3	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	22
2.3.1	DIGITALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	23
3	MÉTODO.....	25
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2	POPULAÇÃO.....	26
3.3	COLETA DE DADOS.....	27
4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	29
4.1	BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA DIGITALIZAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	32
4.2	IMPACTOS DA DIGITALIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES.....	38
4.3	IMPORTÂNCIA DA DIGITALIZAÇÃO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA AUTARQUIA.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM OS SERVIDORES DA ORGANIZAÇÃO....	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Souza (2020), o surgimento da Revolução Técnica - Científico Informacional, na segunda metade do século XX, logo após a Segunda Guerra Mundial, foi um período marcado por avanços tecnológicos, principalmente no setor da informática e de telecomunicações. Com isso, durante essa época foram criados vários equipamentos ligados à alta tecnologia, como: computadores, celulares, televisores, robôs, rádio e internet, sendo que essa última invenção citada (internet) nasceu com o propósito de proporcionar às pessoas o rápido acesso à informação, além de promover diversas melhorias no cotidiano das organizações.

Mais tarde, no início do ano de 2010, o mundo presenciou outra reviravolta tecnológica, a qual ficou conhecida como a 4ª Revolução Industrial. Nesse contexto, a Indústria 4.0 trouxe inúmeros impactos na comunidade, nos negócios e na mão de obra das fábricas, ou seja, os grandes progressos no ramo digital vividos até o dias atuais estão sendo capazes de revolucionar costumes, hábitos e diversos comportamentos de consumo da sociedade. Diante disso, as organizações foram obrigadas a modificar sua maneira de agir para se adaptar à nova realidade, conseguir atender às novas demandas do mercado e satisfazer os consumidores finais (Amaral, 2019).

Isso posto, a disseminação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) provocou mudanças em todo corpo social, como a migração de informações do meio analógico para as mídias sociais, e-commerce, redes sociais, dentre outras. No entanto, a ocorrência dessas mudanças fez com que a administração pública enfrentasse uma pressão da comunidade para inserir os meios digitais na prestação de seus serviços, levando o governo a repensar suas estratégias para melhorar o desempenho de suas atividades bem como atender às novas demandas do século XXI (Brognoli; Ferenhof, 2020).

Com a chegada da digitalização massiva dos serviços públicos também surge o questionamento sobre o alcance da prestação de serviços aos grupos mais vulneráveis da sociedade. Diante desse cenário, a crise na saúde pública provocada pela Covid-19 veio para afirmar os níveis de desigualdades digitais presentes no Brasil e no mundo. Embora, na teoria,

seja dito que o acesso aos serviços públicos deve estar disponível para todos, o acesso da população a eles era e continua sendo precário nos setores da educação, saúde e programas sociais devido a falta de acesso à internet e recursos tecnológicos (Malheiro, 2020). Assim, é inegável que a propagação da pandemia do Covid-19 foi capaz de alterar em um curto espaço de tempo os mais diferentes aspectos da vida em sociedade. Com isso, ficou evidente que as organizações públicas não estavam completamente preparadas para enfrentar a crise sanitária, comprometendo a continuidade da prestação dos serviços públicos e o direito dos cidadãos (De Medeiros Neto; Silva, 2021).

Em face do exposto, a administração pública está passando por um processo de modernização, adotando estratégias de sucesso que são utilizadas no setor privado para melhorar a eficácia, transparência e sustentabilidade na prestação de seus serviços com foco em trazer resultados concretos e de qualidade aos cidadãos (Sousa, 2022). Em vista disso, Hoffmann (2022) ressalta que a implementação da política de governança digital no setor público promoveu uma administração mais eficiente e centralizada nas necessidades da população.

Nesse sentido, a digitalização de processos na administração pública tornou-se uma realidade nos últimos anos e tem ocorrido no governo tripartite, possibilitando aos cidadãos o acesso aos serviços públicos através de ferramentas digitais como sites, plataformas e aplicativos. Porém, apesar da transformação digital oferecer inúmeras mudanças positivas na forma de relacionamento entre a sociedade e o governo, ao mesmo tempo faz com que uma grande parte da população seja colocada de lado contribuindo para o crescimento da exclusão social digital (Mesquita, 2023).

1.2 PROBLEMÁTICA

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) tem sido um mecanismo de extrema importância para as organizações, uma vez que ela visa o aperfeiçoamento da qualidade das informações, a tomada de decisões além de possibilitar a substituição de humanos por máquinas para a realização das atividades através da digitalização de processos (Lima, 2023).

Entretanto, de acordo com Fontes (2023), há alguns anos atrás, a transformação digital já estava em bastante evidência e vinha crescendo em um ritmo bastante acelerado no mundo inteiro, porém, desde o início da pandemia do novo coronavírus, foi possível constatar que a implementação da digitalização veio para ficar e mudar a rotina das organizações, visto que muitas delas foram obrigadas a sair de sua zona de conforto e adotar a tecnologia ao seu favor devido a intensificação do uso de dispositivos digitais pela população, o que provocou inúmeras modificações no comportamento dos consumidores e a abertura de novos modelos de negócios que acabaram conquistando o gosto das pessoas.

Neste aspecto, o isolamento social provocado pelo COVID-19 reforçou a necessidade de implementar alternativas para acelerar o processo de digitalização dos serviços públicos para desafogar as inúmeras demandas e facilitar o acesso da população (Cruz, 2023). Em contrapartida, a crescente dependência da indústria digital acabou restringindo a participação social dos grupos mais vulneráveis economicamente e colocou em evidência o fenômeno da exclusão digital (Nascimento, 2024).

Diante do exposto, a presente pesquisa analisa quais os efeitos provocados pela transformação digital em uma autarquia federal no município de Mossoró/RN. Assim, como problema de pesquisa tem-se: Quais os impactos que a digitalização trouxe para uma autarquia federal no município de Mossoró/RN, considerando os benefícios, desafios e percepção dos servidores públicos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

- Analisar os impactos da digitalização a partir do caso de uma autarquia federal no município de Mossoró/RN.

1.3. 2. Objetivos Específicos

- Identificar os benefícios e desafios da digitalização percebidos pelos servidores para a administração pública.

- Compreender a percepção dos servidores públicos sobre os impactos da digitalização no desenvolvimento de suas atividades.
- Avaliar a importância da digitalização para a prestação de serviços da autarquia federal.

1.4 JUSTIFICATIVA

A rápida evolução tecnológica afetou todos os setores, incluindo o público, assim a transformação digital na administração pública surgiu pela necessidade de modernização e inclusão digital, permitindo serviços mais inclusivos e eficientes, especialmente após a eclosão da pandemia do Covid-19. Dessa forma, a digitalização no setor público visa superar desafios institucionais por meio da articulação tecnológica, melhorando a produtividade, eficiência e comunicação. Entretanto, a influência da tecnologia na sociedade é complexa, visto que ela apresenta potencial tanto para transformação como para exacerbar a exclusão digital (Futer, 2023).

Partindo dessa premissa, o desejo dos cidadãos brasileiros por uma administração pública eficaz foi um dos motivos que levaram o Estado a incorporar modelos de gestão inovadores em busca de melhorar a qualidade dos serviços públicos e atender os princípios estabelecidos pela Constituição Federal (Galindo, 2021). Assim, como a autarquia federal localizada no município de Mossoró/RN, desempenha um papel estratégico na prestação de serviço público essencial à população local, ela oferece um cenário propício para analisar os impactos (benefícios e desafios) da digitalização no serviço público, além de permitir observar como a transformação digital afetou tanto o atendimento ao cidadão quanto a rotina de trabalho dos servidores.

Dessa forma, a escolha desse campo de estudo visa contribuir para o debate de um tema extremamente atual e relevante para a administração pública e para as pessoas que dependem da prestação dos seus serviços (cidadãos) e as que trabalham para ela (servidores), pois há poucos estudos voltados para os impactos da digitalização sob a perspectiva dos servidores públicos. Além disso, um dos fatores que despertou o interesse em aprofundar o estudo sobre a transformação digital na administração pública, com foco no processo de digitalização em uma autarquia federal foi a convivência com o ambiente da pesquisa, uma vez que a pesquisadora fez parte da equipe de estagiários da autarquia pelo período de dois

anos, com isso esteve em contato diário com a realidade além de conhecer o funcionamento do órgão, objeto do estudo, possuindo assim mais facilidade em coletar informações e dados confiáveis e precisos os quais viabilizaram a realização da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentada a revisão da literatura dos principais conceitos relacionados à transformação digital na administração pública.

De acordo com Futer (2023), a revisão da literatura é essencial para contextualizar a pesquisa, visto que ela agrega resultados de estudos anteriores, ou seja, ela é essencial para ampliar a compreensão da temática, além de enriquecer a argumentação e proporcionar uma base sólida para a investigação do problema abordado no estudo.

Assim, o referencial teórico destaca os conceitos e contextos sobre administração pública, TD na administração pública, governo eletrônico ao governo digital e digitalização no serviço público.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Meirelles (2016), a Administração Pública, em sentido formal, abrange todos os órgãos públicos criados para alcançar as metas traçadas pelo Governo; em sentido material envolve as atividades técnicas e operacionais necessárias para o funcionamento dos serviços públicos; em acepção operacional se caracteriza pela execução contínua, sistemática e eficaz dos serviços estatais para beneficiar a sociedade.

Além disso, Meirelles (2016) ainda ressalta que a Administração Pública consiste no gerenciamento de bens e serviços públicos em todos os níveis governamentais, sob os preceitos jurídicos e éticos em busca de promover o bem-estar social. Com isso, de forma subjetiva a Administração Pública compreende o conjunto de órgãos estatais, e de maneira objetiva refere-se a ação concreta do Estado para o bem comum e progresso social (Meirelles, 2016).

Na visão de Silva (2017), a Administração Pública é o instrumento do Estado responsável pela execução dos serviços públicos essenciais, com o objetivo de atender às demandas coletivas da sociedade. Assim, em sentido amplo, a Administração Pública abrange órgãos governamentais com funções políticas e administrativas, e em sentido estrito, refere-se aos componentes governamentais encarregados pela gestão administrativa do Estado (Silva, 2017).

A Administração Pública exerce a gestão estatal e simboliza uma série de atividades que integram à gestão pública do Estado a qual abrange atribuições legislativas, tributárias, fiscalizadoras e regulamentares por intermédio de seus órgãos, entidades e demais componentes de sua estrutura com o propósito de prestar um serviço público competente para atender as necessidades e direitos da população, otimizar processos, reduzir a burocracia e promover uma governança eficaz (Mendes, 2018).

O artigo 37 da Carta Magna estabelece que a administração pública direta e indireta bem como todos os poderes e esferas governamentais devem seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Mendes, 2018).

Embora a Administração Pública possua variadas descrições, ela tem como objetivo central a gestão eficaz do orçamento público garantindo transparência, visando o bem-estar e prestando contas à sociedade (Pena, 2019).

Para Hoffmann (2022), a Administração Pública é um instrumento fundamental na organização do Estado, visto que ela é responsável por otimizar os serviços públicos para garantir a satisfação das demandas sociais, com isso é essencial a sua evolução contínua para atender as necessidades da população.

Portanto, nos últimos anos, a Administração Pública brasileira passou por significativas transformações impulsionadas por fatores internos e externos, incorporando práticas inovadoras nacionais e internacionais e modelos de gestão privada, com foco em garantir a participação popular e atender às necessidades sociais (Sousa, 2022).

2.2 DO GOVERNO ELETRÔNICO AO GOVERNO DIGITAL

A acelerada velocidade das inovações tecnológicas, impulsionada pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), exigiu que o Estado se reinvente, obrigando-o a modernizar sua estrutura para simplificar processos burocráticos, melhorar sua gestão interna, desenvolver serviços mais acessíveis e fortalecer o seu relacionamento com os cidadãos por meio de plataformas digitais (Wanderley, 2022).

Diante da ocorrência do fenômeno da Transformação Digital e para acompanhar a evolução tecnológica, a digitalização no Estado deu origem a dois conceitos fundamentais: Governo Eletrônico e Governo Digital (Mesquita, 2023).

Governo Eletrônico é definido como uma estratégia governamental que emprega a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), para melhorar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos, além de colocar o cidadão no centro de tudo (OCDE, 2014). Em contrapartida, a OCDE (2014) diz que Governo Digital é uma estratégia governamental que enfatiza a integração entre tecnologia, transparência e democracia participativa para desenvolver serviços e políticas públicas eficazes.

Assim, a introdução do governo eletrônico na administração pública federal brasileira foi lançada com a publicação do Decreto de 3 de Abril de 2000, o qual criou um marco regulatório instituindo um grupo de trabalho interministerial para definir políticas, diretrizes e normas para a digitalização governamental (Malheiro, 2020).

Durante as décadas de 2000 - 2010, o governo brasileiro experimentou diversas reformas estruturais, sendo que algumas não chegaram a ser colocadas em prática, entretanto, essa época testemunhou um processo de transformação digital marcado pela criação e regulamentação de marcos regulatórios como o Pregão Eletrônico, o Portal da Transparência, o Marco Civil da Internet, o Processo Eletrônico Nacional e a Lei de acesso à informação (Da Cunha; Sales, 2023).

Nesse pensamento, em 2004, a Controladoria-Geral da União (CGU), lançou o Portal da Transparência, o qual representa um marco brasileiro fornecendo acesso gratuito aos cidadãos sobre gestão, orçamento e despesas públicas, consolidando a transparência como

princípio fundamental da administração pública brasileira (Dantas, 2022). Seguindo essa linha de raciocínio, Dantas (2022) também ressalta que, em 2018, foi lançada uma nova versão do Portal da Transparência, o qual trouxe inovações significativas com recursos avançados de apresentação personalizada de dados, integração social, dados abertos, recursos gráficos e compatibilidade móvel.

Em 2011, foi publicada a Lei nº 12.527/2011, mais conhecida como Lei de acesso à informação, a qual consolidou princípios democráticos como transparência, responsabilidade e democracia, permitindo que todos os cidadãos acessem informações sobre políticas públicas, gastos e ações do Estado ao mesmo tempo que estabelece limites éticos e legais para a proteção de dados pessoais (Futer, 2023). Outro importante acontecimento que Futer (2023) relata é a regulamentação da Lei nº 12.965/2014, ou seja, a lei do Marco Civil da Internet, a qual consolida princípios essenciais para o ecossistema digital como liberdade de expressão, privacidade e proteção de dados, bem como a base jurídica para a governança da internet no Brasil.

No biênio 2016-2017, o governo federal fortaleceu a sua estrutura legal com a finalidade de modernizar ainda mais a prestação de serviços, reduzir a burocracia e fortalecer a transparência de informações, assim, aconteceu a edição dos Decretos nº 8.638/2016 e nº 9.094/2017 no âmbito da administração pública federal brasileira, simplificando o atendimento aos usuários dos serviços públicos, dispensa de reconhecimento de firma e autenticação de documentos para uma gestão pública eficiente, moderna e transparente (Galindo, 2021). Outrossim, Galindo (2021) expõe que, em 2019 houve o lançamento do Portal “GOV.BR”, a partir do Decreto nº 9.756, reunindo todos os serviços públicos federais em apenas uma localidade para unificar os canais digitais e promover acessibilidade, eficiência, transparência dos serviços além de melhorar a experiência dos cidadãos.

Por fim, a Lei Federal nº 14.129/2021, a qual institui o Governo Digital estabelece princípios e regras para aumentar a eficiência da administração pública por meio da eliminação da burocracia, inovação, transformação digital e democracia, visando a melhoria da relação poder público-sociedade com a eliminação de formalidades, simplificação dos serviços digitais, qualidade, transparência, participação social, integração de sistemas e compartilhamento de dados (Futer, 2023).

2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Transformação Digital caracteriza-se como um processo que envolve a aplicação estratégica de tecnologias digitais em uma entidade através da integração de TIC, computação, comunicação e conectividade (Vial, 2019). Em contrapartida, Oliveira (2021), diz que a Transformação Digital pode ser definida como uma mudança radical na forma de gerir os negócios com a integração da tecnologia em todos os setores da organização para transformar os processos e criar propostas de valor únicas e inovadoras centradas no consumidor.

Entretanto, o propósito de implementar a transformação digital no governo é tornar a gestão pública mais inovadora, dinâmica e ampliar a participação dos cidadãos, em busca de fomentar a inclusão social e forças sociais produtivas que beneficiem a sociedade como um todo, com isso o Estado deve estar bem inserido digitalmente para oferecer um serviço eficiente, integrado e transparente (Brasil, 2018).

Nessa perspectiva, em 2018, o Governo Federal lançou a Estratégia de Transformação Digital (E-Digital), a qual caracteriza-se como uma política pública para impulsionar a economia digital brasileira, sendo coordenada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações e regulamentada pelo Decreto nº 9.319/2018, o qual estabelece o marco regulatório para a TD no Brasil (Lima, 2023). Diante disso, a implementação de políticas de transformação digital no governo representa um marco significativo para a administração pública, as quais permitem novas formas de interação entre cidadãos e os serviços públicos, promovendo inclusão digital, eficiência, eficácia, redução da burocracia, tempo e custos (Sousa, 2022).

Segundo Olioise (2023), a Transformação Digital revolucionou a Administração Pública, visto que ela conseguiu redesenhar a gestão pública, promoveu a interação com a população e melhorou a prestação dos serviços públicos, trazendo eficiência, transparência, qualidade aos serviços e superando desafios no cotidiano. Com isso, uma das vantagens que a TD trouxe para a administração pública foi o aumento da eficiência operacional, a qual promoveu a redução da burocracia, eliminação de tarefas manuais e redução de erros, permitindo que os servidores públicos fiquem focados em atividades de alto valor agregado (Olioise, 2023).

Isso posto, a evolução tecnológica revolucionou substancialmente a forma como os serviços públicos e empresariais são oferecidos à sociedade (Mesquita, 2023). Assim, a transformação digital visa modernizar os serviços públicos por meio da introdução de equipamentos tecnológicos para facilitar a democracia e melhorar a experiência dos usuários, combinando automação, migração digital e inteligência de dados para auxiliar a tomada de decisões (Oliose, 2023).

Dessa forma, a Transformação Digital tem o poder de aumentar a transparência governamental, permitindo o rápido acesso dos cidadãos a informações e dados públicos através das plataformas digitais (Oliose, 2023). No entanto, Oliose (2023) ressalta que apesar dos benefícios a TD na administração pública enfrenta desafios como a inclusão digital desigual devido às limitações digitais enfrentadas por uma parcela significativa da população.

2.3.1 DIGITALIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Para Sousa (2022), a inserção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na gestão pública redefiniu a relação entre o governo e os cidadãos. Nesse sentido, a digitalização dos serviços públicos tem a finalidade de diminuir o contato dos cidadãos com a complexidade burocrática, simplificar e otimizar processos sem a intervenção humana (Sousa, 2022).

A criação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em 2009, representou um divisor de águas na estratégia de transformação digital do governo brasileiro, visto que este revolucionário sistema permitiu a digitalização de documentos e processos, agilizando tramitações além de fomentar eficiência, transparência, melhorar o atendimento ao cidadão e facilitar seu acesso aos serviços públicos (Sousa, 2022).

Segundo o governo federal, a digitalização dos processos e serviços públicos oferece vantagens significativas, uma vez que ela permite atender à crescente demanda social, aproveitando a familiaridade da população mais jovem com tecnologias de informação e comunicação (TICs) e serviços digitais, a qual espera por experiências rápidas e eficientes, semelhantes às oferecidas pelas redes sociais (Wanderley, 2022).

Entretanto, Sousa (2022) diz que a aplicação de uma gestão pública digital é um processo complexo e gradual e enfrenta obstáculos significativos, até mesmo em países desenvolvidos, cuja digitalização dos serviços possui um progresso lento e difícil de alcançar as metas estabelecidas. Porém, a digitalização da administração pública permite que os cidadãos possam acesso aos serviços sem precisar comparecer pessoalmente no órgão, apenas utilizando dispositivos móveis conectados à internet (Wanderley, 2022).

Em face do exposto, o sucesso da transformação digital requer avaliações periódicas e monitoramento rigoroso para superar a fragmentação e desigualdade no acesso à digitalização dos serviços públicos (Sousa, 2022). Em vista disso, Carvalho (2020) afirma que, dessa forma emerge o risco de gerar uma digitalização simulada, que meramente reveste as práticas burocráticas tradicionais com tecnologia sem alterar sua essência. Nesse viés, o Governo Digital vai além da simples disponibilização de sítios eletrônicos, aplicativos digitais e plataformas online, ou seja, o processo de digitalização dos serviços públicos representa uma nova forma de comunicação com o público, a qual é caracterizada por uma linguagem acessível e interativa em busca de estabelecer uma conexão direta com o cidadão (Valle, 2021).

Nesse sentido, a rapidez no desenvolvimento dos serviços digitais do governo pode comprometer os benefícios trazidos pelo processo de digitalização, sendo capaz de gerar falhas, inadequações, além de prejudicar a eficácia e a qualidade da prestação dos serviços públicos (Reis; Gomes, 2021). Ademais, Carvalho (2020) salienta que a limitada acessibilidade à internet e a falta de habilidade digital afeta indivíduos e grupos impedindo-os de aproveitar os benefícios dos serviços online. Em vista disso, Wanderley (2022) diz que a digitalização dos serviços públicos pode trazer benefícios e oportunidades, como também tem o poder de exacerbar desigualdades sociais entre cidadãos conectados e não conectados com o meio digital. Assim, a Administração Pública deve buscar desenvolver estratégias inclusivas de digitalização, priorizando o acesso aos direitos sociais para as camadas mais vulneráveis da sociedade (Wanderley, 2022).

3. MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para a pesquisa. Dito isso, a abordagem da pesquisa foi baseada em métodos qualitativos, quanto aos objetivos classifica-se como uma investigação descritiva, e quanto aos seus procedimentos foram utilizadas fontes secundárias provenientes de livros e artigos para a construção da parte teórica do estudo, bem como foi realizada uma pesquisa de campo, por meio da utilização do método de estudo de caso, com aplicação de um questionário para os servidores da organização estudada.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa está pautada em uma abordagem qualitativa, visto que a mesma tem o intuito de analisar os impactos da digitalização em uma autarquia federal no município de Mossoró/RN, onde os dados foram coletados por meio de um questionário, de forma individual, com chefes de setores distintos do respectivo órgão público.

O termo pesquisa qualitativa envolve uma abordagem reflexiva e analítica utilizando métodos específicos para analisar e compreender a essência do objeto em seu contexto histórico e cultural (Oliveira, 2012). Ademais, conforme Galindo (2021), a pesquisa de abordagem qualitativa possibilita uma compreensão profunda do fenômeno, considerando seu contexto natural e a perspectiva dos envolvidos.

Além disso, foi realizada uma investigação descritiva, visto que um dos objetivos do estudo é identificar os benefícios e desafios que a digitalização trouxe para a administração pública, sua importância para a prestação de serviços da autarquia e compreender os impactos da digitalização no desenvolvimento das atividades dos servidores da autarquia.

Para Costa (2023), a pesquisa descritiva trata-se de uma abordagem que proporciona uma análise detalhada e uma compreensão aprofundada dos componentes e variáveis relacionadas ao objeto de estudo, conforme definido pelos objetivos específicos. Assim, “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de

determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2018, p.42).

Na parte empírica, o método adotado para o levantamento de dados foi o estudo de caso, visto que neste caso particular a pesquisa visa abordar a transformação digital na administração pública a partir da situação de uma organização pública específica, ou seja, uma autarquia federal localizada no município de Mossoró/RN.

Dessa forma, Pereira (2018), diz que o estudo de caso é um procedimento metodológico e uma investigação profunda que envolve a descrição e análise exaustiva e detalhada de um caso específico com características únicas que o torne especial.

3.2 POPULAÇÃO

O estudo foi realizado em uma autarquia federal localizada no município de Mossoró/RN, a qual é responsável pela prestação de serviços relacionados à seguridade social. O órgão em questão é composto por servidores, nomeados por concurso público, estagiários oriundos dos cursos de administração e direito, além de conter funcionários terceirizados responsáveis pelos serviços de vigilância, manutenção predial e limpeza.

No entanto, alguns servidores não possuíam disponibilidade para responder o questionário bem como outros servidores foram nomeados e entraram em exercício no cargo após acontecer a digitalização dos serviços, com isso, não vivenciaram o processo de transformação digital ocorrido no órgão. Além disso, os estagiários também não puderam participar da pesquisa devido a rotatividade bianual e os terceirizados também não foram incluídos por não atuarem diretamente na prestação do serviço fim do órgão.

Dessa forma, o questionário foi respondido por 5 servidores, sendo todos ocupantes de cargos de chefia em diferentes setores do órgão, incluindo entre os respondentes o chefe do setor de Tecnologia da Informação (TI), todos com experiência e conhecimento direto sobre o tema da pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados do estudo deu-se por meio da aplicação de um questionário, composto por 18 perguntas, sendo 3 questões fechadas e 15 questões abertas, para que os servidores pudessem compartilhar seu ponto de vista e suas percepções de forma livre e detalhada sobre os impactos da digitalização em sua rotina de trabalho, bem como os benefícios e desafios da transformação digital observados por eles para os cidadãos, administração pública e para a autarquia.

Assim, para a coleta de dados do estudo de caso utilizou-se como instrumento de pesquisa o questionário, o qual foi aplicado a alguns servidores da autarquia. Nesse sentido, os questionários são “um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”(Severino, 2007, p.125).

Além disso, é importante destacar que antes de enviar os questionários a pesquisadora explicou o objetivo da pesquisa e realizou o convite de forma presencial aos 5 servidores para participar do estudo, e após o aceite foi esclarecido que o servidor não seria identificado, ou seja, houve a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas para que eles se sentissem à vontade para compartilhar suas opiniões a respeito do assunto em questão. Com isso, o envio dos questionários foi realizado no mês de Dezembro de 2024, no horário de expediente, pelo aplicativo Whatsapp, ou seja, cada servidor recebeu o questionário através do seu telefone pessoal e todos responderam às perguntas de forma escrita.

Dessa forma, para a identificação de cada servidor é utilizada a letra “R” de respondente seguido de um número de acordo com a ordem de devolução dos questionários respondidos, logo o primeiro servidor que entregou o questionário respondido foi identificado com a sigla “R1” e assim por diante.

Quadro 1 - Perfil dos servidores respondentes da pesquisa

Participante	Faixa Etária	Sexo	Escolaridade	Tempo de Serviço	Modalidade de Trabalho
R1	46 - 59	Masculino	Pós Graduação	19 anos	Presencial
R2	31 - 45	Feminino	Pós Graduação	12 anos	Híbrido
R3	60+	Masculino	Superior Completo	40 anos	Presencial
R4	46 - 59	Masculino	Ensino Médio	23 anos	Presencial
R5	31 - 45	Masculino	Superior Completo	23 anos	Híbrido

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, nota-se que, os servidores respondentes são predominantemente do sexo masculino (66,67%), cuja a média da faixa etária é de 47,33 anos. Também verifica-se que 83,33% dos respondentes possuem nível superior completo, sendo que dois participantes ainda possuem pós graduação. E ainda é possível observar que a média de tempo de serviço é de 16,33 anos na autarquia e três dos quatros respondentes estão na modalidade de trabalho presencial e dois trabalham no formato híbrido.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para a interpretação dos dados obtidos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para examinar as respostas coletadas por meio do questionário aplicado pela pesquisadora, visto que essa técnica permite uma análise mais profunda e detalhada dos dados, já que os materiais colhidos foram obtidos em formato de texto.

De acordo com Bardin (2016), a técnica de Análise de Conteúdo pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48)

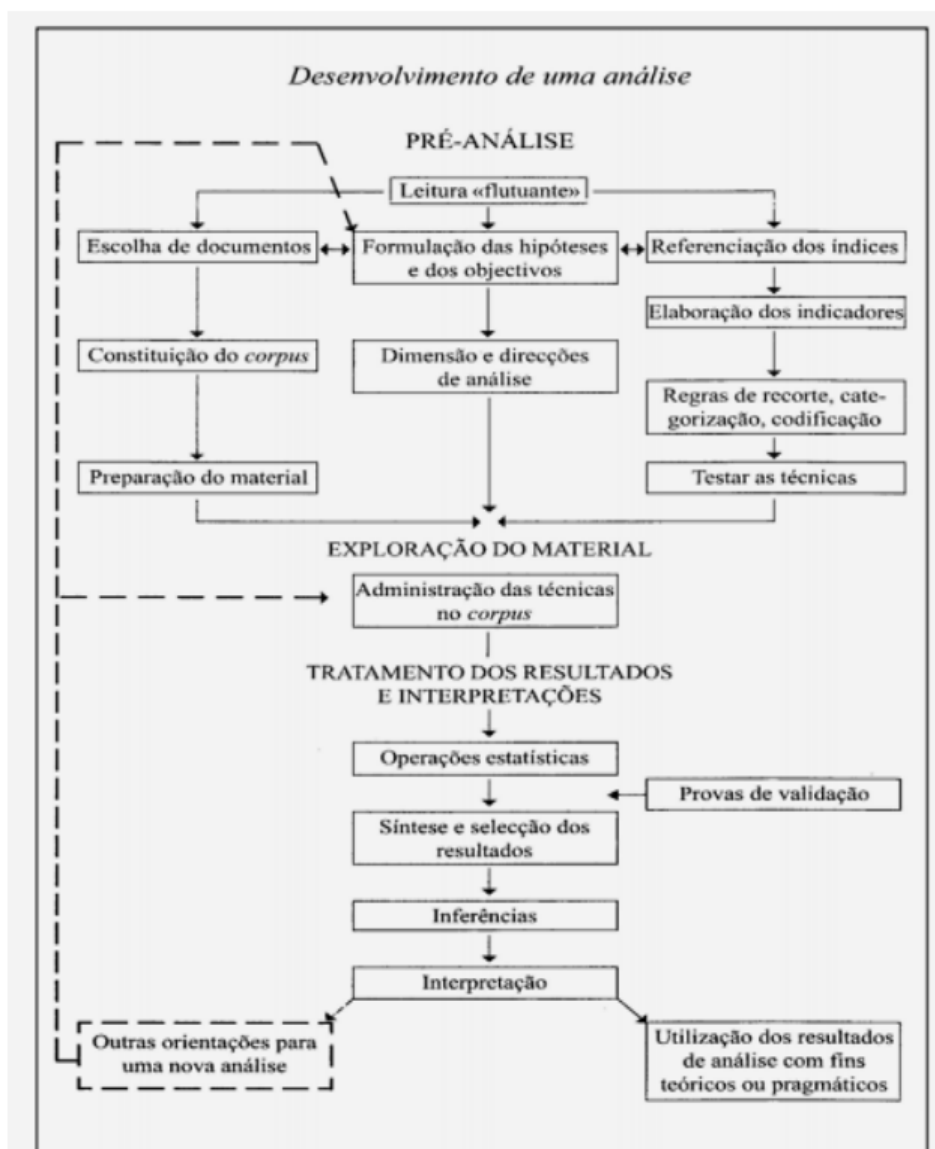
Assim, a Análise de Conteúdo é uma técnica que permite ao pesquisador realizar inferências e interpretações a partir da identificação sistemática presentes nas mensagens, podendo ser feito por meio da organização e expressão clara do conteúdo das informações, o que possibilita tirar conclusões lógicas e embasadas sobre a origem dessas mensagens (Batista; Oliveira; Camargo, 2021).

Para a organização e estruturação dos temas de análise utilizou-se os objetivos específicos da pesquisa como guia de orientação. Assim, foram criadas três categorias para organizar as informações coletadas, sendo elas: benefícios e desafios da digitalização na percepção dos servidores para a administração pública, impactos da digitalização no desenvolvimento das atividades dos servidores e importância da digitalização para a prestação de serviços da autarquia, com o intuito de estruturar os dados de forma lógica e coerente para ajudar a garantir a validade e confiabilidade dos resultados.

Nessa fase, Bardin (2016) afirma que a análise de conteúdo é composta por três etapas para servir como base de orientação para o pesquisador no tratamento dos dados coletados, sendo elas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos dados,

inferência e interpretação. Nessa perspectiva, Bardin (2016) apresenta as etapas de organização da análise de conteúdo como ilustra na figura a seguir:

Figura 1 - Etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin (2016, p. 102).

Na primeira etapa, é essencial realizar uma leitura inicial para definir os objetivos e hipóteses, categorizar o conteúdo das mensagens para seleccionar os documentos relevantes que servirão de base para a análise final (Batista; Oliveira; Camargo, 2021). Assim, na fase da pré-análise, a pesquisadora realizou, primeiramente, uma leitura geral das respostas de todos os questionários recebidos, e em seguida transcreveu-as para um documento Word com o intuito de obter uma visão geral do conteúdo.

Na segunda etapa, os dados são organizados em categorias e subcategorias, desmembrados em unidades de análise e recebem códigos específicos, ao final, os dados são organizados em um catálogo de unidades de registro, que podem ser palavras-chave, temas, eventos ou personagens (Batista; Oliveira; Camargo, 2021). Dessa forma, na fase de exploração do material foi realizada uma leitura cuidadosa, aprofundada e repetida de todo o material transcrito com a identificação de palavras-chave e destaque de trechos mais importantes em busca de familiarizar-se com o conteúdo, e logo após foi criado um quadro, onde as informações mais importantes foram categorizadas e agrupadas para responder os objetivos da pesquisa.

Na terceira fase, envolve a organização dos resultados por meio de operações específicas, ou seja, o analista deve partir das premissas iniciais para fazer inferências e interpretações permitindo que a pesquisa evolua e revele novas descobertas (Batista; Oliveira; Camargo, 2021). Com isso, esta fase consistiu na interpretação dos dados coletados baseada no problema de pesquisa: “Quais os impactos que a digitalização trouxe para uma autarquia federal no município de Mossoró/RN, considerando os benefícios, desafios e percepção dos servidores públicos?”. Dessa forma, a análise de dados baseia-se nos três objetivos específicos do estudo, que foram relacionados com as respectivas categorias no quadro abaixo permitindo uma análise mais facilitada e estruturada.

Quadro 2 - Objetivos específicos de análise do estudo alinhados as categorias

Objetivos Específicos	Categoria	Descrição	Fonte de dados
Identificar os benefícios e desafios da digitalização percebidos pelos servidores para a administração pública	Percepção dos servidores sobre os benefícios e desafios da digitalização	De acordo com a percepção dos servidores, identificar quais os benefícios e desafios que a digitalização trouxe para a administração pública	Apêndice A: Questões 4, 5, 7, 14, 17 e 18

Compreender a percepção dos servidores públicos sobre os impactos da digitalização no desenvolvimento de suas atividades	Percepção dos servidores sobre os impactos positivos e negativos da digitalização em suas atividades	Segundo o ponto de vista dos servidores, compreender quais foram os impactos positivos e negativos da digitalização em sua rotina de trabalho	Apêndice A: Questões 2, 3, 6, 8, 9, 10,11,12,13,15 e 16
Avaliar a importância da digitalização para a prestação de serviços da autarquia pública	Importância que a digitalização possui para a autarquia pública	A partir da análise da pesquisa, avaliar quais os motivos de importância da digitalização para a prestação de serviços da autarquia	Apêndice A: Questões 1 e 7

Fonte: Elaborado pela autora

4.1 BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA DIGITALIZAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Neste tópico, o estudo buscou identificar, de acordo com o primeiro objetivo específico do estudo, quais foram os benefícios e desafios que o processo de digitalização trouxe para a administração pública sob a visão dos servidores da autarquia analisada.

De acordo com as respostas obtidas, os resultados analisados indicaram que o principal benefício trazido pela digitalização para a administração pública, na percepção dos servidores, foi a agilidade na tramitação de documentos e na resolução de processos. Conforme evidenciado nas percepções a seguir:

“A digitalização veio para facilitar o controle de processos e **agilizar** a formalização de resultados dos processos”. (Respondente 1)

“A digitalização permitiu mais **agilidade** na execução do trabalho para o serviço público”. (Respondente 2)

“A administração pública foi beneficiada com mais **agilidade** na conclusão de processos”. (Respondente 5)

“A transformação digital tem sido um fator muito importante para **agilizar** a entrega de resultados dentro do prazo”. (Respondente 4)

“A digitalização permitiu a automatização de tarefas repetitivas e manuais dando mais **agilidade** na entrega de resultados dos processos”. (Respondente 3)

Com isso, essa percepção está alinhada com a afirmação de Sousa (2022), a qual diz que a criação do Sistema Eletrônico de Informações, em 2009, foi um marco revolucionário para a administração pública, já que ele permitiu a digitalização de documentos e processos trazendo mais agilidade na tramitação dos serviços públicos.

A digitalização também promoveu economia e organização para a administração pública, pois eliminou a necessidade de arquivos físicos e consequentemente houve a redução de gastos com papel e espaço de armazenamento.

“Antigamente todos os processos eram físicos, então com a adoção da digitalização na autarquia foi possível a eliminação completa de papéis causando uma **economia** gigante de folhas de papel e desgaste de impressoras além de promover uma maior **organização** dos processos”. (Respondente 3)

“A digitalização refletiu na eliminação da produção de processos físicos, que antes eram necessários prédios exclusivos para armazenados de papéis, assim promoveu **economia** e mais **organização** para a administração pública” (Respondente 4)

Esse benefício percebido pelos servidores está alinhado com o que afirma Sousa (2022), ao destacar que as políticas de transformação digital no governo também trouxeram

uma gestão mais eficiente dos recursos públicos, reduzindo desperdícios e melhorando a organização de documentos e processos dentro da administração pública.

Garantiu mais acessibilidade, visto que possibilitou a realização de requerimentos à distância promovendo redução de filas na autarquia, favoreceu a simplificação de processos administrativos trazendo maior eficiência operacional e reduziu o tempo de espera para os cidadãos.

“Trouxe a possibilidade de requerer demandas à distância e acessar o andamento do processo pelo aplicativo tornando o **acesso mais fácil** para o cidadão promovendo uma drástica diminuição de filas na autarquia que faz melhorar a eficiência operacional do órgão e a produtividade dos servidores” (Respondente 2)

Esse ponto de vista está em consonância com o pensamento de Wanderley (2022), ao destacar que a digitalização na administração pública proporcionou mais acessibilidade, permitindo que os cidadãos façam requerimentos à distância apenas utilizando dispositivos móveis com conexão de internet sem precisar comparecer pessoalmente na autarquia.

Ademais, foi mencionado a redução da burocracia, ou seja, os serviços tornaram-se mais uniformes e padronizados com prazo médio de 45 dias, independentemente da localização e propiciou a distribuição equitativa de demandas desafogando filas em localidades críticas.

“A transformação digital foi um marco para a instituição **eliminando a burocracia**, não há mais filas presenciais de pessoas aguardando atendimento”. (Respondente 3)

“Houve uma **padronização nacional** no tempo de espera. Antes, o tempo de espera ultrapassava 120 dias. Com a transformação digital, a espera é em torno de 45 dias, que é o prazo legal”. (Respondente 4)

“Com a implantação da digitalização a autarquia conseguiu realizar a **distribuição igualitária de demandas** entre os servidores, isso

reduziu a fila de espera virtual e a sobrecarga de servidores em algumas localidades”. (Respondente 2)

Isso posto, a digitalização também foi um fator determinante para a redução da burocracia, conforme afirma Olioise (2023), já que ela não apenas tornou o atendimento mais ágil e eficiente mas também garantiu uma melhor distribuição de tarefas entre os servidores, evitando sobrecargas, conseguiu desafogar filas em localidades críticas, tornou os serviços mais uniformes e padronizados e eliminou tarefas manuais permitindo que os servidores fiquem focados em atividades de alto valor agregado.

Além disso, a presente pesquisa buscou identificar quais os principais desafios que a digitalização trouxe para a administração pública na visão dos servidores públicos, com o objetivo de obter uma compreensão abrangente das vantagens e desvantagens que o processo de digitalização trouxe para a administração pública.

Entre os principais desafios enfrentados mencionados pelos servidores públicos da autarquia desde a implantação da digitalização foi o distanciamento físico com o público, tornando a comunicação mais difícil, prejudicou o atendimento personalizado e em alguns casos dificultou a resolução de problemas específicos.

“A transformação digital apresenta como desvantagem a possibilidade de erro e a **falta de humanização** no atendimento. Com a transformação digital, o atendimento passou a ser virtualizado, sem contato com a parte demandante. Com isso, deixou-se de ter o contato humanizado para saneamento de processos e procedimentos. Assim, em muitos casos, não se realiza o procedimento requerido pelo demandante, quase sempre por falha na comunicação”. (Respondente 1)

“A desvantagem foi o **distanciamento da população** junto à instituição”. (Respondente 2)

Sob essa perspectiva, tal desafio abordado concorda com a ideia de Sousa (2022), ao salientar que apesar dos benefícios proporcionados pela digitalização, a virtualização do atendimento reduziu o contato humano da administração pública com a população, afetando a comunicação e a personalização do serviço, prejudicando principalmente os cidadãos que necessitam de suporte presencial para resolver suas demandas.

Foi enfatizado que a administração pública também ficou mais dependente da TI, assim quando ocorre a queda de conexão de internet afeta o atendimento bem como o funcionamento dos sistemas, gerando atrasos nas demandas e no cumprimento de metas, podendo acarretar em multas judiciais, causar retrabalho além de aumentar a possibilidade de erros e fraudes.

“A **lentidão** e a **indisponibilidade** são bem recorrentes e provocam a **demora no atendimento** da demanda, bem como, algumas vezes **retrabalho**”.(Respondente 4)

“A **indisponibilidade** afeta diretamente no cumprimento de metas e acarreta geração de **atrasos de demandas**, provocando **multa** diante o judiciário”. (Respondente 2)

Assim, a dependência de TI citada está conforme a ótica de Reis e Gomes (2021), visto que a rápida adoção das TIC's na prestação de serviços deixou a administração pública mais dependente e quando ocorre problemas técnicos como quedas de conexão pode acabar gerando atrasos nas demandas além de ser capaz de provocar falhas e prejudicar a qualidade dos serviços prestados.

Apesar da autarquia ter implementado a digitalização, foi destacado a falta de investimento em equipamentos tecnológicos, com isso a autarquia encontra-se com uma infraestrutura tecnológica desatualizada e obsoleta, podendo levar a ineficiência, diminuição da produtividade e o comprometimento da qualidade na prestação dos serviços por parte da autarquia.

“Um dos maiores desafios enfrentados é o **sucateamento de equipamentos**. Assim como as impressoras se desgastavam no tempo do papel e impressões em massa, hoje os scanners que são responsáveis pela digitalização dos processos, que não são poucos, estão se deteriorando e há uma dificuldade na substituição desses equipamentos assim como os computadores que na sua grande maioria (eu diria 65 a 70%) são de 2013. Com isso, nota-se uma **diferença considerável de performance no trabalho** de qualquer usuário”.
(Respondente 3)

Sob esse viés, a ausência de investimentos contínuos no parque tecnológico leva a autarquia a enfrentar alguns obstáculos, conforme relata Sousa (2022), já que a implantação de uma gestão pública digital é um processo complexo, lento e gradual, o qual pode levar a ineficiência, diminuição da produtividade e comprometimento da qualidade na prestação dos serviços.

Também foi relatado que, por mais que a digitalização promova mais acessibilidade aos serviços da autarquia, por outro lado ela causa limitações de inclusão aos cidadãos que não possuem conhecimento ou têm dificuldade em utilizar dispositivos tecnológicos e serviços de internet.

“Para o cidadão que **não tem acesso à internet e não sabe usá-la** minimamente, representou uma **barreira de acesso à autarquia**”.
(Respondente 2)

“Aqueles pessoas que não conseguem ter acesso às ferramentas digitais, seja por dificuldades financeiras, seja por desconhecimento da tecnologia, às vezes precisam de **paciência para ser atendido devido ao grande volume de ligações** ou pedir algum parente que faça o seu pedido pela internet, caso tenha”. (Respondente 5)

Essa realidade está equiparado com o que afirma Wanderley (2022), ao ressaltar que a digitalização tem o poder de exacerbar desigualdades sociais entre a população que possui acesso à internet e a equipamentos digitais e a parcela de pessoas que não possui acesso a

essas ferramentas, assim, tornando-se uma barreira de acesso da camada mais vulnerável da sociedade aos serviços públicos.

Nesse sentido, os benefícios e desafios trazidos para a administração pública e apontados na visão dos servidores estão sintetizados no quadro 2 para melhor compreensão.

Quadro 3 - Benefícios e desafios da digitalização na percepção dos servidores para a administração pública

Benefícios	Desafios
Agilidade	Falta de humanização
Economia	Dependência de TI
Acessibilidade	Risco de erros e fraudes
Redução da burocracia	Obsolescência tecnológica
Padronização de prazos	Barreiras de inclusão digital
Organização	
Equidade de demandas	

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas obtidas do questionário

4.2 IMPACTOS DA DIGITALIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DOS SERVIDORES

Enquanto isso, nesse tópico buscou-se compreender o segundo objetivo específico da pesquisa, o qual envolve entender quais os impactos trazidos pela digitalização no desenvolvimento das atividades dos servidores da autarquia estudada, segundo suas percepções e opiniões. Para isso, os respondentes tiveram que apontar quais foram os aspectos positivos e negativos do processo de digitalização em suas rotinas de trabalho, com o objetivo de adquirir uma visão ampla e detalhada após a migração para o ambiente digital.

Isso posto, os primeiros impactos positivos apontados pelos respondentes foram a flexibilidade e o conforto. Com a chegada da digitalização na autarquia e principalmente após a pandemia, muitos servidores puderam aderir o Home Office, ou seja, os servidores que optaram pelo modelo de trabalho remoto podem trabalhar em horários flexíveis e em qualquer

localidade, visto que para eles foi abolido a obrigatoriedade do registro de frequência eletrônica e os mesmos passaram a trabalhar por metas, isso permitiu que eles tenham mais tempo com a família e possam dedicar mais tempo a outras atividades pessoais. Com isso, podemos ver os relatos a seguir:

“Um dos principais impactos positivos no desenvolvimento das nossas atividades são para os servidores que aderirem ao home office, pois podem trabalhar no **conforto** do seu lar em qualquer lugar do país e em **horários flexíveis**”. (Respondente 3)

“De forma positiva verificamos que existem muitos servidores que conseguiram voltar para as suas cidades e por estarem ao lado de seus familiares trabalham mais satisfeitos, pois tem a possibilidade de trabalhar em segmentos que possuem interesse e afinidade além da **liberdade com relação ao registro de frequência**”. (Respondente 4)

“A principal vantagem foi a possibilidade do teletrabalho ou do trabalho híbrido que resultou na **flexibilidade de horários**”. (Respondente 2)

Ademais, também foi destacado que após a chegada da digitalização na autarquia os servidores perceberam um aumento significativo na produtividade, já que a utilização da tecnologia permitiu a realização de tarefas de forma mais eficiente, como processos mais simplificados, automatizados e menos burocráticos para que os servidores possam se concentrar em atividades mais importantes.

“Antes os processos eram sempre feitos manualmente e demandava bastante tempo na resolução de apenas um processo. Hoje, com a digitalização não possuímos mais aquele “estoque” de papéis armazenados. Todos os processos estão no sistema eletrônico, então nosso trabalho ficou mais organizado, totalmente automatizado e por mais que alguns processos demandem mais tempo de resolutividade do que outros, **as ferramentas digitais vieram para melhorar nossa**

produtividade devido a redução da burocracia e de papelada”.
(Respondente 2)

“Inicialmente, boa parte do serviços era feito manualmente com caneta e papel. As filas eram quilométricas e os aborrecimentos devido ao tempo de espera eram inevitáveis. Ao longo do tempo os sistemas foram aprimorados e a nossa **produtividade melhorou** significativamente”. (Respondente 5)

Conforme os dois pontos mencionados acima, a digitalização no serviço público tem sido um fator importante para os servidores, promovendo maior flexibilidade, conforto e produtividade, como já foi destacado por Olioise (2023) que a transformação digital na administração pública também trouxe impactos na jornada de trabalho, especialmente após a implementação do home office. Seguindo essa linha, a maioria dos respondentes da pesquisa apontaram que a digitalização ocorrida na autarquia permitiu uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, possibilitando mais tempo para a família e outras atividades pessoais, ou seja, não apenas otimizou processos administrativos, mas também contribuiu para uma melhoria na qualidade de vida dos servidores públicos.

Entretanto, os servidores relataram que o processo de digitalização adotado pela autarquia também trouxe impactos negativos no desenvolvimento de suas atividades. De acordo com os respondentes, foi fator negativo mais apontado foi a ausência de contato físico entre os servidores que continuaram no modelo presencial com os servidores que estão trabalhando nos modelos home office, visto que a falta de encontros diários de forma física acaba acarretando uma sensação de isolamento além de tornar a comunicação mais difícil podendo causar erros ou mal-entendidos. Como podemos comprovar através dos depoimentos abaixo:

“Antes da digitalização todos os servidores trabalhavam de forma presencial e por isso tinha muita interação entre nós. Com o advento do digital, **90% dos servidores estão em home office (em casa) e muitos deles nem aparecem mais”.** (Respondente 3)

“Antes, era muito bom, pois o conhecimento era compartilhado e disseminado. Já nos dias atuais, **as pessoas ficam isoladas e a troca de conhecimento e informações é limitada**. Ocorreu um **distanciamento nas relações interpessoais** da instituição, pois o trabalho em home-office cresceu bastante”. (Respondente 4)

“Antigamente tínhamos mais proximidade uns com os outros devido ao modelo presencial, o qual permitia o encontro diário. Assim, um dos principais pontos negativos da digitalização foi o **distanciamento que houve entre nós**”. (Respondente 5)

“O principal impacto negativo ocorrido em nosso relacionamento foi o **distanciamento**, pois desde a implantação do home office tem servidores que eu não vejo mais presencialmente”. (Respondente 2)

“A grande mudança sentida por todos com o processo de transformação digital foi o **distanciamento das relações** entre as pessoas, pois o nosso contato com os servidores que estão em home office passou a ser, em sua maioria, através de aplicativos de mensagens, **sem um contato físico**, em muitos casos, frases e figuras são as comunicações mais comuns. Ou seja, houve total prejuízo no relacionamento”. (Respondente 1)

Diante disso, podemos dizer que mesmo com os benefícios proporcionados pela digitalização, a mesma também impõe desafios no que se refere ao relacionamento interpessoal entre os servidores. Assim, como enfatizado por Reis e Gomes (2021), a virtualização do ambiente de trabalho pode comprometer a comunicação e a troca de conhecimento, tornando as interações mais impessoais e dificultando a cooperação entre equipes. Esse cenário já confirmado pelos depoimentos acima dos servidores, relataram que a falta de contato físico entre aqueles que permanecem no modelo presencial e os que aderiram ao home office resultou em uma sensação de isolamento, além de tornar a comunicação mais difícil, aumentando a possibilidade de falhas na execução das atividades.

Também foi evidenciado como um aspecto negativo a dificuldade de aprendizado quando ocorre treinamentos, pois antes eles eram feitos totalmente de forma presencial e após o processo de transformação digital ocorrido na autarquia a maioria deles passaram a ser ministrados à distância, ou seja, a falta de uma estrutura presencial para o treinamento dos servidores, em muitos casos, pode ocasionar dificuldade de concentração e baixa motivação devido a ausência de feedback imediato para avaliar o progresso do servidor. Os respondentes 1 e 2 os seguintes apontamentos:

“O treinamento ofertado deixa muito a desejar, principalmente os que são fornecidos virtualmente (a maioria), onde o instrutor, na maioria das vezes, não tem o aprendizado completo. Então, a autarquia deveria executar os treinamentos de forma presencial para facilidade de aprendizado, até mesmo por existir servidores idosos que não conseguem se adequar às mudanças digitais”. (Respondente 1)

“Os treinamentos são a maioria de maneira remota, quando eles aconteciam de forma presencial permitia um intercâmbio de experiências mais enriquecedoras”. (Respondente 2)

Para complementar o debate acerca da questão da dificuldade de aprendizagem no treinamento, é importante salientar que os novos servidores que entraram na autarquia após o processo de digitalização recebem apenas um rápido treinamento, de mais ou menos 30 dias, geralmente ministrado pelos servidores veteranos. Conforme relata o respondente 3:

“Os treinamentos dos novos servidores aprovados em concurso são treinados pelos servidores da casa. Antes todos os servidores recebiam treinamento em diversas cidades em um sistema de "imersão", onde eles eram proibidos de sair do hotel até que o treinamento fosse encerrado. Tudo custeado pela instituição. Os treinamentos duravam semanas e acontecia mais de uma vez. Isso não acontece mais nos dias atuais”. (Respondente 3).

Com isso, a implementação também trouxe desafios, no que diz respeito à capacitação dos servidores. Desse modo, a geração de falhas que o processo de digitalização pode ocasionar de acordo com o apontamento de Reis e Gomes (2021) pode comprometer a qualidade de aprendizagem durante o treinamento virtual, visto que a ausência do ambiente presencial reduz a interação entre instrutores e servidores, como já relatado anteriormente por alguns respondentes da pesquisa, que, após a transformação digital, a maioria dos treinamentos passou a ser realizada à distância, o que resultou em dificuldades de concentração e aprendizado para os servidores.

Além disso, os respondentes também citaram como pontos negativos a pressão pelo atingimento de metas e a sensação de aumento da jornada de trabalho. Os servidores que optaram por trabalhar de casa ganharam uma maior flexibilidade para gerenciar seu tempo de expediente, pois foi abolido para eles o batimento diário do ponto eletrônico, em contrapartida eles são avaliados com base em sua produtividade, assim devem atingir a meta dentro do prazo estabelecido. Esse ponto foi colocado em pauta pelos respondentes 2 e 4:

“Por trabalhar no modelo híbrido e por ser chefe do meu setor, trabalho com uma meta por mês mensurada em uma meta diária. Com isso, **a meta acaba sendo a prioridade**, quase auto-centrada, o quê pode trazer uma **execução ruim** do trabalho”. (Respondente 2)

“Por ter acesso aos sistemas da própria casa, isso faz com que o servidor esteja em **constante estado de trabalho**, e a medida em que chega uma demanda, **sem limite de dia ou horário**, o servidor fica preocupado em resolver e assim, **extrapola** facilmente a jornada diária e mensal de trabalho, causando a **sensação de trabalho contínuo** na forma de 24 horas por dia, 7 dias por semana”. (Respondente 4)

Como já ressaltado por Olioise (2023), o foco da digitalização no serviço público em relação ao servidores é o foco em atividades de alto valor agregado que fez aumentar a eficiência na prestação dos serviços, em contrapartida, faz com que o acompanhamento do desempenho dos servidores que estão no home office ou híbrido seja baseado em metas, o que, segundo os respondentes da pesquisa, tem levado à sensação de jornada de trabalho prolongada e a um aumento da carga mental.

Dessa forma, foi elaborado um quadro para resumir melhor quais foram os impactos positivos e negativos apontados pelos servidores em suas rotinas de trabalho.

Quadro 4 - Impactos da digitalização no desenvolvimento das atividades dos servidores

Impactos	
Positivos	Negativos
Flexibilidade	Falta de contato físico
Conforto	Dificuldade de aprendizagem no treinamento
Produtividade	Pressão por metas
	Sensação de aumento da jornada de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas obtidas do questionário

4.3 IMPORTÂNCIA DA DIGITALIZAÇÃO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA AUTARQUIA

Esta seção do estudo teve o propósito de atender o terceiro objetivo específico do estudo, que é avaliar qual a importância da digitalização na prestação de serviços da autarquia em análise.

Isso posto, a digitalização dos serviços públicos tem sido um importante instrumento para a modernização da administração pública brasileira, permitindo maior eficiência operacional no setor público. Nesse contexto, a digitalização aliada à utilização de ferramentas tecnológicas (internet, intranet, banco de dados, computador, softwares e sistemas operacionais internos) na autarquia pública estudada foi caracterizada por todos os respondentes da pesquisa como primordial e indispensável no desempenho das atividades, já que torna mais ágil a análise de processos administrativos, a busca por informações, bem como contribuiu para uma melhor distribuição de processos de um setor para outro.

Dito isso, os respondentes do estudo foram questionados sobre qual a importância da digitalização para o serviço público prestado pela autarquia. Assim, todos mencionaram que a inserção da tecnologia trouxe uma série de transformações significativas para a autarquia, impactando diretamente na eficiência e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Nesse sentido, ressalta-se que a digitalização é importante para a autarquia, pois os principais avanços ocorridos foram:

- **Economicidade:** Houve a substituição de processos físicos por processos eletrônicos que eliminou o uso de papel reduzindo custos com impressão e armazenamento.
- **Diminuição da burocracia:** Houve uma significativa redução de filas presenciais nos prédios da autarquia garantindo mais acessibilidade aos cidadãos e ganho de produtividade para os servidores.
- **Celeridade nos resultados:** Trouxe mais rapidez na análise e conclusão de processos garantindo padronização no atendimento, diminuindo desigualdades regionais no tempo de resposta além de ter sido crucial para reduzir o tempo de entrega e evitar prejuízos financeiros, como correções monetárias ou ações judiciais.
- **Segurança e Transparência:** A utilização de credenciais de acesso aos servidores reduziu o risco de extravio, deterioração e acesso indevido aos documentos e dados sigilosos dos cidadãos proporcionando maior integridade das informações e promoveu uma maior clareza e transparência ao permitir que o cidadão possa acompanhar sua solicitação sem sair de casa.

Portanto, como destacado anteriormente por Olioise (2023), a implementação da digitalização foi de extrema importância para o setor público, pois impactou positivamente na celeridade dos processos, promoveu eficiência, maior qualidade na prestação dos serviços, reduziu a burocracia e aumentou a transparência no setor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão buscou como objetivo geral a análise dos impactos que a digitalização causou na administração pública, tomando como base o caso de uma autarquia pública localizada no município de Mossoró/RN. Em vista disso, as informações necessárias para a pesquisa foram colhidas por meio da aplicação de um questionário exclusivo para os servidores públicos, sendo todos chefes de setores distintos da autarquia, além da observação da pesquisadora devido à convivência com o ambiente examinado.

Em relação ao primeiro objetivo da pesquisa, foi identificado sob a ótica dos servidores que a implantação da digitalização trouxe benefícios e desafios para o serviço público. Com isso, os servidores perceberam que os benefícios proporcionados pela digitalização no âmbito da administração pública foram a agilidade, permitindo que a análise de processos ocorra de forma mais rápida e eficiente devido a automatização; a economia, já que gerou uma intensa redução de custos com papel, tinta para impressão e locais de armazenamento para os processos físicos; a acessibilidade, pois tornou o acesso mais facilitado para os cidadãos, especialmente de áreas urbanas e que possuem o mínimo de conhecimento em internet e familiaridade com ferramentas digitais; a redução da burocracia, pois devido a automatização dos processos os usuários podem acompanhar o seu andamento por meio do aplicativo da autarquia sem necessidade de deslocamento e de ter contribuído para a redução de filas presenciais; a padronização de prazos, visto que após a digitalização, o tempo de resposta ao cidadão passou a ser de até 45 dias em todas as cidades; promoveu mais organização, pois a substituição do processo físico pelo digital facilitou o seu encontro no sistema eletrônico e propiciou a equidade de demandas, que desde então, houve a distribuição de processos para as unidades da autarquia de forma igualitária.

Entretanto, a transformação digital ocorrida na autarquia também trouxe consigo alguns desafios, os quais foram apontados pelos servidores: 1) Falta de humanização: embora tenha promovido mais acessibilidade, por outro lado houve a perda da interação humana levando a sensação de impessoalidade e desumanização na prestação do serviço; 2) Dependência de TI: quando os sistemas saem fora do ar é necessário realizar um chamado para a empresa contratada resolver o problema, e como atualmente a autarquia depende completamente dos sistemas enquanto o problema não for resolvido fica impossível executar qualquer procedimento; 3) Risco de erros e fraudes: facilitou a exploração de vulnerabilidades

do sistema por parte dos fraudadores; 4) Obsolescência tecnológica: por mais que a autarquia tenha implementado a digitalização em busca de mais eficiência e agilidade ela não realizou investimentos em seu parque tecnológico que às vezes leva ao comprometimento da qualidade do serviço; 5) Barreiras de inclusão digital: embora a digitalização tenha sido implementada de maneira bem intencionada, tem apresentado desafios para os idosos, cidadãos de baixa escolaridade e sem familiaridade com internet e ferramentas digitais, ou seja, a necessidade de requerer um serviço de maneira remota tem restringido o acesso desse público aos serviços oferecidos pela autarquia, tornando-os mais dependentes de familiares ou terceiros para atender às suas demandas, o que compromete a autonomia e a dignidade desses cidadãos, além de potencializar desigualdades sociais.

No tocante ao segundo objetivo da pesquisa, foi possível compreender diante das percepções dos servidores que a digitalização impactou tanto positivamente como negativamente o desenvolvimento de suas atividades diárias na autarquia. Como impactos positivos foram apontados os seguintes pontos: 1) Flexibilidade: após a implementação da digitalização, especialmente no pós pandemia, os servidores puderam escolher a modalidade de trabalho que gostariam de exercer, assim os servidores que escolheram o home office podem realizar suas atividades em qualquer horário e lugar do país; 2) Conforto: em razão de sua autonomia, os servidores que optaram pelo home office não possui a obrigatoriedade de registro de frequência podendo passar mais tempo com a família; 3) Produtividade: em razão da redução com tempo de deslocamento e o trabalho de casa com um ambiente mais confortável e personalizado permite que os servidores tenham mais tempo para se concentrar em suas tarefas e consequentemente uma melhora na produtividade.

Em contrapartida, foram ressaltados os seguintes impactos negativos: a digitalização acarretou a falta de contato físico entre os servidores, levando a uma sensação de isolamento e desconexão entre colegas de equipe. Também foi percebido que em virtude da maior parte dos treinamentos serem realizados de forma virtual causou falta de interação pessoal e de feedback imediato, com isso vários servidores não conseguem manter a concentração gerando baixa motivação. Além disso, a pressão pelo cumprimento de metas também causa insatisfação entre os servidores, pois eles são avaliados pela produtividade, que algumas vezes acaba sendo prejudicada pela instabilidade dos sistemas internos da autarquia, e por receberem demandas em qualquer horário do dia acaba gerando a sensação de trabalho contínuo favorecendo o aumento de estresse e ansiedade.

Já o terceiro objetivo da pesquisa, foi avaliar qual a importância que a digitalização possui na prestação dos serviços da autarquia. Constatou-se que a digitalização combinada com a utilização das ferramentas digitais mencionadas pelos servidores (internet, intranet, banco de dados, softwares, computador e sistemas operacionais) é essencial para a execução dos serviços da autarquia, visto que melhora a eficiência interna, protege os dados dos cidadãos mantendo a confidencialidade e a integridade de informações e eleva a qualidade do serviço para os cidadãos conectados ao mundo digital.

Conclui-se que a transformação digital influenciou de forma positiva o desempenho das atividades da autarquia, trouxe benefícios para a administração pública e para os servidores públicos da autarquia. Porém, é imprescindível ressaltar que embora a digitalização tenha trazido vantagens tanto para a administração pública quanto para os servidores públicos, ela acabou deixando de lado as pessoas com baixo nível de alfabetização digital, reforçando ainda mais o fenômeno de exclusão digital. Por essa razão, foi ressaltado por todos os respondentes a importância de manter todos os serviços com opções de atendimento online, presencial e por telefone, em busca de atender as necessidades e garantir que todos tenham acesso ao atendimento, principalmente a população com recursos econômicos limitados e que não estão inseridos na sociedade digital. Além disso, também é extremamente importante a elaboração de um plano de capacitação contínua para os servidores da autarquia, com foco em treinamentos presenciais e virtuais, para garantir que todos eles estejam preparados para lidar com as novas tecnologias inseridas para a execução das suas atividades.

Dessa forma, apesar do estudo ter atingido todos os objetivos propostos (geral e específicos), a pesquisa possui algumas limitações. A primeira refere-se a baixa quantidade de respondentes, levando em consideração a quantidade total de servidores lotados na autarquia em questão, visto que para obter uma investigação mais completa e precisa seria necessário que todos tivessem se disponibilizado para responder às questões do questionário. A segunda limitação refere-se ao fato de que não foi possível englobar no estudo os estagiários e os servidores que ingressaram recentemente na autarquia, já que eles não vivenciaram o processo de transformação digital ocorrido na autarquia e conseqüentemente não teriam uma base de conhecimento sólido para responder as perguntas sobre o tema, além disso também não foi possível incluir os funcionários terceirizados em razão dos mesmos possuírem funções distintas da atividade fim da autarquia.

Por fim, diante das limitações expostas, sugere-se a criação de futuros estudos que possam aprofundar ainda mais a análise dos impactos da transformação digital na administração pública, os quais sejam possíveis obter uma amostra maior de servidores respondentes com o intuito de atingir uma visão mais ampla sobre o tema. Portanto, recomenda-se que novos estudos busquem avaliar os impactos da digitalização em outras autarquias públicas para que seja possível fazer uma comparação sobre os impactos positivos e negativos da transformação digital para a administração pública, para os servidores e por quais motivos ela é importante para a prestação de serviços da organização estudada.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Fernanda Moreira do. **Transformação digital: resistências e aplicações para implementação em uma empresa de seguros** / Fernanda Moreira do Amaral; Américo da Costa Ramos Filho, orientador. Niterói, 2019. 55 f. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/13026/TCC%20FERNANDA%20MOREIRA%20D%20AMARAL.pdf>. Acesso em: 26 de novembro de 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BATISTA, Heloísa Fernanda Francisco; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; DE CAMARGO, Clarice Carolina Ortiz. **Análise de conteúdo: pressupostos teóricos e práticos**. Revista Prisma, v. 2, n. 1, p. 48-62, 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/42/35>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2025.

BRASIL (2018). Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 mar. 2018. Seção 1.

BROGNOLI, Tainara da Silva; FERENHOF, Helio Aisenberg. **Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas**. Revista de Gestão e Tecnologia, v. 10, n. 1, p. 01-11, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-11.989>. Acesso em: 19 de maio de 2024.

CARVALHO, Lucas Borges de. **Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação**. Revista de Direito Administrativo, v. 279, n. 3, p. 115-148, 29 de dez. 2020.

COSTA, Guilherme Cordeiro da. **O papel do empreendedorismo na gestão pública: um estudo de caso**. Disponível em: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1653/3/TCC%20-%20GUILHERME%20CORDEIRO%20DA%20COSTA.pdf>. Acesso em: 07 de dezembro de 2024.

CRUZ, Livia Thayane Moreira. **As tecnologias digitais e a qualidade da gestão da prestação dos serviços de atendimento discente no setor público : o caso da UnB**. 2023. 48 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) — Universidade de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/47991>. Acesso em: 26 de maio de 2024.

DA CUNHA, Gabriela Bento; SALES, Ana Patrícia Dias. **Transformação Digital Da Administração Pública Federal Brasileira: Da Terceira à Quarta Revolução Industrial**. Enepcp, 2023. Disponível em: <https://anepecp.org/ojs/index.php/br/article/view/339/48>. Acesso em: 26 de maio de 2024.

DANTAS, Carla Firmino. **Governo digital: oferta de serviços digitais do Governo Federal disponibilizados no portal Gov. BR**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/46727>. Acesso em: 26 de maio de 2024.

DE MEDEIROS NETO, Milton Augusto; SILVA, Bruno Cezar. O acesso aos serviços públicos digitais e os desafios pós-pandemia. In: **Administração Pública: Desafios e Perspectivas da Gestão Pública Pós Pandemia**. Editora Científica Digital, 2021. p. 13-30. Disponível em: <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/210705234.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2024.

FONTES, A. C. F. de A. **Transformação digital e a Pandemia da COVID 19 - Fatores de Mudança para a Loja Física**. Brazilian Journal of Business, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 629–645, 2023. DOI: 10.34140/bjbv5n1-041. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/58325>. Acesso em: 26 de novembro de 2023.

FUTER, Sérgio Paulo. **Transformação digital como instrumento de informação para políticas públicas: estudo de caso do portal consumidor.gov.br**. 2023. 111 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2023. Disponível em: http://www.rlbea.unb.br/jspui/bitstream/10482/49783/1/2023_SergioPauloFuter_DISSERT.pdf. Acesso em: 26 de novembro de 2023.

GALINDO, Rosangela Regina dos Santos. **Estudo de caso sobre o impacto da implantação do INSS digital na análise de benefícios**. 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/246122/001145159.pdf>. Acesso em: 26 de novembro de 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018

HOFFMANN, Jackelyne Aparecida Lopes et al. **Desafios e Oportunidades da Digitalização dos Serviços Públicos: um estudo de caso na Prefeitura de Naviraí/MS**. 2022. Disponível em: https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/5551/1/TCC-2022.%20Jackelyne%20Hofmann_VERSÃO%20FINAL.pdf. Acesso em: 10 de novembro de 2024.

LIMA, T. G. **Análise da percepção quanto às contribuições da automação de processos administrativos para transformação digital: um estudo de caso do município de Queimadas-PB**. 2023. 29f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2023. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/30033>. Acesso em: 26 de maio de 2024.

MALHEIRO, Bruno Pereira. **Estratégia de governo digital: desafios para a universalização dos serviços públicos digitais na administração pública federal brasileira**. 2020. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/783ac742-f40d-44f4-a07f-e90b2c98488d/content>. Acesso em: 25 de maio de 2024.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MENDES, Mara Luiza. **Qualidade do Atendimento no Setor Público: Serviço de Protocolo da Prefeitura Municipal de Votorantim**. 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/292/TCC%20-%20Mara%20Luiza%20Mendes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 de maio de 2024.

MESQUITA, Hudson Vinícius **Impactos da transformação digital no acesso aos serviços públicos pela população brasileira de baixa renda**. 2023. 101 f. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/1ce72097-0600-494b-acef-1e11a06cf96f/content>. Acesso em: 19 de maio de 2024.

NASCIMENTO, Nelson Felix do. **A digitalização do seguro social e os segurados rurais no nordeste brasileiro: um estudo de caso sobre o INSS digital**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/7d8e08c5-94a9-445c-8c74-b74137d724fb/content>. Acesso em: 11 de novembro de 2024.

OLIOSE, Juliana de Oliveira Pena. **A tecnologia da informação na administração pública em Vila Velha-ES.** 2023. Disponível em: https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/4456/TFC_JULIANA%20PENNA%202014-11-23.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 de novembro de 2024.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, Paula Schaparini. **Transformação digital no processo de importação: estudo de uma empresa do setor eletrometalúrgico localizada no Sul do Brasil.** Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/11337/TCC%20Paula%20Schaparini%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 12 de novembro de 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE (Paris). **Recommendation of the Council on Digital Government Strategies.** 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>. Acesso em 12 de novembro de 2024.

PENA, Felipe Lopes et al. **Planejamento das licitações: um estudo de caso em uma empresa pública.** 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/32320/1/TCC%20FELIPE%20LOPES%20PENNA%20-%20GP.pdf>. Acesso em: 12 de novembro de 2024.

PEREIRA, A. S., et al. (2018). **Metodologia da pesquisa científica.** [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM.

REIS, Camille Lima; Gomes, Filipe Lôbo. **Governo Digital: os Impactos do COVID19 na Administração Pública.** Revista Jurídica Luso-brasileira, ano 7 (2021), nº 3, p. 381-400.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Thiago Antunes da. **Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo.** Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional, v. 8, 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678/4429>. Acesso em: 08 de dezembro de 2024.

SOUSA, Raquel Karoline Carvalho de et al. **Digitalização dos serviços públicos, ambidestria e governança pública: evidências no Hospital Universitário Federal do**

Piauí. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24795>. Acesso em: 10 de novembro de 2024.

SOUZA, Arthur Gabriel. **Redesign de máquina embaladora termo encolhível com base na metodologia toolbox para indústria 4.0.** Engenharia de Produção-Pedra Branca, 2020. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/8b2183f7-2ba6-4d58-82a8-c9662a076745/content>. Acesso em: 26 de novembro de 2023.

VALLE, Vanice Lírio do. **Três axiomas para o agir administrativo fundado em novas tecnologias de informação e comunicação.** International Journal of Digital Law, Belo Horizonte, ano 2, n. 1, p. 227-236, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://journal.nuped.com.br/index.php/revista/article/view/26/30>. Acesso em 08 de dezembro de 2024.

VIAL, G. **Understanding digital transformation: a review and a research agenda.** *Managing Digital Transformation*, v. 28, n. 2, p. 13-66, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>. Acesso em: 04 de dezembro de 2024.

WANDERLEY, Rafael Nunes. **A digitalização dos serviços públicos federais sob a ótica do Princípio da Eficiência: uma análise centrada no cidadão.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito)—Faculdade Nacional de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/19116/1/RNWanderley.pdf>. Acesso em: 04 de dezembro de 2024.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM OS SERVIDORES DA ORGANIZAÇÃO

Faixa Etária: ☐ entre 18 e 30 anos ☐ entre 31 e 45 anos ☐ entre 46 a 59 anos ☐ acima de 60 anos	Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino Grau de Escolaridade: ☐ Ensino Médio Completo ☐ Ensino Superior Incompleto ☐ Ensino Superior Completo ☐ Pós Graduação
Cargo: Tempo de Serviço na Autarquia: Tempo de Serviço na atual função:	
Modalidade de Trabalho: ☐ Presencial ☐ Híbrido ☐ Home Office	

1. Quais são as tecnologias da informação utilizadas no desenvolvimento de suas atividades?

☐ Internet ☐ Intranet ☐ Banco de dados ☐ Computador

☐ Impressora ☐ Telefone ☐ Softwares ☐ Sistemas

Operacionais ☐ Todas as opções

☐ Outras:

2. Qual a importância das ferramentas de TI para a realização de suas atividades?

3. Quais são os sistemas operacionais da autarquia que você utiliza no seu dia a dia e a função de cada um deles?

4. Quais os principais impactos causados pela queda dos sistemas operacionais da autarquia?

5. Quais os procedimentos adotados quando ocorre alguma falha nos sistemas operacionais?

6. Quais as principais vantagens e desvantagens proporcionadas pela transformação digital/digitalização de processos no desenvolvimento de suas atividades? Se possível, explique detalhadamente.

7. Na sua opinião de servidor(a), qual a importância da transformação digital/digitalização de processos para o serviço público prestado pela autarquia?

8. A autarquia realizou uma prévia preparação dos servidores para as mudanças ocasionadas pelo processo de transformação digital/digitalização dos processos?

() Sim () Não

9.

a) Caso a resposta anterior tenha sido “sim”, cite as práticas adotadas pela autarquia no processo de preparação.

b) Caso a resposta anterior tenha sido “não”, quais os principais problemas/limitações presentes no dia a dia? E quais ações, na sua opinião, deveriam ter sido adotadas pela autarquia no processo de preparação dos servidores?

10. Como era a sua rotina de trabalho antes da transformação digital/digitalização de processos?

11. Quais foram as principais mudanças positivas e negativas que ocorreram na sua rotina de trabalho após a chegada da transformação digital/digitalização de processos?

12. A autarquia realiza investimentos em treinamento contínuo para o desenvolvimento profissional dos servidores?

() Sim () Não

13.

a) Caso a resposta anterior tenha sido “sim”, como você avalia o treinamento obtido?

b) Caso a resposta anterior tenha sido “não”, quais ações deveriam ser implementadas pela autarquia para o treinamento e desenvolvimento profissional dos servidores?

14. Se você fosse o(a) responsável pelo processo de transformação digital/digitalização de processos da autarquia, o que faria de diferente e porquê?

15. Na sua percepção, como era o relacionamento entre os servidores da autarquia antes da transformação digital/digitalização de processos?

16. Quais foram as mudanças positivas e negativas ocorridas no relacionamento entre os servidores, dentro da unidade que você está vinculado/vinculada, após a chegada da transformação digital?

17. Quais foram as principais mudanças em relação ao tempo de resposta ao cidadão com foco no reconhecimento de direito, após o processo de transformação digital/digitalização de processos?

18. Na sua percepção de servidor, cite as vantagens e desvantagens ocasionadas pela transformação digital/digitalização de processos da autarquia para os cidadãos.