
INCLUSÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA NA ESTRATÉGIA DE GOVERNO DIGITAL 2020-2023: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

INCLUSION OF PUBLIC SERVANTS FROM THE MINISTRY OF ECONOMY IN THE DIGITAL GOVERNMENT STRATEGY 2020- 2023: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

*Deuzinete Vieira do Carmo¹
Fernando Guilherme Tenório²
Marjorie Taboada Oliveira³*

-
- 1 Doutora e mestre em Administração pela EBAPE/FGV. Master as International Business pela STOA/ICE, Itália. Professora titular da EBAPE/FGV. Especialização em Gestão Pública pela Universidade de Brasília (UnB). Graduação em Economia pelo Centro Universitário de Brasília (CEUB). Servidora do Ministério da Fazenda.
 - 2 Estágio pós-doutoral em Administração Pública pelo IGOP, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Doutorado em Engenharia da Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ). Professor colaborador nas instituições: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí). Professor permanente nas universidades: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal de Tocantins (UFT); Professor visitante nas seguintes universidades do Equador: Universidad Andina Simon Bolívar (UASB - Quito) e Escuela Politécnica Nacional (EPN - Quito). Professor Honorário das universidades do Equador: Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) e Universidad del Azuay.
 - 3 Doutorado em Administração em andamento pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Mestre em Administração pela EBAPE/FGV. Pós-graduação

SUMÁRIO: Introdução. 1. Governo Digital e EGD 2020-2023. 2. Cultura organizacional. 3. Metodologia. 4. Resultados. 5. Resultados obtidos no questionário aberto. 6. Discussões. Considerações finais. Referências.

RESUMO: O presente estudo objetivou analisar os desafios e as oportunidades para a inclusão dos servidores públicos do Ministério da Economia (ME) na Estratégia de Governo Digital (EGD) 2020-2023. A pesquisa utilizou uma abordagem quali-quantitativa, com utilização de análise documental e aplicação de questionário contendo perguntas abertas e fechadas. Os resultados apontam para desafios como a falta de conhecimento sobre a EGD, resistência às novas tecnologias e falta de integração entre órgãos. Por outro lado, foram identificadas oportunidades em agilidade, desburocratização e aumento da eficiência. Para promover a inclusão digital, são sugeridas a divulgação da estratégia, capacitação em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), promoção de cultura organizacional favorável à transformação digital e integração entre órgãos. O estudo enfatiza a importância de investimentos contínuos na capacitação e no desenvolvimento de habilidades digitais para melhorar a eficiência e a efetividade da administração pública. Como sugestão para estudos futuros, uma análise comparativa entre as estratégias de inclusão digital adotadas pelo Governo Federal e as políticas dos governos estaduais e municipais poderia proporcionar a identificação de boas práticas, lições aprendidas e uma compreensão mais abrangente da inclusão digital no setor público brasileiro, com foco nos servidores públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital. Cultura Digital. Governo Digital. Inclusão Digital. Capacitação.

ABSTRACT: This study analyzed the challenges and opportunities for including public servants from the Ministry of Economy (ME) in the 2020-2023 Digital Government Strategy (DGS). The research utilized a qualitative-quantitative approach, including document analysis and applying a questionnaire with both open-ended and closed-ended questions. The study identified challenges such as lack of knowledge about the DGS, resistance to new technologies, and lack of integration among departments. On the other hand, opportunities were found in agility, streamlining bureaucracy, and increasing efficiency. To promote digital inclusion, suggestions include strategy dissemination, Information, Communication, and Technology

(ICT) training, fostering an organizational culture favorable to digital transformation, and interdepartmental integration. The study emphasizes the importance of continuous investments in training and developing digital skills to enhance the efficiency and effectiveness of public administration. As a suggestion for future studies, a comparative analysis between the digital inclusion strategies adopted by the federal government and the policies of state and municipal governments could identify best practices, and lessons learned, and provide a comprehensive understanding of digital inclusion in the Brazilian public sector, with a focus on public servants.

KEYWORDS: Digital Transformation. Digital Culture. Digital Government. Digital Inclusion. Training.

INTRODUÇÃO

No Brasil, assim como em outros países latino-americanos, a implementação de estratégias de governo digital tem sido uma prioridade há duas décadas. As estratégias adotadas visam não apenas simplificar e digitalizar os serviços públicos, mas criar canais digitais para a interação da população com o governo e promover sua participação nas decisões de caráter social (Meija, 2019).

Segundo Lafuente *et al.* (2021), o Brasil está atualmente classificado entre os 20 países com melhor oferta de serviços digitais no ranking da ONU, superando a média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que reúne as economias mais avançadas do mundo, em um ranking sobre a digitalização de governos. O estudo mostra que, com mais mil de serviços digitalizados, a otimização de recursos pelo Governo Federal chegou a economizar cerca de R\$ 2 bilhões por ano em 2019 e 2020, além de registrar mais de 90 milhões de cadastros no Portal Gov.br, que unifica os sites do governo.

Esses resultados de gestão foram acompanhados por avanços significativos nas políticas públicas voltadas para a transformação digital do Governo Federal, como a Estratégia de Governo Digital (EGD) e a Lei de Governo Digital. O termo “transformação digital” foi criado em 2011, quando a empresa de consultoria Capgemini Consulting publicou, em parceria com o Massachusetts Institute of Technology (MIT), a primeira edição da *Digital Transformation Review*, uma revista dedicada aos “desafios da revolução digital”. Segundo a publicação, a transformação digital refere-se à integração da tecnologia em todos os aspectos do negócio de forma a simplificar os processos, aprimorar o relacionamento com os clientes e estimular a inovação.

Nesse sentido, o Brasil foi reconhecido como o segundo país do mundo com a mais alta maturidade em governo digital, de acordo com o relatório *GovTech Maturity Index 2022* do Banco Mundial, índice que considera o estado atual da transformação digital do serviço público em 198 economias globais. Segundo a pesquisa, o Brasil teve o maior avanço entre as nações avaliadas, subindo cinco posições em relação ao ranking divulgado em 2021, passando do sétimo para o segundo lugar e tornando-se líder em governo digital no Ocidente.

Assim, tendo em vista que os governos necessitam reconhecer a importância das competências dos funcionários públicos no uso efetivo das ferramentas digitais, sendo eles figuras essenciais ao processo para a modernização da Administração Pública, o tema a ser tratado neste artigo, resultado de uma pesquisa para obtenção de título de Mestre em Administração Pública, é a inclusão do servidor público federal na política pública denominada EGD 2020-2023.

A pergunta que este trabalho visa responder é: quais os principais desafios e as oportunidades para a inclusão digital dos servidores públicos do Ministério da Economia (ME) perante a EGD 2020-2023? Para responder ao problema de pesquisa, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, com base em análise documental, assim como entrevistas semiestruturadas realizadas por meio do Google Forms com servidores do extinto ME, a fim de conhecer o perfil dos servidores e suas percepções sobre a transformação digital no ambiente de trabalho.

1. GOVERNO DIGITAL E EGD 2020-2023

Estamos vivendo, desde 2014, o que Schwab (2016) chamou de a Quarta Revolução Industrial, a qual tem o poder de transformar de forma significativa a nossa forma de viver, trabalhar e nos comunicar. Segundo o autor, essa revolução impacta diversos espaços da sociedade, como o governo, a educação, a saúde, o comércio, o trabalho e a própria vida humana.

No entanto, pode-se afirmar que essa revolução está em andamento há pelo menos duas décadas, uma vez que, desde o surgimento da internet, governos ao redor do mundo vêm implementando uma série de iniciativas e ações, a fim de incorporá-la aos seus propósitos. Isso é o que a Organização das Nações Unidas (ONU, 2002) define como governo eletrônico: a utilização da internet e da *World Wide Web* para fornecer informações e serviços do governo aos cidadãos, utilizando-se de várias plataformas e aplicativos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Castells (2020) ressalta a importância da aplicação do conhecimento e da informação na geração de novos conhecimentos e no desenvolvimento

de dispositivos de processamento e comunicação da informação. Essa característica da revolução tecnológica atual está diretamente relacionada ao governo digital, uma vez que ele se utiliza das TICs para reconstruir processos e otimizar os serviços públicos. A aplicação desses conhecimentos e dispositivos tecnológicos no governo digital permite a criação de uma “realimentação cumulativa entre a inovação e o uso” (Castells, 2020, p. 88) das tecnologias, impulsionando a transformação e modernização do setor público.

Sobre governo digital, o Tribunal de Contas da União (TCU), em sua página sobre Fiscalização de Tecnologia da Informação, afirma que o avanço das TICs propiciou uma nova abordagem de interação entre governos e sociedade, denominada governo eletrônico (e-Gov). Concordando com as ideias de Castells (2020), o TCU enfatiza que o governo digital tem como objetivo reconstruir processos, utilizar dados e aprimorar os serviços públicos, com o intuito de atender às demandas dos cidadãos e diminuir a burocracia.

Com a edição do Decreto n. 8.638/2016, que instituiu a Política de Governança Digital (PGD) em órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF), a EGD foi referendada, tendo por finalidade definir os objetivos estratégicos, as metas, os indicadores e as iniciativas da Política de Governança Digital, além de nortear programas, projetos, serviços, sistemas e atividades a ela relacionados (Brasil, 2016). Quanto à sua vigência, foi estabelecido que ela seria coincidente com o prazo de vigência do Plano Plurianual (PPA), no caso, de 2016 a 2019.

Segundo Santos (2021), organizações internacionais, como a OCDE, têm um papel relevante ao formular conceitos, políticas e diretrizes que influenciam as nações. A OCDE é uma importante referência para a administração pública federal brasileira, e o Brasil busca se alinhar globalmente às suas orientações não apenas em termos de reforma da gestão pública por meio das TIC, mas também em relação à visão política e integração na economia capitalista global. Assim, a OCDE exerce um papel significativo como referência para as políticas macroeconômicas das nações, incluindo a governança digital.

Em 2018, a EGD 2016-2019 foi revisada e atualizada tendo por base as recomendações prescritas no relatório *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies* da OCDE (2014), os princípios, as diretrizes, as orientações e as estruturas de governança definidos no Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual dispôs sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e a publicação do Decreto n. 9.319, de 21 de março de 2018, que instituiu o SinDigital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital).

Nesse contexto, a proposta era alinhar os objetivos da EGD 2016-2019 aos objetivos previstos no eixo de transformação digital da E-Digital, a saber: aumentar a transparência e o controle social das atividades estatais; prover mais e melhores serviços públicos digitais; e ampliar a participação social na formulação das políticas públicas (Brasil, 2019). É importante ressaltar que o E-Digital tem o papel de coordenar políticas públicas para garantir uma adoção ampla das tecnologias digitais, buscando construir uma sociedade mais livre, justa, solidária e economicamente próspera (Brasil, 2016). A digitalização oferece oportunidades em diversas áreas, como acesso igualitário a recursos educacionais, vantagens econômicas por meio da automação e análise de dados, proteção de privacidade, direitos humanos e melhoria da assistência à saúde. A estratégia busca coordenar iniciativas governamentais, promover a capacitação digital, criar marcos regulatórios adequados e estabelecer uma estrutura de governança para garantir a execução, o monitoramento e a avaliação das iniciativas (Santos, 2019).

Conforme dados obtidos no Portal Gov.br, em 2019, a implementação da EGD 2016-2019 atingiu 155,23% de progresso, incluindo iniciativas que ultrapassaram 100% de execução. Essa experiência, juntamente com os conhecimentos adquiridos e os desafios enfrentados, desempenhou um papel fundamental na elaboração da EGD para o período de 2020 a 2022. Assim, em 29 de abril de 2020, foi publicado o Decreto n. 10.332, que instituiu a EGD 2020-2022. A nova EGD está estruturada com base em princípios, objetivos e iniciativas que guiarão a transformação do governo por meio de tecnologias digitais, com o objetivo de oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples e acessíveis, disponíveis a qualquer hora e em qualquer lugar, e com um custo reduzido para os cidadãos.

Plessner *et al.* (2018) argumentam que a digitalização trouxe mudanças significativas na forma como o trabalho é organizado, gerenciado e realizado nas organizações públicas. Eles destacam como a digitalização possibilitou novas formas de trabalho, incluindo o trabalho remoto, e como o uso de métricas de desempenho aumentou no uso do gerenciamento e na avaliação de desempenho de servidores. Os autores também discutem como a digitalização afetou as habilidades e competências exigidas dos trabalhadores do setor público e como as organizações estão respondendo a essas mudanças, investindo em programas de treinamento e desenvolvimento. Fato é, destacam os autores, que o processo de transformação digital é complexo e multifacetado, e as organizações necessitam se adaptar a essas mudanças, investindo em novas tecnologias, programas de treinamento e desenvolvimento e mudanças nas estruturas organizacionais e nas práticas de gestão.

Na pesquisa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2020), intitulada *Transformação digital e emprego público: o futuro do trabalho do governo*, as evidências apontam que o baixo nível de adoção das novas tecnologias pode estar relacionado a vários fatores, como nível de escolaridade, habilidades tecnológicas, idade e qualificação dos funcionários. Roseth *et al.* (2020) afirmam que o diagnóstico e o planejamento são importantes para apoiar a requalificação ou o desligamento dos funcionários que se tornam redundantes, de forma a identificar possíveis oportunidades para eliminar cargos de forma natural. Uma sugestão é a adoção de planos transversais para responder às necessidades comuns de gestão do talento humano existente, com o objetivo de apoiar as instituições públicas no processo de transformação digital tornando-as aptas a enfrentar os desafios relacionados à disposição e capacidade do pessoal em adotar novas tecnologias e métodos de trabalho.

No artigo de Peixoto *et al.* (2022), intitulado *Governments aren't getting enough digital skills*, os autores analisam a importância da capacitação digital no setor público e como muitos governos estão ficando para trás nessa área. Os autores argumentam que a transformação digital é fundamental para melhorar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos, mas muitos funcionários públicos não possuem as habilidades necessárias para lidar com as novas tecnologias, ressaltando também a questão do envelhecimento da força de trabalho.

A fim de mitigar essa ausência de habilidades, os autores apostam na colaboração entre governos, empresas e sociedade civil para a criação de programas de treinamento e capacitação digital para funcionários públicos. Contudo, nem tudo é sobre falta de habilidades. Peixoto *et al.* (2022) alertam que o atual modelo de serviço público carreirista não privilegia a retenção de talentos em tempos de transformação digital, pois os governos não têm estrutura ou cultura digital suficiente para oferecer um ambiente de trabalho competitivo e gratificante comparado à iniciativa privada. Como sugestão, os autores propõem que os governos criem “instituições de entrega digital” que trabalhem fora das restrições da burocracia ou ofereçam condições de trabalho mais atraentes, como, por exemplo, o regime híbrido.

Ainda sobre a questão levantada do envelhecimento da força de trabalho, Adamczyk *et al.* (2021) realizaram um estudo sobre o futuro do emprego no setor público federal em que o impacto da automação nas funções administrativas e processuais da burocracia brasileira foi analisado a fim de identificar as funções mais propensas a serem automatizadas, bem como as habilidades que serão valorizadas no futuro. Em seu argumento, os autores apontam que a automação das funções públicas pode resultar em uma redução significativa do número de empregos no setor público, mas

também pode levar a uma melhoria na qualidade dos serviços prestados. A automação, segundo os autores, reforça mais uma vez a necessidade de capacitar e treinar os funcionários públicos para que eles se adaptem às mudanças tecnológicas em curso.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Sorokina (2019), a cultura organizacional é um fenômeno interdisciplinar essencial para o funcionamento de uma organização. O processo de mudança dessa cultura é complexo, demandando tempo, esforço e um alto nível de profissionalismo por parte do líder. A autora destaca que as transformações na cultura organizacional costumam ser lentas, influenciadas por elementos como a cultura da aparência, a independência individual e a responsabilidade, a interação entre os membros da organização, o conforto físico e psicológico e a motivação. Nesse contexto, o líder desempenha um papel fundamental na comunicação e na criação de um clima moral e psicológico favorável ao processo de mudança. Mejía (2019) chama a atenção para o fato de que a transformação digital enfrenta desafios significativos, incluindo a necessidade de atualizar as habilidades e a mentalidade dos servidores públicos para que possam aproveitar plenamente as oportunidades digitais e gerenciar os riscos associados a essa revolução.

Em março de 2020, devido à pandemia da doença do Coronavírus (COVID-19), houve a determinação, pelo Governo do Distrito Federal (GDF), de suspender certas atividades comerciais, serviços não essenciais e aulas da rede pública de ensino e, assim, os órgãos públicos federais localizados na cidade de Brasília foram obrigados a implementar o trabalho remoto. Trabalhar de forma remota significou, para muitos servidores, uma mudança de paradigmas, um desafio. Em estudo conduzido por Souza (2020), foi analisada a adaptação dos servidores públicos ao trabalho remoto durante a pandemia, identificando-se desafios significativos, principalmente em relação à disponibilização de equipamentos e acessibilidade remota. A pesquisa também destacou as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores mais idosos e a necessidade imediata de implementação do teletrabalho para um grande contingente de servidores, ressaltando a importância de superar adversidades relacionadas à comunicação e adaptação às novas tecnologias existentes.

Nesse sentido, Lelles *et al.* (2022) ressaltam a importância da cultura organizacional para a criação de uma rede de apoio para que os servidores possam lidar coletivamente com os desafios do teletrabalho, mesmo que de forma virtual. Nesse sentido, sua atuação busca promover uma maior

integração das equipes em torno dos valores essenciais da instituição, dos resultados almejados e da preservação da integridade dos trabalhadores.

Conforme o Guia de Transformação Digital Governamental editado pelo BID (2022), durante um processo de transformação digital, algumas instituições e organizações públicas direcionam seus recursos, investimentos e atenção para o desenvolvimento, a implementação e o aprimoramento de serviços por meio de seu portfólio de aplicativos, negligenciando o olhar voltado para seu público interno. Segundo o guia do BID, para obter sucesso em processos de gestão que envolvem mudanças, é fundamental envolver toda a equipe, utilizando metodologias de formação de facilitadores internos, nos quais os profissionais que participaram da definição da transformação atuam como formadores para os demais. Dessa forma, de acordo com o guia, a aceitação de um colega como tutor é mais receptiva do que a utilização de formadores externos, pois eles podem focar nos problemas específicos e compartilhar percepções, reduzindo a resistência à mudança.

A resistência à mudança é algo que o World Economic Forum (WEF, 2021, p. 9-10, tradução nossa) considera como um desafio a ser enfrentado no contexto da transformação digital, uma vez que a cultura institucional se expressa por meio do comportamento e da mentalidade dos funcionários, que exercem influência e são influenciados pelas práticas e valores da organização em que trabalham. Para o WEF (2021), ela representa “a forma como as coisas são realizadas naquele ambiente” e, frequentemente, não há uma única cultura institucional, mas sim várias, uma vez que podem existir variações entre diferentes setores e unidades da organização. Dessa forma, a mudança de cultura na organização constitui, segundo o WEF (2021), um desafio complexo, pois demanda alterações nos comportamentos e nas mentalidades dos funcionários, nas práticas organizacionais que os afetam e nos valores que orientam a instituição.

3. METODOLOGIA

De acordo com as taxonomias adotadas por Vergara (2006), a presente pesquisa classificou-se como descritiva, pois, apesar de tema relevante para a Administração Pública, são poucos os estudos sobre a inclusão digital dos servidores públicos no atual cenário de transformação digital. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de levantamento (*survey*), utilizando-se de pesquisa de campo, uma vez que ela se concentra na realidade dos servidores e propicia a coleta de dados primários.

A abordagem quali-quantitativa é uma estratégia de pesquisa que combina métodos qualitativos e quantitativos, buscando explorar e entender questões de pesquisa de forma mais abrangente e holística. De acordo com Creswell

(2009), essa abordagem permite que o pesquisador utilize técnicas qualitativas para compreender as nuances e complexidades de um fenômeno, explorando as perspectivas e experiências dos participantes. Em seguida, métodos quantitativos são empregados para medir e analisar os dados coletados. A abordagem quali-quanti busca complementar as vantagens de ambas as metodologias, proporcionando uma visão mais completa e precisa do objeto de estudo, além de aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados por meio da triangulação de dados.

O público-alvo da pesquisa foi constituído de 19 servidores do extinto ME, lotados no Distrito Federal, que atuavam, até 31 de dezembro de 2022, em atividades relacionadas com a gestão administrativa de planejamento, coordenação, execução, monitoramento e avaliação das atividades de suporte, logística, tecnologias, patrimônio, suprimentos, distribuição e compras, dentre outras no âmbito das Secretarias Especiais do extinto Ministério.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário online, com um conjunto semiestruturado de perguntas, por meio da plataforma Google Forms, compartilhado de forma aleatória com servidores, por e-mail ou WhatsApp, pertencentes às estruturas do extinto ME. O questionário, dividido em duas seções – Perfil dos Respondentes e Transformação Digital –, consistiu em 24 itens, sendo 20 perguntas do tipo fechadas e 4 do tipo abertas. O questionário foi previamente e posteriormente submetido à apreciação do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (CEPH/FGV) e aprovado conforme Parecer n. 103/2023, em 10 de abril de 2023.

4. RESULTADOS

A amostra analisada apresentou as seguintes características: 10 pessoas se declararam do sexo feminino (52,6%) e 9 do sexo masculino (47,4%). Quanto à faixa etária, a maioria (42,1%) está no intervalo de 40 a 49 anos. As faixas de 30 a 39 anos, 50 a 59 anos e 60 a 69 anos representaram 26,3%, 21,1% e 10,5% respectivamente. Em termos de escolaridade, (63,2%) possui Especialização, seguida por 26,3% com Nível Superior. Os níveis Médio e Mestrado ou Doutorado possuem o mesmo percentual, 5,3% cada.

Sobre o conhecimento da EGD, o uso de ferramentas tecnológicas como o Pacote Office e o Microsoft Teams, a utilização do SEI, a experiência com o trabalho remoto, o meio de acesso à Internet e a utilização do Portal Gov.br, os dados obtidos mostram que: 47,4% dos respondentes disseram não conhecer a Estratégia Nacional de Governo Digital. Sobre o trabalho

remoto no período de março de 2020 a dezembro de 2022, 89,5% dos respondentes afirmaram ter trabalhado remotamente neste período. Em relação à participação em programa de gestão na modalidade “trabalho remoto integral”, 57,9% dos respondentes são participantes de programa de gestão na modalidade “trabalho remoto integral”. Quanto ao acesso à internet, 57,9% dos respondentes utilizam computador ou notebook do trabalho; 26,3% dos respondentes utilizam computador ou notebook pessoal e 15,8% dos respondentes utilizam o smartphone. Sobre o acesso e uso do Gov.br, 94,7% dos respondentes afirmam possuir acesso ao Gov.br e utilizar seus serviços e 5,3% dos respondentes tem acesso à plataforma, mas não utilizam os serviços oferecidos.

Com base nos dados obtidos, a situação da oferta de capacitação na área de TIC no ME, revela que: 57,9% dos respondentes afirmaram que o ME não oferece capacitação regular na área de TIC, enquanto 42,1% dos respondentes responderam positivamente, indicando que o ME oferece capacitação nessa área. Esses resultados mostram que a maioria dos respondentes não possui acesso a programas de capacitação regular na área de TIC fornecidos pela organização em que trabalham. Isso pode indicar uma possível lacuna na política de desenvolvimento de habilidades em TIC dentro da instituição.

De forma conjunta, esses resultados demonstram que a maioria dos respondentes participou de alguma forma de capacitação em TIC nos últimos anos, sendo o ano de 2022 o mais proeminente, com 31,3% dos respondentes participando de alguma atividade de capacitação nessa área. Isso sugere que houve um aumento nas iniciativas de capacitação em TIC ao longo do tempo, o que pode ser uma resposta ao cenário de crescente digitalização e transformação digital no setor público.

Em geral, a análise dos dados indica que a oferta de capacitação na área de TIC ainda não é amplamente acessível para todos os funcionários da organização, mas houve um aumento na participação em atividades de capacitação ao longo dos anos. Isso pode ser considerado um passo positivo para o desenvolvimento de habilidades digitais dos servidores públicos e sua adaptação às demandas crescentes de tecnologia no ambiente de trabalho. No entanto, é importante que a organização continue investindo em programas de capacitação para garantir que todos os funcionários possam se beneficiar das oportunidades de desenvolvimento profissional na área de TIC.

5. RESULTADOS OBTIDOS NO QUESTIONÁRIO ABERTO

A análise das respostas revelou que os entrevistados identificaram diversos impactos positivos da transformação digital no serviço público federal. As principais categorias temáticas emergentes são: agilidade e

flexibilidade, desburocratização, aumento de produtividade e eficiência, integração de processos e melhoria na imagem do serviço público. A análise das respostas indicou que os entrevistados identificaram diversos desafios para a implementação da transformação digital no serviço público federal. Muitos entrevistados apontaram a resistência à mudança e a necessidade de uma mudança na cultura organizacional como um dos principais desafios. A falta de capacitação e treinamento adequados para os servidores foi mencionada como um obstáculo para a adoção de novas tecnologias.

Alguns entrevistados citaram a falta de integração entre os órgãos públicos como um desafio para a transformação digital e a resistência de alguns servidores às novas tecnologias foi mencionada como um obstáculo para a implementação da transformação digital. O alto custo envolvido na implementação da transformação digital e a necessidade de disponibilizar recursos para a aquisição de melhores equipamentos e treinamentos foram apontados como desafios.

As respostas revelaram como os entrevistados percebem sua inserção no processo de transformação digital em suas organizações de trabalho. Muitos entrevistados relataram estar satisfeitos, empenhados e motivados com a transformação digital, sentindo-se inseridos e atuantes nesse processo, porém alguns entrevistados se mostraram insatisfeitos e pouco inseridos no processo de transformação digital de suas organizações, sentindo falta de apoio e capacitação. Não obstante, alguns entrevistados relataram estar em processo de adaptação à transformação digital e perceberam a necessidade de capacitação para melhor se inserirem nesse contexto.

As respostas indicam como os entrevistados avaliam a comunicação das mudanças, relacionadas à adoção de novas tecnologias e processos, pelo Ministério ao servidor. Alguns entrevistados avaliaram a comunicação como adequada, destacando que as ferramentas são apresentadas de forma apropriada e mencionaram a necessidade de incentivos e capacitação para que os servidores possam adotar as mudanças de forma efetiva. Vários entrevistados avaliaram positivamente a comunicação das mudanças pelo Ministério, reconhecendo os esforços em promover a eficiência e a efetividade governamental.

6. DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados no questionário fechado aponta que a faixa de idade predominante na pesquisa é de 40 a 49 anos, representando 42,1% da amostra, o que demonstra que esses indivíduos não podem ser definidos como “natos digitais”. De acordo com estudo realizado por Paccagnella (2016) para a OCDE, a partir de dados obtidos pela

Survey of Adult Skills (Programme for the International Assessment of Adult Competencies – PIAAC), existem diferenças claras na proficiência em habilidades de processamento de informações entre indivíduos de diferentes idades, pois, enquanto adultos na faixa etária de 20 a 30 anos possuem altos níveis de proficiência em habilidades, essa parece diminuir à medida que as pessoas envelhecem. Contudo, alerta o autor, tais dados não podem ser interpretados como um padrão para determinar a idade como fator delimitador de capacidades e, sim, como uma contribuição para identificar intervenções imediatas que possam agir para preparar os indivíduos mais fragilizados para as transformações futuras nos processos de trabalho.

No Brasil, em 2019, foi editada a Portaria Conjunta SGD/ENAP n. 6 de 14 de março de 2019, a qual instituiu o Programa de Desenvolvimento de Capacidades para Transformação Digital no Poder Executivo Federal, denominado *Capacita.gov.br*, com o objetivo de capacitar servidores públicos que atuam no Poder Executivo federal como profissionais de TIC, analistas e gestores públicos de negócio, profissionais jurídicos e altos executivos em habilidades e competências digitais, a fim de impulsionar a modernização e eficiência dos serviços prestados à população. Estruturados de forma gratuita e online, os cursos abrangem áreas como inteligência artificial, análise de dados, segurança da informação e transformação digital.

Embora, originalmente, o *Capacita.gov.br* estivesse voltado para a capacitação de determinados profissionais, em 2022, os cursos oferecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e que integram o Programa de Transformação Digital estão voltados tanto para servidores públicos quanto para cidadãos em geral e estão divididos em três categorias: básica, intermediária e avançada. Além dos objetivos citados anteriormente, a iniciativa visa fomentar a cultura de inovação e aprimoramento contínuo dos servidores públicos (Brasil, 2022).

Quanto ao desconhecimento sobre a EGD, infere-se que sua divulgação não contempla todos os destinatários da política de transformação digital, uma vez que vários servidores afirmaram não ter conhecimento de sua existência, o que pode ser prejudicial para a condução dos processos que o Governo Federal deseja implementar. Contudo, dado que todos os servidores da pesquisa afirmaram ter acesso ao Portal Gov.br (Brasil, 2023), seria o caso de tornar a EGD mais visível nesse portal, a fim de popularizar o assunto.

É importante lembrar que o servidor público, antes de tudo, é um cidadão e, como tal, usufrui dos serviços públicos prestados pelo Governo Federal, merecendo, assim, um canal de comunicação institucional permanente por assuntos. A informação tem de estar disponível e acessível de forma igual a todos servidores, independentemente de sua área de atuação, e a EGD,

dada sua amplitude de transformação e ruptura de paradigmas burocráticos, deve ter ampla visibilidade (Carvalho, 2019).

Com relação às habilidades e competências em TIC, todos os servidores afirmaram saber lidar com as ferramentas de trabalho e comunicação disponíveis em seus ambientes de trabalho, mesmo que em diferentes níveis de conhecimento, o que pode indicar a necessidade de programas regulares de atualização e reciclagem para acompanhamento das mudanças em andamento.

Acompanhando essa necessidade, mais da metade dos respondentes afirmaram que a organização não oferece capacitações regulares em TIC. Contudo, a Enap mantém um rol de capacitações voltadas para a transformação digital, de forma gratuita e aberta para todos os servidores públicos interessados, no âmbito do Capacita.gov.br. Seja por desconhecimento da oferta dessas capacitações ou mesmo por uma possível falta de comunicação de novas capacitações, dos 19 respondentes, apenas 16 afirmaram ter se capacitado entre os anos de 2019 e 2022. De modo geral, dentro do ME, somente 200 servidores concluíram cursos de certificação na área de transformação digital oferecidos pela Escola Virtual Fov (EV.G). Esse dado é preocupante, uma vez que o número total de servidores é muito mais extenso.

Além da oferta espontânea pela Enap e EV.G, existe, na Administração Pública Federal, a iniciativa Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que foi instituída pelo Decreto n. 9.991/2019 com o objetivo de regulamentar dispositivos da Lei n. 8.112/1990, que tratam, entre outros assuntos, do planejamento anual de necessidades de desenvolvimento dos servidores públicos. O PNDP tem como principal propósito, de acordo com o art. 1º do Decreto, “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para alcançar a excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”.

Dentre os instrumentos do PNDP, encontra-se o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que, no extinto ME, requeria que suas unidades administrativas fizessem uma estimativa anual das necessidades de capacitação para seus servidores. Após a estimativa, a área responsável pela capacitação oferecia cursos em diversas áreas e níveis de conhecimento. Assim, por meio de consulta realizada ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), utilizando o instrumento da Lei de Acesso à Informação (LAI), foi possível obter dados sobre os cursos e a quantidade de servidores capacitados, no âmbito do PDP, entre os anos de 2019 e 2022.

Essa análise indica que o PDP proposto e executado pelo ME não contemplou treinamentos voltados para a transformação digital conforme a

iniciativa Capacita.gov.br. Assim, verifica-se que, destarte a oferta de cursos diversos pelo ME, a maioria dos servidores capacitados em transformação digital entre 2019 e 2022 foi capacitada por interesse individual exclusivamente pelos canais Enap e EV.G.

Quanto ao trabalho remoto instituído por Programa de Gestão, 57,9% dos servidores responderam que participam na modalidade integral, o que demanda mais capacitação para atualização dos processos de trabalho, gestão de tempo e produtividade. Destaca-se que o percentual de servidores em teletrabalho integral equivale aos percentuais achados no tipo de acesso à internet, quais sejam, 15,8% utilizam smartphones e 26,3%, computadores ou notebooks pessoais. Sobre a utilização de smartphones como equipamento único de trabalho, é possível que o servidor se autoprejudique, uma vez que tais dispositivos possuem telas fora do padrão de um computador e a acessibilidade dos aplicativos pode interferir na visualização e desempenho.

É sabido que, em qualquer processo que envolva mudanças em rotinas e tecnologias, a aversão e resistência tendem a se manifestar. Schein (2009, p. 307) aponta que é necessário que a organização adote dois princípios, por assim dizer, metodológicos, para lidar com a situação: “PRINCÍPIO 1: A ansiedade ou a culpa da sobrevivência deve ser maior do que a ansiedade da aprendizagem. PRINCÍPIO 2: A ansiedade da aprendizagem deve ser reduzida em vez de aumentar a ansiedade da sobrevivência”.

De acordo com o primeiro princípio, se as pessoas estão em uma situação em que a aprendizagem é vista como uma questão de sobrevivência – por exemplo, se a organização está enfrentando uma crise e precisa aprender novas habilidades rapidamente para se adaptar – então a ansiedade ou culpa relacionada à sobrevivência será maior do que a ansiedade de aprendizagem, o que permitirá que as pessoas se sintam mais motivadas e comprometidas em aprender. Sobre o segundo princípio, quando em um ambiente de aprendizagem, é importante que os professores e instrutores criem um clima psicológico seguro e positivo, que reduza a ansiedade de aprendizagem e incentive os alunos a se sentirem confortáveis para assumir riscos e cometer erros. Quando os alunos se sentem seguros, eles são mais propensos a aprender e a se desenvolver de maneira efetiva.

E considerando que, dentre todos os desafios apontados pelos servidores, os mais citados foram a necessidade de capacitação e a mudança da cultura organizacional dos órgãos envolvidos, verifica-se que a capacitação é fator de sensibilidade a ser observado pelas organizações. Sobre isso, Bonnet e Ferraris (2011) afirmam que a chave para o sucesso da transformação digital envolve a transformação do lado humano da organização envolvida, sendo essencial desenvolver uma combinação de competências e habilidades digitais entre os funcionários de todas as áreas da organização, tais como

Recursos Humanos, Vendas, Marketing e TI, para que toda ela se conecte às mudanças.

Sobre a mudança da cultura organizacional, Bonnet e Ferraris (2011) consideram que muitas empresas investem na transformação digital sem considerar as mudanças necessárias em seu modelo operacional, sua cultura e suas práticas de trabalho. Elas se concentram demais nos aspectos técnicos, voltados apenas para o cliente – no caso do serviço público, o cidadão – da transformação digital e esquecem que o alinhamento de pessoas e processos é crucial para o sucesso. As principais barreiras, apontadas pelos autores, para o sucesso da transformação digital nas organizações incluem mão de obra envelhecida, falta de alinhamento entre os líderes e os gestores de equipes, além de programas ineficazes de gerenciamento de mudanças. Os autores enfatizam a importância de envolver os funcionários na jornada de transformação para que eles se sintam parte do processo de mudança.

Para que uma nova dinâmica de cultura organizacional seja inclusiva, é necessário que a organização se empenhe em lidar com a diversidade e as mudanças nas relações de trabalho (Castro *et al.*, 2022). Trata-se de uma situação complexa que demanda um conhecimento profundo da organização em relação aos seus funcionários e uma comunicação interna eficaz, a fim de reduzir as desigualdades existentes, levando em consideração as diferentes realidades dos trabalhadores, sejam elas econômicas, sociais ou regionais.

Trazer a cultura organizacional para o digital não é uma tarefa fácil, mas fundamental para garantir que a transformação digital ocorra de maneira efetiva e equitativa (Peixoto *et al.*, 2022). Para Lima e de Almeida (2021), as lideranças desempenham um papel crucial na transformação digital, exigindo olhar estratégico e compreensão das potencialidades e riscos do mundo digital.

De acordo com Xavier e Vaz (2022, p. 4): “Não é possível criar um governo digital eficiente, com políticas públicas alinhadas aos anseios da sociedade, sem que seus servidores (executores) tenham uma destreza digital”. Segundo os autores, existe um desequilíbrio entre a capacidade brasileira de entender regras normativas e a habilidade de compreender tecnologias, o que exige flexibilidade e adaptação crescentes das organizações, especialmente pela rápida mudança dos anseios humanos na era digital. Portanto, a busca pela destreza digital dos profissionais deve ser tão prioritária quanto o conhecimento jurídico, sob o risco de que a ignorância tecnológica gere inércia e uma atuação lenta e descompassada com a realidade.

Conforme Mejía (2019), para enfrentar esses desafios, é fundamental investir na capacitação e no desenvolvimento contínuo dos servidores públicos. Além disso, é necessário promover a conscientização sobre a

importância das habilidades digitais e das políticas digitais no âmbito do setor público. Adicionalmente, é indispensável estabelecer parcerias com universidades, empresas de tecnologia e outras partes interessadas a fim de promover o talento digital na sociedade e impulsionar os processos de transformação governamental. Investir em talentos digitais é essencial para que o Brasil e outros países latino-americanos possam aproveitar os benefícios das novas tecnologias e encontrar soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelas suas populações, de acordo com a autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da coleta e análise de dados, constatou-se que a inclusão digital enfrenta obstáculos, como a falta de conhecimento sobre a EGD, a necessidade de capacitação adequada, a resistência às novas tecnologias e a cultura organizacional. Além disso, a integração entre os órgãos públicos e os custos da transformação digital também são desafios a serem superados. Por outro lado, identificaram-se oportunidades na agilidade e flexibilidade proporcionadas pela transformação digital, na desburocratização dos processos, no aumento da produtividade e eficiência, bem como na melhoria da imagem do serviço público. A participação dos servidores em atividades de capacitação, como o TIC, também representa um avanço positivo nessa área.

Para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades relacionadas à inclusão digital, o ME deve adotar medidas como a divulgação e conscientização sobre a EGD, capacitação regular em TIC, promoção de cultura organizacional favorável à transformação digital e busca de integração entre os órgãos públicos. Além disso, é fundamental fornecer incentivos e recursos adequados para garantir a efetiva adoção das novas tecnologias e processos. A construção de uma cultura digital inclusiva no serviço público requer investimento em capacitação, disponibilização de ferramentas digitais acessíveis, colaboração, compartilhamento de conhecimento e valorização da diversidade.

Diante da relevância da inclusão digital no contexto do Governo Federal e dos desafios e das oportunidades identificados na pesquisa, sugere-se como tema para estudos futuros uma análise comparativa entre as estratégias de inclusão digital adotadas pelo Governo Federal e as políticas de governos estaduais e municipais. Tal estudo permitiria identificar boas práticas, lições aprendidas e desenvolver um panorama mais amplo sobre a inclusão digital no setor público brasileiro, com foco no servidor público.

REFERÊNCIAS

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID. *Government Digital Transformation Guide*. Washington, D.C.: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://publications.iadb.org/en/government-digital-transformation-guide>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BANCO MUNDIAL. GovTech Maturity Index. *Update: Trends in Public Sector Digital Transformation*. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight – Governance. Washington, D.C.: [s.n.], 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10986/38499>. Acesso em 2 jan. 2023.

BONNET, D.; FERRARIS, P. Transform to the power of digital. *Capgemini consulting*, 2011. Disponível em: https://www.capgemini.com/br-pt/wp-content/uploads/sites/8/2017/07/Digital_Transformation_Review_No_1_July_2011.pdf. Acesso em: 27 abr. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. *Relatório de Análise*: Secretaria de Gestão – Processo Eletrônico Nacional. Brasília, DF: ME/CGU, 2020. Disponível em: <https://caud.cgu.gov.br/relatorios/download/927592>. Acesso em: 6 jun. 2023.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, seção 1, 23 nov. 2017.

_____. 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*, Brasília, DF, seção 1, 22 mar. 2018.

_____. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29/04/2020, edição 81, seção 1, página 6. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art14. Acesso em: 2 fev. 2023.

_____. *Estratégia brasileira para a transformação digital (E-Digital)*. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-deconteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

_____. Ministério da Economia. INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. *Diário Oficial da União*, Brasília, ano 23, seção 1, p. 12, 3 fev. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>. Acesso em: 15 jun. 2023.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Portaria nº 17*, de 7 de fevereiro de 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/ acesso-a- informacao/legislacao/portarias-revogadas/portaria-no-17-de-7-de-fevereiro-de-2018- revogada-pela-portaria-no-179-de-2019>. Acesso em: 15 fev. 2023.

_____. Tribunal de Contas da União. *Política pública de inclusão digital*. Brasília: TCU, SeinfraAeroTelecom, 2015, p. 76. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/politica-publica-de-inclusao-digital.htm>. Acesso em: 13 nov. 2022.

_____. Decreto nº 40.550, de 23 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. *Diário Oficial do Distrito Federal*, Brasília, DF, ed. 36 – extra, seção 1, p. 1, 23 mar. 2020. Disponível em: http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2020/03_Mar%C3%A7o/DODF%20036%2023-03-2020%20EDICAO%20EXTRA/DODF%20036%2023-03-2020%20EDICAO%20EXTRA.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

CARVALHO, Sergio T. N. Diagnóstico do Ageism no Serviço Público Brasileiro: A Necessidade de Combater o Preconceito Projetado para o Futuro do Servidor. *Revista da CGU*, v. 13, n. 23, jan./jun. 2021. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/399. Acesso em: 21 jan. 2023.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 21. ed. rev. e atual. [S. l.]: Paz e Terra, 2020.

CRESWELL, JW. *Research Design. Qualitative, Quantitative and mixed methods approaches*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

HAN, B. *Infocracia: digitalização e a crise da democracia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) COVID-19*. Microdados [Internet]. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acesso em: 2 dez. 2022.

LAFUENTE, M.; LEITE, R.; PORRÚA, M.; VALENTI, P. *Transformação digital dos governos brasileiros: tendências na transformação digital em governos estaduais e no Distrito Federal do Brasil*. Washington, D.C., EUA: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/transformacao-digital-dos-governos-brasileiros-tendencias-na-transformacao-digital-em-governos>. Acesso em: 15 jun. 2023.

LELLES, S. L. C. de; LIMA, M. G. M. The Covid-19 pandemic as a driver of remote work and its impacts on Organizational Culture and the federal public service. *Research, Society and Development*, [Vargem Grande Paulista, SP], v. 11, n. 14, p. e490111436276, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/36276>. Acesso em: 10 jun. 2023.

LIMA, R. T. A.; DE ALMEIDA, G. A. A. As competências necessárias para a economia digital - O que os governos precisam? In: *Digital: acesso e adoção de meios digitais: estamos prontos? Núcleo de Inovação e Empreendedorismo*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2021. Disponível em: https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Ebooks/2021/Digital%203/DIGITAL_03.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

MEJÍA, M. I. *O governo digital precisa de pessoas, não de mais software*. [S.l.]: CAF, 2019. Disponível em: <https://www.caf.com/pt/conhecimento/visoes/2019/08/o-governo-digital-precisa-de-pessoas-nao-de-mais-sofwares/>. Acesso em: 9 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Benchmarking E-Government: a global perspective*. New York: United Nations, American Society for Public Administration, 2002. Disponível em: <https://desapublications.un.org/file/790/download>. Acesso em: 15 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Publishing*, Paris, 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2022.

_____. Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector. OECD Digital Government Studies. *OECD Publishing*, Paris, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-review-of-brazil-9789264307636-en.htm>. Acesso em: 3 jan. 2023.

PACCAGNELLA, M. Age, Ageing and Skills: Results from the Survey of Adult Skills. OECD Education Working Papers, *OECD Publishing*, Paris, n. 132, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/5jm0q1n38lvc-en>. Acesso em: 3 jan. 2023.

PEIXOTO, T. C.; KAISER, K.; RAKOTOMALALA, O. Governments aren't getting enough digital skills. *World Bank Blogs*, 2022. Disponível em: <https://blogs.worldbank.org/governance/governments-arent-getting-enough-digital-skills>. Acesso em: 5 jan. 2023.

ROSETH, B.; REYES, A. M.; LAFUENTE, M. Como administrar a ruptura no trabalho que a transformação digital impõe aos funcionários públicos existentes? In: PORRÚA, Miguel; LAFUENTE, Mariano; MOSQUEIRA, Edgardo; ROSETH, Benjamin; REYES, Angela María (org.). *Transformação digital e emprego público: o futuro do trabalho do governo*. Organização. Washington, D.C., EUA: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2020. Disponível em: <https://publications.iadb.org/pt/transformacao-digital-e-emprego-publico-o-futuro-do-trabalho-do-governo>. Acesso em: 5 jan. 2023.

SANTOS, M. H. de S. Aspectos da governança digital da Administração Pública Federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE. *Revista Tempo do Mundo*, n. 25, p. 331-356, 26 abr. 2021. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/revistas/index.php/rtm/article/download/279/290/928>. Acesso em: 10 jun. 2022.

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

SCHEIN, E. H. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Grupo GEN, 2009. E-book. ISBN 9788597019827. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

SOUZA, J. Z. Perspectivas e desafios do teletrabalho na administração pública federal diante da pandemia da covid-19. 2020. *Monografia (Trabalho de Conclusão Curso) – Escola Nacional de Administração Pública (Enap)*, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6098>. Acesso em: 6 jun. 2023.

SOROKINA, Natalia. Organizational culture of the Public Service and features of its change. *Public administration and local government*, Ucrânia, ed. 4, v. 43, p. 114-122, 2019. Disponível em: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/issue/view/27/des>. Acesso em: 6 jun. 2023.

UNITED NATIONS. *E-Government Survey 2020: Digital Government in the decade of action for sustainable development*. New York, 2020. Disponível em:

<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>. Acesso em: 26 abr. 2023.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7. ed. [São Paulo]: Atlas, 2006.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Digital culture: the driving force of digital transformation*. 2021. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Culture_Guidebook_2021.pdf. Acesso em: 15 maio 2023.

XAVIER, F. C.; VAZ, W. A necessidade de uma cultura digital para o Estado brasileiro. *MIT Technology Review Brasil*, São Paulo, 5 ago. 2022. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/a-necessidade-de-uma-cultura-digital-para-o-estado-brasileiro/>. Acesso em: 3 jan. 2023.

APÊNDICE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO APLICADO VIA GOOGLE FORMS

I– Transformação digital

1. Você conhece a Estratégia Nacional de Governo Digital?

- Sim
- Não

2. Você faz uso regular das ferramentas básicas do Pacote Office como Word, Excel e Powerpoint?

- Sim
- Não

3. Se respondeu sim à questão anterior, qual o seu nível de conhecimento da ferramenta?

- Básico
- Intermediário
- Avançado

4. Você utiliza o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em sua rotina de trabalho?

- Sim
- Não

5. Se respondeu sim à questão anterior, qual o seu nível de conhecimento da ferramenta?

- Básico
- Intermediário
- Avançado

6. Você trabalhou de forma remota no período de março de 2020 a dezembro de 2022?

- Sim
- Não

7. Você utiliza a plataforma Microsoft Teams?

- Sim
- Não

8. Qual seu nível de conhecimento da plataforma Microsoft Teams?

- Básico. Utilizo somente para reuniões.
- Intermediário. Utilizo para agendar e participar de reuniões e me comunico via chat.
- Avançado. Utilizo todas as funcionalidades.

9. organização oferece capacitações regulares na área de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)?

- Sim
- Não

10. Em que ano você realizou sua última capacitação relacionada à área de TIC?

- 2019
- 2020
- 2021
- 2022

11. Você tem acesso à plataforma digital gov.br? Se sim, utiliza os serviços nela oferecidos?

- Sim, tenho acesso e utilizo os serviços.
- Sim, tenho acesso, mas não utilizo os serviços.
- Não conheço o portal.
- Conheço o portal, mas não acesso.

12. Qual o seu principal meio de acesso à internet?

- Smartphone.
- Computador ou notebook residencial.
- Computador ou notebook do trabalho.

13. Durante o período de distanciamento social imposto pela pandemia do Coronavírus 19, você conseguiu executar suas funções de forma completa?

- Sim
- Não

14. Se respondeu NÃO à pergunta anterior, aponte, dentre as opções abaixo, as razões pelas quais não foi possível realizar suas tarefas.

- Falta de equipamento apropriado – computador ou notebook.
- Ausência de conexão de internet.
- Atividades não eram compatíveis com o trabalho remoto.
- Falta de familiaridade com os sistemas (SEI, Office ou similares).

15. Em sua opinião, quais são os principais impactos da transformação digital no serviço público federal?

16. Em sua opinião, quais são os principais desafios para a adoção da transformação digital no serviço público federal?

17. Como você se vê inserido no processo de transformação digital em sua organização de trabalho?

18. Como você avalia a comunicação das mudanças (adoção de novas tecnologias e processos) pelo Ministério ao servidor?

