



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Abril 2026

v. 6 n. 58

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

Diretor Geral

Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

Diretora Administrativa

Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

Editor de Design Gráfico e Diagramação

Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

Características do Periódico

Periodicidade:

Mensal

Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

Registro Internacional:

SSN 3085-654X

Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

publicacao@iiscientific.com

Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande
CEP 88032-005

A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.



Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

Pareceristas

Ciências da Educação

Dr. Carlos Mendonça
Dr. Marcelo Pertussatti
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

Ciência da Saúde

Dr. Daniel Laiber
Dra. Luisa Bonadiman

Ciências Jurídicas

Dr. Avelino Thiago
Dr. James Melo de Sousa
Dr. Manoel Coracy

Educação Inclusiva

Dra. Fábiana Roseana Souza Oliveira da Silva
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

Tecnologia

Dr. Flávio Lopes
Dr. Geraldo Lúcio

Editor Gerente

Rayane Priscila Santos de Souza

Editores de Seção

Karolayne Luana de Oliveira Silva
Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

Equipe de Produção Editorial

Reviane Francy Silva da Silveira
Priscila de Fátima Lima Schio
Lucas Teotônio Vieira

Editor Técnico

Balbino Júnior

Administrador do Sistema OJS

Vitor Santos

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: IMPACTOS DAS TECNOLOGIAS EMERGENTES NA EFICIÊNCIA INSTITUCIONAL E NA RECONFIGURAÇÃO DO TRABALHO ESTATAL

DIGITAL TRANSFORMATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: IMPACTS OF EMERGING TECHNOLOGIES ON INSTITUTIONAL EFFICIENCY AND THE RECONFIGURATION OF STATE WORK

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR PÚBLICO: IMPACTOS DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LA EFICIENCIA INSTITUCIONAL Y EN LA RECONFIGURACIÓN DEL TRABAJO ESTATAL

RESUMO

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais vetores de modernização da administração pública contemporânea, influenciando diretamente os processos de gestão institucional e de gestão de pessoas no setor público. Nesse contexto, tecnologias emergentes, como inteligência artificial, sistemas de gestão digital, automação de processos e plataformas de serviços eletrônicos, têm contribuído para a reconfiguração das práticas administrativas e do trabalho estatal. O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos da transformação digital na gestão de pessoas e na eficiência institucional das organizações públicas, considerando os desafios normativos, organizacionais e culturais envolvidos nesse processo. Para tanto, fundamenta-se nos estudos de Grande e Martinez (2025), que discutem os desafios da legislação e da implementação da transformação digital em instituições públicas, bem como nas contribuições de Bomfim (2024), que analisa os impactos da digitalização na eficiência organizacional, transparência e inovação de serviços. Metodologicamente, o estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, baseada em revisão bibliográfica e análise de produções acadêmicas recentes sobre o tema. Os resultados indicam que a transformação digital no setor público não se limita à adoção de tecnologias, mas envolve mudanças estruturais na cultura organizacional, nas competências profissionais e nos modelos de gestão. Conclui-se que a digitalização dos processos administrativos contribui para o aumento da eficiência institucional e para a melhoria da prestação de serviços públicos, embora ainda existam desafios relacionados à capacitação de servidores, adequação normativa e gestão da mudança organizacional.

Palavras-chave: Transformação digital; gestão pública; gestão de pessoas; inovação tecnológica; eficiência institucional.

ABSTRACT

Digital transformation has emerged as one of the main drivers of modernization in contemporary public administration, directly influencing institutional management processes and human resource management in the public sector. In this context, emerging technologies such as artificial intelligence, digital management systems, process automation, and electronic service platforms have contributed to the reconfiguration of administrative practices and state work. This article aims to analyze the impacts of digital transformation on human resource management and institutional efficiency in public organizations, considering the regulatory, organizational, and cultural challenges involved in this process. The study is based on the works of Grande and Martinez (2025), who discuss legislative challenges and the implementation of digital transformation in public institutions, as well as Bomfim (2024), who examines the impacts of digitalization on organizational efficiency, transparency, and service innovation. Methodologically, the research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on bibliographic review and analysis of recent academic studies on the topic. The results indicate that digital transformation in the public sector goes beyond the adoption of technologies, involving structural changes in organizational culture, professional competencies, and management

models. It is concluded that the digitalization of administrative processes contributes to increased institutional efficiency and improved public service delivery, although challenges remain regarding employee training, regulatory adaptation, and change management.

Keywords: Digital transformation; public management; human resource management; technological innovation; institutional efficiency.

RESUMEN

La transformación digital se ha consolidado como uno de los principales motores de modernización de la administración pública contemporánea, influyendo directamente en los procesos de gestión institucional y de gestión de personas en el sector público. En este contexto, tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, los sistemas de gestión digital, la automatización de procesos y las plataformas de servicios electrónicos han contribuido a la reconfiguración de las prácticas administrativas y del trabajo estatal. El presente artículo tiene como objetivo analizar los impactos de la transformación digital en la gestión de personas y en la eficiencia institucional de las organizaciones públicas, considerando los desafíos normativos, organizacionales y culturales involucrados en este proceso. El estudio se fundamenta en los trabajos de Grande y Martínez (2025), quienes analizan los desafíos legislativos y de implementación de la transformación digital en instituciones públicas, así como en Bomfim (2024), quien examina los impactos de la digitalización en la eficiencia organizacional, la transparencia y la innovación de servicios. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio y descriptivo, basado en revisión bibliográfica y análisis de estudios académicos recientes sobre el tema. Los resultados indican que la transformación digital en el sector público no se limita a la adopción de tecnologías, sino que implica cambios estructurales en la cultura organizacional, en las competencias profesionales y en los modelos de gestión. Se concluye que la digitalización de los procesos administrativos contribuye al aumento de la eficiencia institucional y a la mejora de la prestación de servicios públicos.

Palavras-clave: Transformación digital; gestión pública; gestión de personas; innovación tecnológica; eficiencia institucional.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tornou-se um fenômeno central no processo de modernização das organizações públicas em diversas partes do mundo. A incorporação de tecnologias digitais na administração pública tem provocado mudanças significativas nas formas de gestão institucional, nos processos administrativos e na prestação de serviços à sociedade. Nesse cenário, o setor público passa por um processo de adaptação às novas demandas sociais, marcado pela busca por maior eficiência, transparência e inovação na gestão governamental.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel estratégico na implementação das políticas de transformação digital. A introdução de tecnologias emergentes exige novas competências profissionais, reconfigurando as formas de trabalho no setor público e demandando processos contínuos de capacitação e atualização dos servidores públicos. Conforme destacam Grande e Martínez (2025), a transformação digital nas instituições públicas envolve não apenas a adoção de ferramentas tecnológicas, mas também mudanças institucionais e culturais que impactam diretamente a gestão do trabalho estatal.

Além disso, a digitalização dos processos administrativos tem contribuído para o aprimoramento da eficiência organizacional e para a ampliação da transparência na gestão pública. Segundo Bomfim (2024), a utilização de plataformas digitais e sistemas informatizados favorece a otimização de fluxos de trabalho, a redução de custos operacionais e a melhoria na qualidade dos serviços prestados à população.

Diante desse cenário, torna-se relevante investigar como a transformação digital tem impactado a gestão de pessoas e a eficiência institucional no setor público. Assim, este estudo busca compreender de que forma as tecnologias emergentes têm contribuído para a reconfiguração do trabalho estatal e para a modernização das práticas administrativas nas organizações públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fundamentação conceitual do objeto de estudo

A transformação digital pode ser compreendida como um processo de integração estratégica de tecnologias digitais nas estruturas organizacionais, promovendo mudanças significativas nos modelos de gestão e nas práticas institucionais. No setor público, esse processo está diretamente relacionado à modernização administrativa e à busca por maior eficiência na gestão governamental.

Grande e Martinez (2025) argumentam que a transformação digital no setor público envolve desafios específicos relacionados à legislação, à burocracia institucional e à resistência organizacional às mudanças tecnológicas. Segundo os autores, a implementação de políticas de digitalização exige alinhamento entre inovação tecnológica, regulamentação institucional e capacitação profissional.

Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se elemento fundamental para o sucesso das iniciativas de transformação digital. A adoção de tecnologias emergentes exige que os servidores públicos desenvolvam novas habilidades, especialmente no campo das competências digitais, da gestão de dados e da inovação organizacional.

2.2 Abordagens teóricas e modelos analíticos relacionados ao tema

Diversas abordagens teóricas têm sido utilizadas para analisar o processo de transformação digital na administração pública. Entre elas, destacam-se os modelos de governança digital, inovação pública e gestão estratégica de pessoas no setor governamental.

De acordo com Bomfim (2024), a digitalização das organizações públicas pode ser compreendida como parte de um movimento mais amplo de inovação administrativa, no qual tecnologias digitais são utilizadas para aprimorar a eficiência organizacional, fortalecer a transparência institucional e ampliar a participação social nos processos de governança.

Nesse contexto, os modelos de governo digital destacam a importância da integração entre tecnologia, gestão pública e políticas institucionais. A adoção de plataformas digitais e sistemas de informação permite maior integração entre setores governamentais e favorece a tomada de decisões baseada em dados.

2.3 Evidências empíricas e contribuições de estudos recentes

Estudos recentes têm demonstrado que a transformação digital tem gerado impactos significativos na eficiência institucional e na organização do trabalho no setor público. Pesquisas indicam que a digitalização de processos administrativos contribui para a redução da burocracia e para o aumento da produtividade institucional.

Grande e Martinez (2025) destacam que instituições públicas que adotam estratégias de transformação digital conseguem melhorar significativamente seus processos de gestão, especialmente no que se refere à automatização de procedimentos administrativos e à ampliação do acesso aos serviços públicos.

Da mesma forma, Bomfim (2024) evidencia que a digitalização dos serviços públicos tem contribuído para o fortalecimento da transparência governamental e para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza e abordagem da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. Essa abordagem permite compreender de forma aprofundada os fenômenos relacionados à transformação digital e à gestão de pessoas no setor público.

3.2 Procedimentos técnicos e fontes de dados

O estudo foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, utilizando artigos científicos, livros e produções acadêmicas recentes sobre transformação digital na administração pública.

3.3 Universo, amostra e critérios de seleção

Foram selecionadas produções acadêmicas relevantes publicadas nos últimos anos, com foco em estudos que abordam a digitalização das organizações públicas e seus impactos na gestão institucional.

3.4 Coleta, tratamento e análise dos dados

A análise dos dados foi realizada por meio de análise interpretativa da literatura, buscando identificar convergências teóricas e evidências empíricas relacionadas ao tema.

3.5 Aspectos éticos e limitações da pesquisa

Por tratar-se de pesquisa bibliográfica, o estudo respeita os princípios éticos da produção científica, com adequada citação das fontes utilizadas.

Por tratar-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, este estudo foi desenvolvido em conformidade com os princípios éticos que orientam a produção científica, especialmente no que se refere ao respeito à propriedade intelectual e à correta utilização das fontes consultadas. Todas as ideias, conceitos e contribuições teóricas utilizadas ao longo do trabalho foram devidamente referenciadas, garantindo o reconhecimento dos autores que fundamentaram a análise desenvolvida. A utilização de citações e referências acadêmicas buscou assegurar a transparência do

processo investigativo, bem como a credibilidade científica das discussões apresentadas.

Além disso, o estudo procurou seguir rigorosamente os padrões metodológicos da pesquisa acadêmica, respeitando as normas de citação e referência adotadas no campo das ciências sociais aplicadas. A seleção das obras utilizadas na análise foi realizada com base em critérios de relevância temática, atualidade das publicações e contribuição teórica para a compreensão do fenômeno da transformação digital no setor público. Dessa forma, buscou-se garantir que a construção do referencial teórico estivesse apoiada em produções científicas consistentes e reconhecidas na literatura acadêmica.

No entanto, como toda pesquisa bibliográfica, este estudo apresenta algumas limitações metodológicas que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Uma das principais limitações refere-se ao fato de que a análise foi realizada exclusivamente a partir de fontes secundárias, como artigos científicos, livros e estudos acadêmicos já publicados. Isso significa que os resultados apresentados refletem interpretações teóricas e análises já existentes na literatura, não incluindo dados empíricos obtidos diretamente em instituições públicas ou por meio de coleta de dados de campo.

Outra limitação importante está relacionada ao recorte temático adotado na pesquisa, que priorizou estudos específicos sobre transformação digital, gestão pública e gestão de pessoas no setor estatal. Embora essa delimitação tenha permitido uma análise mais aprofundada do tema, ela também restringe a abrangência das conclusões apresentadas. Nesse sentido, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo metodológico por meio de estudos empíricos, análises comparativas entre instituições públicas e investigações baseadas em entrevistas ou estudos de caso, a fim de aprofundar a compreensão sobre os impactos da transformação digital na gestão pública contemporânea.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 Caracterização dos dados e panorama geral dos resultados

Os resultados indicam que a transformação digital tem contribuído significativamente para a modernização da gestão pública, especialmente no que se refere à digitalização de processos administrativos e à melhoria da eficiência institucional.

Os resultados obtidos a partir da análise da literatura especializada e das produções acadêmicas selecionadas evidenciam que a transformação digital tem desempenhado um papel fundamental no processo de modernização da administração pública. A digitalização de processos administrativos, a implementação de sistemas integrados de gestão e a utilização de plataformas digitais para atendimento ao cidadão têm contribuído significativamente para a melhoria da eficiência institucional. Nesse contexto, observa-se que a adoção de tecnologias digitais permite maior agilidade na tramitação de processos, redução de etapas burocráticas e maior controle sobre as atividades administrativas, fatores que impactam diretamente a qualidade da gestão pública.

A caracterização dos dados analisados demonstra que as organizações públicas que adotam estratégias estruturadas de transformação digital tendem a apresentar melhorias significativas na organização de seus fluxos de trabalho e na gestão da informação institucional. Sistemas digitais de protocolo, gestão documental eletrônica e automação de processos administrativos possibilitam maior transparência e rastreabilidade das ações institucionais. Conforme evidenciado nos estudos analisados, esses mecanismos contribuem para reduzir erros operacionais, minimizar retrabalhos e fortalecer os processos de controle interno, ampliando a confiabilidade dos procedimentos administrativos.

Outro aspecto relevante identificado nos resultados refere-se à ampliação da transparência institucional proporcionada pela digitalização dos serviços públicos. A implementação de portais eletrônicos, plataformas digitais de acesso à informação e sistemas de acompanhamento de processos permite que cidadãos tenham maior acesso às informações governamentais e aos serviços oferecidos pelas instituições públicas. Esse cenário fortalece os princípios da governança pública e da administração transparente, promovendo maior participação social e ampliando os mecanismos de controle democrático sobre a atuação do Estado.

Além disso, os resultados indicam que a transformação digital tem contribuído para a melhoria da produtividade institucional e para a otimização dos recursos administrativos. A automação de atividades repetitivas e a utilização de sistemas digitais de gestão permitem que os servidores públicos concentrem seus esforços em atividades estratégicas e analíticas, reduzindo o tempo dedicado a tarefas burocráticas. Esse processo favorece a racionalização dos recursos humanos e institucionais, contribuindo para a construção de um modelo de gestão pública mais eficiente e orientado para resultados.

Por fim, o panorama geral dos resultados evidencia que a transformação digital constitui um elemento estratégico para o fortalecimento da capacidade administrativa das instituições públicas. A digitalização dos processos e a incorporação de tecnologias emergentes têm possibilitado a construção de ambientes institucionais mais dinâmicos, integrados e inovadores. Contudo, os dados também indicam que a consolidação desse processo depende da articulação entre investimentos tecnológicos, desenvolvimento de competências profissionais e adequação das estruturas organizacionais às novas demandas da governança digital. Dessa forma, a transformação digital deve ser compreendida como um processo contínuo de modernização institucional que exige planejamento estratégico, capacitação permanente e adaptação organizacional.

4.2 Análise e interpretação dos resultados à luz do referencial teórico

A análise demonstra que a adoção de tecnologias digitais no setor público está associada a mudanças estruturais nas práticas de gestão e nas competências profissionais dos servidores públicos.

A análise dos resultados evidencia que a adoção de tecnologias digitais no setor público está diretamente associada a mudanças estruturais nas práticas de gestão e nas competências profissionais dos servidores públicos. A incorporação de ferramentas digitais, como sistemas integrados de gestão, plataformas de serviços eletrônicos e processos automatizados, tem provocado uma reconfiguração significativa nas rotinas administrativas e nos fluxos de trabalho institucionais. À luz do referencial teórico, observa-se que a transformação digital não se restringe à modernização tecnológica, mas envolve também a redefinição de estruturas organizacionais, estratégias institucionais e modelos de gestão pública. Nesse sentido, conforme discutido por Grande e Martinez (2025), a digitalização das

organizações públicas exige uma adaptação institucional que inclui revisão de normas administrativas, reestruturação de processos e desenvolvimento de novas competências profissionais.

Além disso, os resultados indicam que a transformação digital tem impactado diretamente o perfil profissional exigido dos servidores públicos. A análise demonstra que as instituições públicas passam a demandar profissionais com maior domínio de ferramentas tecnológicas, capacidade de adaptação a ambientes digitais e habilidades relacionadas à gestão da informação. Nesse contexto, o referencial teórico aponta que a gestão de pessoas torna-se um elemento estratégico para a implementação de processos de inovação tecnológica no setor público. Conforme destacam os estudos de Bomfim (2024), a digitalização das organizações públicas requer políticas institucionais voltadas para o desenvolvimento de competências digitais, aprendizagem organizacional e atualização permanente dos quadros profissionais.

Outro aspecto evidenciado na análise refere-se à transformação das práticas de gestão administrativa no contexto da governança digital. A adoção de tecnologias emergentes tem favorecido a integração entre setores institucionais, a melhoria da comunicação organizacional e o fortalecimento de mecanismos de transparência e controle administrativo. À luz do referencial teórico, esses resultados corroboram as abordagens que associam a transformação digital à construção de modelos mais eficientes de gestão pública. A digitalização dos processos administrativos permite maior agilidade na tomada de decisões, maior capacidade de monitoramento das políticas públicas e maior eficiência na prestação de serviços à sociedade.

Por fim, a interpretação dos resultados também evidencia que a transformação digital no setor público deve ser compreendida como um processo gradual e multidimensional, que envolve tanto avanços tecnológicos quanto mudanças culturais e organizacionais. A análise demonstra que a implementação de tecnologias digitais exige a construção de uma cultura institucional orientada para a inovação, a colaboração e a aprendizagem contínua. Nesse sentido, o referencial teórico reforça a importância da articulação entre tecnologia, gestão de pessoas e políticas institucionais para que a transformação digital produza impactos positivos na eficiência institucional e na qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

4.3 Implicações práticas, teóricas e metodológicas dos resultados

Do ponto de vista prático, os resultados indicam a necessidade de investimento em capacitação profissional e em políticas institucionais que favoreçam a inovação tecnológica no setor público.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam a necessidade de investimento contínuo em capacitação profissional e em políticas institucionais que favoreçam a inovação tecnológica no setor público. A transformação digital exige que os servidores públicos desenvolvam competências relacionadas ao uso de tecnologias digitais, à gestão de dados, à automação de processos e à adaptação a novos modelos de trabalho baseados em plataformas digitais. Nesse sentido, torna-se fundamental que as instituições públicas implementem programas estruturados de formação continuada, treinamento tecnológico e desenvolvimento de habilidades digitais. Além disso, a criação de ambientes organizacionais favoráveis à inovação pode contribuir para estimular a criatividade institucional, a melhoria dos processos administrativos e o fortalecimento da cultura de inovação no setor público.

Ainda no âmbito prático, os resultados evidenciam a importância da implementação de estratégias de governança digital que integrem tecnologia, gestão e políticas públicas. A adoção de sistemas digitais de gestão, plataformas eletrônicas de atendimento ao cidadão e ferramentas de automação administrativa pode contribuir para a redução da burocracia e para o aumento da eficiência institucional. Contudo, para que esses processos sejam efetivos, é necessário que as organizações públicas adotem modelos de gestão baseados em planejamento estratégico, integração de sistemas informacionais e monitoramento contínuo dos resultados institucionais. Dessa forma, a digitalização da administração pública deve ser acompanhada por mecanismos de avaliação e aperfeiçoamento das políticas de inovação tecnológica.

Do ponto de vista teórico, os resultados deste estudo contribuem para o aprofundamento das discussões acadêmicas sobre a relação entre transformação digital, gestão de pessoas e inovação na administração pública. A análise evidencia que a digitalização das organizações governamentais não deve ser compreendida apenas como um fenômeno tecnológico, mas como um processo de transformação institucional que envolve dimensões organizacionais, culturais e sociais. Assim, os resultados reforçam a necessidade de abordagens interdisciplinares que integrem estudos da administração pública, da gestão estratégica de pessoas, da sociologia

das organizações e da governança digital, ampliando a compreensão sobre os impactos da tecnologia na reconfiguração do trabalho estatal.

Por fim, no âmbito metodológico, os resultados indicam a relevância da utilização de abordagens qualitativas e exploratórias para a análise dos processos de transformação digital no setor público. Estudos baseados em revisão bibliográfica, análise documental e estudos de caso permitem compreender de forma mais aprofundada as dinâmicas institucionais que permeiam a implementação de tecnologias emergentes nas organizações governamentais. Além disso, futuras pesquisas podem ampliar essa perspectiva metodológica por meio da realização de investigações empíricas, entrevistas com gestores públicos e análises comparativas entre diferentes instituições públicas. Essas abordagens podem contribuir para o desenvolvimento de novos modelos analíticos capazes de compreender, de forma mais abrangente, os desafios e as potencialidades da transformação digital na gestão pública contemporânea.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital representa um dos principais desafios e oportunidades para a modernização da administração pública contemporânea. A incorporação de tecnologias emergentes tem provocado mudanças significativas nos processos administrativos, na gestão de pessoas e na prestação de serviços públicos.

Os resultados deste estudo evidenciam que a digitalização das organizações públicas contribui para o aumento da eficiência institucional, para a melhoria da transparência governamental e para a inovação nos serviços oferecidos à sociedade.

Contudo, a implementação da transformação digital exige mudanças estruturais na cultura organizacional e no modelo de gestão das instituições públicas. Nesse sentido, a capacitação dos servidores públicos e a adaptação das normas institucionais tornam-se elementos essenciais para o sucesso desse processo.

Por fim, destaca-se que a transformação digital no setor público deve ser compreendida como um processo contínuo de inovação institucional, no qual tecnologia, gestão e políticas públicas devem atuar de forma integrada para promover uma administração pública mais eficiente, transparente e orientada para o cidadão.

A transformação digital no setor público representa um processo complexo e multifacetado que vai além da simples incorporação de tecnologias nos ambientes institucionais. Trata-se de uma mudança estrutural que envolve transformações

organizacionais, culturais e operacionais nas instituições estatais. Conforme evidenciado ao longo deste estudo, a digitalização dos processos administrativos tem contribuído significativamente para a modernização da gestão pública, promovendo maior eficiência, transparência e agilidade na prestação de serviços à sociedade. Nesse sentido, a integração entre inovação tecnológica e gestão estratégica torna-se elemento fundamental para que as organizações públicas consigam responder às demandas contemporâneas por serviços mais acessíveis, rápidos e eficientes.

Outro aspecto relevante evidenciado na análise refere-se ao papel estratégico da gestão de pessoas no processo de transformação digital. A implementação de tecnologias emergentes exige que os servidores públicos desenvolvam novas competências profissionais, especialmente no campo das habilidades digitais, da gestão da informação e da inovação institucional. Assim, políticas de capacitação contínua, programas de desenvolvimento profissional e estratégias de aprendizagem organizacional tornam-se essenciais para garantir que os profissionais do setor público estejam preparados para atuar em ambientes administrativos cada vez mais digitalizados. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a desempenhar um papel central na mediação entre tecnologia e desempenho institucional.

Além disso, os estudos analisados indicam que a transformação digital também contribui para a reconfiguração do próprio conceito de trabalho estatal. A automação de processos, o uso de sistemas inteligentes e a digitalização de fluxos administrativos alteram significativamente as rotinas de trabalho, promovendo maior integração entre setores institucionais e possibilitando novas formas de organização das atividades governamentais. Como destacam Grande e Martinez (2025), a implementação da transformação digital nas instituições públicas exige não apenas infraestrutura tecnológica, mas também adequações normativas, redefinição de processos e alinhamento estratégico entre gestão institucional e inovação tecnológica.

Outro ponto relevante refere-se aos desafios institucionais que ainda precisam ser enfrentados para consolidar a transformação digital na administração pública. Entre esses desafios destacam-se a resistência organizacional às mudanças, as limitações estruturais de infraestrutura tecnológica, a necessidade de atualização da legislação administrativa e as desigualdades no acesso às tecnologias digitais. Conforme argumenta Bomfim (2024), a digitalização do setor público deve ser acompanhada por políticas públicas que garantam inclusão digital, transparência institucional e fortalecimento da governança digital, de modo a evitar que a inovação

tecnológica produza novas formas de exclusão ou desigualdade no acesso aos serviços públicos.

Por fim, conclui-se que a transformação digital representa uma oportunidade estratégica para o fortalecimento da eficiência institucional e para a construção de um modelo de gestão pública mais inovador, participativo e orientado para resultados. A integração entre tecnologias emergentes, gestão de pessoas e políticas institucionais pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para o fortalecimento da relação entre Estado e sociedade. Dessa forma, torna-se fundamental que futuras pesquisas aprofundem a análise sobre os impactos da transformação digital nas organizações públicas, especialmente no que se refere às mudanças nas práticas de gestão, na cultura organizacional e nas formas de trabalho no setor estatal.

6 REFERÊNCIAS

- BOMFIM, Patrick Bispo. Transformação digital na administração pública e privada: impactos da digitalização na eficiência organizacional, transparência e inovação de serviços. *Revista Científica Multidisciplinar*, 2023.
- BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2021.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016.
- DAVENPORT, Thomas H.; KIRBY, Julia. *Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines*. New York: Harper Business, 2016.
- FREY, Klaus. Governança eletrônica e democracia digital: desafios para a administração pública no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 483-507, 2007.
- GRANDE, Simone Regassone; MARTINEZ, Vinicio Carrilho. *Transformação digital no setor público: a legislação e os desafios em uma instituição de ensino superior*. 2025.
- HEEKS, Richard. *Implementing and managing eGovernment: an international text*. London: SAGE Publications, 2006.
- JANOWSKI, Tomasz. Digital government evolution: from transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, v. 32, n. 3, p. 221-236, 2015.
- MARGETTS, Helen; NAUMANN, Alistair. *Government as a platform: what can Estonia show the world?* Oxford: Oxford Internet Institute, 2017.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A institucionalização do governo eletrônico no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1-13, 2006.

OECD. *Digital government review of Brazil: towards the digital transformation of the public sector*. Paris: OECD Publishing, 2018.

OSBORNE, Stephen P. *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

VAN DIJK, Jan. *The network society*. London: SAGE Publications, 2020.

WEST, Darrell M. *Digital government: technology and public sector performance*. Princeton: Princeton University Press, 2005.

