



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA - UNILAB  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PRESENCIAL**

**JOÃO PINHEIRO FILHO**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
DESAFIOS, OPORTUNIDADES E IMPACTOS NA MODERNIZAÇÃO DA  
GESTÃO NO MUNICÍPIO DE PALMÁCIA-CEARÁ**

**REDENÇÃO – CE**

**2024**

**JOÃO PINHEIRO FILHO**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
DESAFIOS, OPORTUNIDADES E IMPACTOS NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO  
NO MUNICÍPIO DE PALMÁCIA-CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de bacharelado em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Professor Adm. Dr. João Coelho da Silva Neto.

**REDENÇÃO – CE**

**2024**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Pinheiro Filho, João.

P715t

Transformação digital na Administração Pública: desafios, oportunidades e impactos na modernização da gestão no município de Palmácia-Ceará / João Pinheiro Filho. - Redenção, 2024.  
68f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2024.

Orientador: Prof. João Coelho da Silva Neto.

1. Administração municipal. 2. Internet na administração pública. 3. Inovações tecnológicas. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 352.140981

---

**JOÃO PINHEIRO FILHO**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
DESAFIOS, OPORTUNIDADES E IMPACTOS NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO  
NO MUNICÍPIO DE PALMÁCIA-CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de bacharelado em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em: 08/07/2024

**BANCA EXAMINADORA**

**Professor Dr. João Coelho da Silva Neto**  
Orientador – UNILAB

**Profa. Dr. Andrea Yumi Sugishita Kanikadan**  
Examinadora 1 – UNILAB

**Prof. Dr. Luís Miguel Dias Caetano**  
Examinador 2 – UNILAB

## RESUMO

A presente pesquisa buscou analisar a transformação digital inserida no setor público da Prefeitura Municipal de Palmácia, mais especificamente nas Secretarias de Saúde e Finanças. Este estudo buscou averiguar os desafios, oportunidades e impactos do uso das tecnologias emergentes, tais como Inteligência Artificial (IA), Tecnologia da Informação (TI) e a plataforma SOUGOV, nas secretarias supracitadas; abordou também uma perspectiva geracional, estudando as gerações X e Z, como ponto de partida para a compreensão da gradativa inserção tecnológica nos setores públicos da Administração Pública do Município de Palmácia. A pesquisa, inicialmente, focou em uma análise qualitativa do uso de tecnologia emergentes nos setores públicos para, em seguida enfatizar e pormenorizar o uso dessas mesmas tecnologias nas secretarias de Saúde e Finanças do Município de Palmácia; e quantitativa por meio de um estudo campo, estruturada a partir de um questionário com perguntas de natureza fechada. A aplicação do questionário foi destinada aos servidores lotados nas supracitadas secretarias, divididas igualmente para atender as duas gerações (X e Z), que são objeto de estudo para a presente pesquisa. Os resultados da pesquisa foram alcançados a partir de três etapas: a primeira compreendeu a aplicação do referido questionário nas secretarias de Saúde e Finanças do Município, afim de oferecer um ponto de vista geral dos setores; a segunda foi a tabulação destes dados com vista a oferecer um espaço amostral a partir de dados percentuais; e a terceira e última etapa baseou-se na formatação de gráficos com o intuito de oferecer um panorama visual a partir das respostas dadas. Nas conclusões verificou-se que, as Secretarias supracitadas possuem mecanismos de integração digital, ainda que de forma limitada, e que seus servidores de ambas as gerações compreendem a importância da transformação digital para a eficiência no setor público. No entanto, a partir dos resultados coletadas, percebeu-se, porém, que a gestão municipal não investe com significativo empenho na referida transformação. O presente estudo nos propiciou observar os impactos, desafios e principalmente as oportunidades que a transformação digital traz, nos permitindo atingir o objetivo geral desta pesquisa.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Geração. Inovação Tecnológica.

## ABSTRACT

This research sought to analyze the digital transformation within the public sector of Palmácia City Hall, more specifically in the Health and Finance Departments. This study sought to investigate the challenges, opportunities and impacts of using emerging technologies, such as Artificial Intelligence (AI), Information Technology (IT) and the SOUGOV platform, in the aforementioned departments; It also addressed a generational perspective, studying generations X and Z, as a starting point for understanding the gradual technological insertion in the public sectors of Public Administration in the Municipality of Palmácia. The research initially focused on a qualitative analysis of the use of emerging technology in the public sectors and then emphasized and detailed the use of these same technologies in the Health and Finance departments of the Municipality of Palmácia; and quantitative through a field study, structured based on a questionnaire with closed-ended questions. The questionnaire was administered to employees working in the aforementioned departments, split equally to address two generations (X and Z), which are the object of study for this research. The research results were separated into three segments: the first involved the application of the aforementioned questionnaire in the Municipality's Health and Finance departments, in order to offer a general point of view of the sectors; the second stage was the tabulation of these data to offering a sample space based on percentage data; and the third and final stage was based on formatting graphics with the aim of offering a visual overview based on the answers given. The complementary sources state that the aforementioned Departments have digital integration mechanisms, despite in a limited way, and that their employees of both generations understand the importance of digital transformation for efficiency in the public sector. However, based on the results propose, we see that municipal management does not invest with significant commitments in the aforementioned transformation. This study allowed us to observe the impacts, challenges and especially the opportunities that digital transformation brings, allowing us to achieve the general objective of this research.

**KEYWORDS:** Generation. Public Administration. Technological Innovation.

“Agradeço primeiramente a Deus, aos meus pais, ao meu grande amigo Ramon, a minha namorada Riane que, com muito carinho, sempre me apoiaram e me incentivaram a seguir minha jornada de estudos e se esforçaram para que eu chegasse até esta etapa da minha vida”.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu professor João Coelho da Silva Neto, que aceitou a importante missão de me orientar nesta reta final do curso, sanando minhas dúvidas e sendo atencioso com as etapas deste trabalho.

Ao meu grande amigo e irmão Ramon, que me ajudou no desenvolvimento e me deu ideias para o crescimento desta presente pesquisa.

À minha namorada, que me deu força e incentivo para me manter firme e esperançoso na escritura desta pesquisa.

A todo o corpo docente do curso de Administração Pública da UNILAB, que ao longo dessa trajetória, me capacitou para ser um excelente profissional, pois sem esses profissionais educadores jamais seria possível alcançar esta etapa em minha vida.

A UNILAB, que me proporcionou a realização de um sonho que trago comigo, que é o de me formar em uma faculdade, meu muito obrigado!

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

E-GOV – Governo eletrônico

IA – Inteligência Artificial

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 Um Conceito Complexo .....	15
2.2 A gradativa digitalização .....	16
2.3 Tecnologias Emergentes: IA, TI e a plataforma SOUGOV .....	18
2.4 Conflitos de gerações: a gradativa ascensão da nuvem .....	21
2.5 Gerações no ambiente de trabalho: compreendendo as diferenças .....	22
2.5.1 Geração X e a “ponte” que representa .....	22
2.5.2 Dinamismo e socialização paralelos .....	23
2.6 A realidade de Palmácia .....	25
2.7 Um caleidoscópio chamado Palmácia .....	27
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
3.1 Definição da área de estudo .....	31
3.2 Elaboração das etapas de desenvolvimento da pesquisa .....	32
3.2.1 Pesquisa Teórica metodológica .....	32
3.2.2 Estudo de campo .....	32
3.2.3 Construção dos procedimentos de coleta de dados .....	34
3.2.4 Composição das técnicas de análise de dados .....	34
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
4.1 Perfil Geral do espaço amostral utilizado .....	36
4.2 Análise individual das respostas dos entrevistados .....	37
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>58</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>63</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>67</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>68</b>
<b>CRONOGRAMA</b> .....	<b>69</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a tecnologia digital tem um papel significativo nas relações interpessoais, tornando a comunicação mais prática e dinâmica, mas ao mesmo tempo engessada no uso de aplicativos digitais, o que tornou a convivência tão costumeira em ser próxima para algo mais artificial e exíguo. Entretanto, para a gestão na administração pública, propiciou rapidez, praticidade e celeridade nos processos, tornando-os, na teoria, menos burocráticos. A revolução digital trouxe consigo uma série de desafios e problemáticas para a administração pública, desafiando os governos a se adaptarem ao modelo de gestão ágil, em um ambiente em mudanças rápidas.

Ferramentas como a Inteligência Artificial (IA), a Tecnologia da Informação (TI) e plataformas governamentais como SOUGOV, podem ajudar a melhorar a eficácia dos serviços públicos de forma efetiva, pois devido à necessidade de racionalizar processos, torna-se necessário identificar áreas onde estes podem ser simplificados, automatizados ou eliminados para aumentar a eficiência, reduzir custos e tempo, e melhorar a qualidade do trabalho realizado. Portanto, objetivando solucionar esta problemática, o presente trabalho tem como principal escopo uma análise teórica-metodológica acerca da Administração Pública no Município de Palmácia, especificamente na Secretaria de Saúde e de Finanças, em face das mudanças tecnológicas, especialmente de que forma seus agentes públicos, conseguem se adaptar diante destas mudanças.

Deste modo, a tecnologia, considerando neste caso todo o avanço ocorrido ao longo das décadas, proporcionou velocidade e praticidade para os mais variados aspectos da vida humana. No que se refere a esse estudo, restrito ao setor público, a sua importância ganha grandes dimensões, haja vista que não era mais possível manter as relações trabalhistas unicamente baseadas em modelos analógicos.

Este trabalho tem como escopo teórico uma análise acerca das mudanças trazidas pela tecnologia digital nos ambientes da gestão pública. Sua necessidade justifica-se pelo fato de que a cada novo avanço implica em mudanças, investimentos e adaptações. Considerando o fato de que a Administração Pública do Município de Palmácia, é formada principalmente de seus gestores e servidores, aqui analisados em uma perspectiva sociológico e organizacional, isto é, são pessoas com tendências e premissas próprias, são esses atores que precisam modificar a si mesmos para uma melhor gestão e incorporação de elementos tecnológicos.

Motivada pela necessidade premente de compreender o papel crucial da tecnologia

digital atualmente, Palmácia, como um Município em constante desenvolvimento, enfrenta desafios específicos relacionados a gestão tecnológica e sua gradativa incorporação aos setores públicos. Face ao que foi exposto, o problema de pesquisa que norteou a construção desse estudo segue orientado no seguinte questionamento: Como a Administração Pública do Município, a partir da perspectiva dos servidores, baseada nos resultados coletados, adaptou-se e geriu o avanço da TI (Tecnologia da Informação), o uso da IA (Inteligência Artificial) e a incorporação de plataformas governamentais, como o SOUGOV, se os avanços tecnológicos contribuem para o desenvolvimento da gestão administrativa e se afetam os munícipes; do mesmo modo, analisar, a partir da revisão de seus servidores, como a gestão municipal avalia os desafios, os impactos e as oportunidades oferecidas por esses aparatos digitais?

Deste modo, este estudo tem sua importância pautada na necessidade de compreender de que forma a administração pública, aqui baseada em seus princípios e estes aplicados aos seus servidores e gestores, conseguem transitar por essas mudanças e como elas impactam seu dia a dia nas atividades precípuas. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo geral: analisar a implementação da transformação digital na Secretaria de Saúde e Finanças do Município de Palmácia, a partir do ponto de vista de seus servidores, e os desafios enfrentados pela Administração Pública.

Especificamente pretendeu-se:

- a) Investigar as barreiras e desafios enfrentados pela Administração Pública do Município de Palmácia nas secretarias de Saúde e Finanças, com a implementação de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, a Tecnologia da Informação e a plataforma SOUGOV.
- b) Avaliar os impactos causados pelas mudanças tecnológicas digitais nas secretarias de Saúde e Finanças no Município de Palmácia.
- c) Investigar as oportunidades vivenciadas pela Administração do Município de Palmácia em suas secretarias de Saúde e Finanças, na implementação da transformação digital, considerando as perspectivas dos servidores públicos.

Buscando compreender os desafios específicos que o Município de Palmácia enfrenta em relação a tecnologia digital, foram analisados os impactos que os aparatos digitais proporcionam aos setores públicos, tendo em vista que a tecnologia digital foi inserida tardiamente, de acordo com o historiador José Hermínio Muniz que afirmou: “os computadores e os aparatos digitais começaram sua inserção no município de Palmácia no ano de 2006, com

a compra dos primeiros aparelhos tecnológicos que aos poucos foram substituindo pastas, atas, mimeógrafos e aparelhos de fax” (MUNIZ, 2002).

As maiores dificuldades enfrentadas na formulação, desenvolvimento e formatação deste trabalho foi, principalmente, a escassez de autores e pesquisadores locais que desenvolvam análises a partir de buscas nos periódicos e registros nos arquivos locais; e as falhas nas comunicações com os servidores públicos, no que se refere aos horários e a melhor oportunidade para encontrá-los disponíveis, tendo em vista que, foi aplicado um questionário padronizado que nos ofereceu um cenário do problema. Assim, a pesquisa pretende identificar possíveis desafios e as oportunidades que a inserção tecnológica digital oferece à administração pública, aqui analisada de maneira específica no que se refere às secretarias de Saúde e Finanças do Município de Palmácia.

Em relação às perspectivas de incorporação da Inteligência Artificial (IA) no âmbito da administração pública, Mikhaylov et al. (2018), observam que tais tecnologias oferecem oportunidades significativas para aprimorar a prestação de serviços governamentais. Destacam-se, entre os principais benefícios, a capacidade de previsão da demanda, automação de respostas, identificação de riscos, implementação de intervenções direcionadas, aumento da eficiência operacional, implementação de soluções inteligentes, aprimoramento da qualidade dos serviços públicos, garantia de compatibilidade na entrega desses serviços, redução de encargos administrativos, mitigação de atrasos e simplificação da burocracia (AZEVEDO; ALBINO; DE FIGUEIREDO, 2022). Ao nos debruçarmos para este campo da IA, percebemos que sua aplicabilidade também está condicionada à compreensão e ao aprendizado das ferramentas utilizadas pela TI.

Diante disso, a Tecnologia da Informação, se encontra progressivamente integrado à gestão pública (REZENDE, 2020; DURST et al., 2018), trazendo consigo uma gama de oportunidades e desafios relacionados à adoção de novas ferramentas de monitoramento e avaliação (VAYENA et al., 2018). Com a evolução da informática, o conceito de Tecnologia da Informação (TI) passou a ter maior visibilidade em todos os segmentos socioeconômicos, se consolidando como um recurso vital para a Administração Pública, pois a Tecnologia da Informação (TI) significa muito mais do que implementações de tecnologia, onde requer atenção suficiente às políticas, processos, estruturas, leis e regulamentos.

Seguindo esta linha, posteriormente o enfoque do texto é direcionado ao exame do impacto da tecnologia digital na Administração Pública do Município de Palmácia, com particular ênfase nas áreas da Saúde e das Finanças. Para tanto, é fornecida uma contextualização histórica e social do referido Município, visando situar o leitor diante da

problemática em análise.

Concluindo, foram realizadas reflexões acerca dos progressos alcançados pela tecnologia digital no âmbito do setor público, antecedendo uma concentração nos objetivos delineados. No que tange ao referencial teórico, destaca-se que, em virtude de sua extensão, serão abordados apenas os aspectos mais relevantes, deixando-se uma análise mais detalhada para desenvolvimentos posteriores. A conceituação da “Administração Pública” é conduzida por intermédio de seus expoentes teóricos, enquanto a inserção gradativa da tecnologia digital nos diversos setores administrativos é objeto de discussão. Além disso, são explorados os conceitos das gerações X e Z, conforme proposto por Adam Kingl, com o intuito de contextualizar o estudo em relação à realidade do Município de Palmácia.

No que se refere ao método utilizado para a pesquisa de campo, recorreu-se a um questionário padronizado, contendo dez questões de natureza fechada, que foi aplicado nas Secretarias de Saúde e Finanças no Município de Palmácia, para os servidores públicos lotados nos supracitados setores, e que a partir de sua ficha biográfica se adequam aos parâmetros etários previamente definidos para incorporá-los às gerações X e Z, uma vez que a partir da análise das fichas biográficas fornecidas pelas próprias secretarias, percebeu-se que são demograficamente predominantes no Município, objetivando apresentar um cenário analítico da incorporação da tecnologia digital no Município de Palmácia, e principalmente os desafios e oportunidades advindo dessa incorporação.

Em termos operacionais, além desta introdução a presente pesquisa encontra-se estruturada em mais quatro capítulos, os quais dizem respeito ao Referencial Teórico; Metodologia; Resultados e por último as Conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste primeiro momento é realizada uma análise a partir dos estudos abordados dentro da Administração Pública, procurando delimitar um conceito para esta área do setor público. Em seguida, trataremos de analisar a gradativa inserção da Tecnologia Digital na Administração Pública, nos focando em temas como Inteligência Artificial (IA), Tecnologia da Informação (TI), e a digitalização dos aspectos burocráticos administrativos, a saber, a plataforma SOUGOV. Este escopo nos dará o devido suporte para que, seguidamente, possamos nos debruçar acerca do Município de Palmácia e sua dinâmica de aplicabilidade da Tecnologia Digital na Administração Pública, delimitando esta análise nas Secretarias de Saúde e Finanças.

### 2.1 Um conceito complexo

Quando nos debruçamos acerca do conceito clássico da Administração Pública, percebemos que a melhor definição se encontra no que Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo definiram acerca do tema. Como apontado por Alexandrino e Paulo (2005), o conceito de Administração Pública engloba uma ferramenta útil para a formalização dos objetivos do Estado, uma vez que é formada por um conjunto de órgãos e entidades que juntos buscam como fim último a Supremacia do Interesse Público. Da mesma forma, esses autores preconizam que a mesma administração se baseia em suas principais atividades, tanto nos órgãos quanto nos entes, os quais são imbuídos de personalidade jurídica para executar as ações estatais.

Isso nos leva a um questionamento acerca da maneira como estudamos este campo teórico que, em seu escopo principal, busca compreender a relação entre o Estado, seus Entes e os Particulares. Partindo desse ponto de vista, o que se percebe é uma necessidade de conseguir projetar os anseios do Estado nos particulares, oferecendo serviços que prezam principalmente pela eficiência.

Do ponto de vista da eficiência, o que se desenhou na Administração Pública a partir da gradativa ascensão da tecnologia, foi o desenvolvimento de uma gestão voltada para resultados, com procedimentos que visavam um controle posterior, mas principalmente a ideia de que a tecnologia viria a proporcionar ferramentas que contribuíssem para um controle e um melhor gerenciamento administrativo, visando um melhor aproveitamento dos insumos. Segundo Gil-Garcia e Pardo (2005), salienta-se a relevância de integrar componentes tecnológicos nas estruturas governamentais, em conjunto com transformações culturais e atitudinais, visando atingir níveis ótimos de desempenho, para alcançar eficácia, eficiência e efetividade na

prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Quando em conjunto com ferramentas digitais a gestão estratégica desempenha um papel fundamental no aprimoramento dos serviços públicos, abordando desafios e incentivando uma administração mais eficiente e eficaz. A introdução da tecnologia no âmbito governamental propicia uma maior eficiência dos funcionários, direcionando seus esforços para atividades de maior valor agregado, o que culmina em uma gestão mais dinâmica e efetiva. Adicionalmente, a otimização do atendimento e da comunicação com a comunidade é facilitada por meio da utilização de canais digitais e plataformas online, promovendo uma interação mais ágil, transparente e personalizada entre o governo e os cidadãos.

É possível observar que ao longo do tempo, o governo brasileiro tem alocado quantias cada vez mais significativas de recursos públicos na gestão e tratamento da informação. É importante ressaltar que o principal produto das organizações públicas não é tangível, mas sim de natureza informacional, uma vez que a partir dele é possível mensurar e em alguns casos prever padrões para uma melhor organização estrutural (CASTOR, 2000). As informações desempenham um papel crucial na aproximação dos cidadãos dos processos de gestão urbana, no entanto, sua disseminação e compartilhamento requerem os recursos proporcionados pela tecnologia da informação e comunicação para contribuir efetivamente com a inclusão digital.

Essas questões inexoravelmente envolvem a administração estratégica e a governança eletrônica na gestão urbana, contemplando o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação e seus respectivos recursos na contribuição para a constante busca de novas formas de participação democrática e transparente na gestão pública das cidades (REZENDE, D.A.; FREY, K, 2005).

## **2.2 A gradativa digitalização**

Quando nos debruçamos no processo histórico do desenvolvimento tecnológico, o que percebemos é que a tecnologia digital enquadra-se no que tradicionalmente chamamos de Era da Informação. Partindo de um pressuposto teórico, a Era da informação encontra-se delimitada no que tradicionalmente chamamos de terceira Revolução Industrial, abarcando historicamente os períodos entre o final dos anos de 1960 e os anos finais de 1990.

Compreende-se um período bastante curto para apreender conceitos e ideias que em sua essência avançaram muito rápido. Como conceitua Castells (1996), a Era da Informação é formada pelo uso expansivo em computação na nuvem, o que levou a uma modernização dos

sistemas e da comunicação informacional, caracterizando-se por um divisor de águas na revolução social e organizacional.<sup>1</sup>

Esse pensamento e as características prementes à Era da Informação, trazem à tona a ideia de centralização, seja econômica, seja do conhecimento, o que, ao mesmo tempo, nos leva à uniformização tecno científica. Essa uniformização é fruto de um pensamento que levou a um avanço significativo e de rápido processamento, mas que devido à velocidade, encontrou dificuldade em sua apresentação e incorporação.

Segundo Castells (1996):

Esta afirmação geral é particularmente apropriada no caso de uma revolução tecnológica centrada no conhecimento e na informação, materializada em operações de processamento de símbolos que estão necessariamente ligadas à cultura da sociedade e à educação/competências das suas pessoas. Se datarmos a emergência do novo paradigma tecnológico em meados da década de 1970 e a sua consolidação na década de 1990, parece que a sociedade como um todo, empresas, instituições, organizações e pessoas, dificilmente teve tempo para processar a mudança tecnológica e decidir sobre seus usos.<sup>2</sup>

Com esses avanços, ainda que não compreendidos pela maioria, desembocaram em ferramentas e aparatos que gradativamente foram sendo inseridos nos setores sociais. No que concerne a Administração Pública, a incorporação da transformação digital ocorreu em passos largos, mas da mesma forma os sujeitos ativos do setor público, a saber seus agentes, desenvolveram aproximação exígua e demorada a essas ferramentas, no entanto obtiveram sucesso em sua incorporação.

Ao nos debruçarmos com cuidado na Era da Informação, o que se tem em vista é que alguns aparatos e ferramentas pululam de maneira significativa. A Inteligência Artificial e sua gradativa aproximação com a Tecnologia da Informação, quando empregados no setor público, propiciam grandes avanços na eficiência e na entrega de serviços. Como exemplo desta aproximação tecnológica, e principalmente o expansivo uso da Inteligência Artificial, a Administração Pública brasileira passou a utilizar plataformas que visam agilizar os processos administrativos com mais vigor. Plataformas como o SOUGOV, no qual constitui um sistema

---

<sup>1</sup> No original: The Information Age is formed by capitalizing on computer microminiaturization advances, which led to modernized information systems and internet communications as the driving force of social and organizational evolution. (Tradução nossa).

<sup>2</sup> No original: This general statement is particularly appropriate in the case of a technological revolution centered around knowledge and information, embodied in symbol-processing operations that are necessarily linked to the culture of society, and to the education/skills of its people. If we date the emergence of the new technological paradigm to the mid-1970s and its consolidation to the 1990s, it appears that society as a whole, business firms, institutions, organizations, and people, hardly had time to process technological change and decide on its uses. (Tradução nossa).

de acesso aos diversos serviços relativos à vida funcional dos servidores ativos, inativos e pensionistas do governo federal, oferecem uma possibilidade de melhora dos serviços, bem como uma redução da burocracia.

À medida que as tecnologias passam a ser utilizadas de maneira que os dados fiquem armazenados em bancos não físicos, tradicionalmente chamados de tecnologia em nuvem, a Inteligência Artificial ganha notoriedade e aos poucos passa a ser incorporada nos mais diversos aspectos cotidianos. A interconexão entre a Administração Pública e a Inteligência Artificial (IA) tem sido progressivamente mais proeminente, impulsionando uma mudança substancial na operação e na interação do governo com os cidadãos.

### **2.3 Tecnologias Emergentes: Inteligência Artificial, Tecnologia da Informação e a plataforma SOUGOV**

A Inteligência Artificial compreende um conjunto de ferramentas desenvolvidas para duplicar a capacidade cognitiva humana, tal como observada em sistemas de software. Do ponto de vista científico, a IA constitui um campo de estudo interdisciplinar dedicado à investigação de como os computadores podem desempenhar tarefas semelhantes às realizadas pelos seres humanos, demandando habilidades como aprendizado, adaptação, criatividade e resolução de problemas (Silva; Silva; Rabêlo, 2021, p. X, baseado em Rich; Knight; Nair, 2009).

A aplicação da IA engloba uma variedade de oportunidades para aprimorar a eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos. A automação proporcionada pela IA está reconfigurando substancialmente a execução das tarefas burocráticas. Procedimentos manuais e repetitivos podem ser substituídos por algoritmos inteligentes, liberando recursos humanos para atividades de natureza mais estratégica e inovadora. Este fenômeno não apenas incrementa a eficiência operacional, mas também minimiza erros e custos associados.

De acordo com Silva, Silva e Rabêlo (2021):

[...] interfaces de usuário de sistemas de software, interação humano-computador para tarefas repetitivas como entrada de dados, agentes virtuais (chatbots e avatares), análise preditiva com aprendizagem de máquina (machine learning) e visualização de dados, softwares combinados com big data de análise avançada de dados (Silva; Silva; Rabêlo, 2021, p. 836-839).

Acerca dos *chatbots* (grifo nosso), Caldarini escreve:

Chatbots são programas de computador conversacionais inteligentes que imitam a conversa humana em sua forma natural. Um chatbot pode processar a entrada do usuário e produzir uma saída. Normalmente, os chatbots usam texto em linguagem

natural como entrada, e a saída deve ser a saída mais relevante para a frase de entrada do usuário. Chatbots também podem ser definidos como “sistema(s) de diálogo humano-computador online com linguagem natural”. Os chatbots constituem, portanto, um sistema de diálogo automatizado, que pode atender milhares de potenciais usuários ao mesmo tempo.<sup>3</sup>

No Brasil a tecnologia só passou a ter uma abrangência maior na primeira década do século XXI. Em seu escopo trazia ferramentas que tornavam a comunicação mais rápida e menos burocrática, e na Administração Pública, veem-se os primeiros ventos desta mudança com a incorporação de computadores e a gradativa desvinculação da intranet para dar lugar a internet e a uma velocidade de comunicação maior.

Deste modo, a incorporação de ferramentas tecnológicas, bem como a transformação digital presenciada nos setores da Administração Pública representou uma profunda modificação na maneira com que os serviços administrativos eram ofertados, mas principalmente, a interação entre o cidadão e a Administração Pública.

Conforme afirma Cristóvão, Saikali e de Souza (2020) e CGI.BR (2020), a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação em um espaço público virtual permite a rápida integração, transmissão e interseção de informações, além de incentivar a melhoria na prestação de serviços públicos para todos os habitantes, "sem favorecimentos na assistência, uma vez que envolve um aspecto de igualdade e respeito aos direitos civis" (CRISTÓVÃO; SAIKALI; DE SOUZA, 2020), garantindo também "atender suas demandas e assegurar o bem-estar da comunidade" (CGI.BR, 2020).

Na esteira dessas transformações, presenciamos a agregação das principais ferramentas e processos administrativos centralizados e gerenciados por uma única plataforma, responsável por agilizar os recursos, potencializar os processos e encurtar a distância entre a população e os servidores administrativos. A plataforma SOUGOV, desenvolvida pelo Governo Federal com o intuito de agregar as principais ferramentas gerenciais em um único espaço, dinâmico e responsivo, oferecendo uma maior comodidade para os servidores e a população que busca esse acesso.

Conforme BRASIL, (2021f) (...) é um projeto que se propôs a realizar a simplificação, padronização e automação dos processos de trabalho em gestão de pessoas, melhorando a qualidade do tempo de resposta aos serviços, a geração de valor público e a conectividade entre

---

<sup>3</sup> No original: Chatbots are intelligent conversational computer programs that mimic human conversation in its natural form. A chatbot can process user input and produce an output. Usually, chatbots take natural language text as input, and the output should be the most relevant output to the user input sentence. Chatbots can also be defined as “online human-computer dialogue system(s) with natural language”. Chatbots constitute therefore an automated dialogue system, that can attend to thousands of potential users at once. (Tradução nossa)

os servidores ativos, aposentados, pensionistas e anistiados e os gestores de pessoal da APF.<sup>4</sup>

Segundo Leonardo Sultani, então Ministro de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do ME (MPSTREAMING, 2021), a prioridade do SouGov.br é melhorar o atendimento aos colaboradores e apoiar áreas significativas tais como gerenciamento de dados e aperfeiçoamento de processos digitais. Quando se trata de automação, a APF People Management pode fornecer serviços qualificados aos seus funcionários. Novas ferramentas podem resolver muitos dos problemas atuais sem suporte presencial. Economiza dinheiro, reduz esforço em determinados procedimentos administrativos, otimiza tempo e permite que os colaboradores da área de gestão trabalhista sejam mais produtivos.

Baseado nesses avanços e com a gradativa inserção dos processos tecnológicos, os agentes públicos, aos poucos e de forma bem lenta, incorporaram em seu cotidiano tarefas realizadas por meios digitais. E, conseqüentemente, uma peremptória transição dos meios analógicos para a computação em nuvem. Neste ponto todos os mecanismos que antes eram realizados com formulários e corolários em formato de papel agora eram informações em nuvem tornando seu acesso mais rápido e prático.

É neste aspecto que as chamadas Tecnologia da Informação (TI), passaram a ser incorporadas e utilizadas com mais veemência, uma vez que, os processos digitais tornaram-se parte do cotidiano da Administração Pública. Segundo Keen (1993), o conceito de Tecnologia da Informação (TI) transcende as definições mais limitadas de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou a mera combinação de hardware e software. A abrangência da TI engloba não apenas elementos técnicos, mas também considerações humanas, administrativas e organizacionais. Ao longo do tempo, a Tecnologia da Informação (TI) transcende sua função tradicional de mero suporte administrativo para assumir um papel de destaque e relevância estratégica dentro das organizações. Sua percepção como uma ferramenta capaz de conferir vantagem competitiva tem sido objeto de discussão e ênfase, uma vez que não apenas sustenta as operações de negócios preexistentes, mas também possibilita a concepção e implementação de novas estratégias.

Entretanto, essas mudanças foram sentidas de maneira diferente pelas duas gerações que adentraram na Administração Pública entre 1970 e 2010 (assim chamadas geração X e geração Z). Essas duas gerações são consideradas pontes, sendo a geração X a que observou a ascensão

---

<sup>4</sup> VIDAL, Sandra Scherrer de Amorim Nagem. **Inovação e Transformação Digital em Gestão de Pessoas no Governo Federal: caso sougov.br**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Brasília-DF 2022.

dos meios digitais, e por si só não a compreende por completo; e a geração Z já imersa neste mundo mais digital. Dessa forma, como cada geração compreende essas mudanças, uma vez que cada geração possui uma dinâmica própria e presenciou de forma diferenciada a ascensão da tecnologia, da mesma forma que a absorveu em maior ou menor grau.

## **2.4 Conflitos de gerações: a gradativa ascensão da nuvem**

Quando nos referimos às gerações, usualmente creditamos a Karl Mannheim uma das primeiras divisões geracionais. Embora outros estudos tenham ocorrido ao longo dos anos, a teoria de Karl Mannheim se mantém. Segundo este autor, as gerações humanas dividem-se em quatro, a saber, *Baby Boomers*, *Geração X*, *Geração Y* e por fim *Geração Z* (grifo nosso).

Para este trabalho focaremos principalmente nas gerações X e Z, devido às suas peculiaridades, a saber, resiliência, comunicação e comprometimento organizacional quanto a geração X, e dinamismo e conhecimento técnico das tecnologias emergentes quanto a geração Z; e como cada uma encara a ascensão da tecnologia. Antes de nos debruçarmos sobre a gradativa inserção da tecnologia no meio administrativo.

É necessário que compreendamos as principais características das gerações que nos propomos a analisar. Para tanto, reservamos algumas linhas para descrevermos as supracitadas gerações, enfatizando, precisamente, sua compreensão da tecnologia. É preciso enfatizar, no entanto, que não nos deteremos por demais nesses conceitos uma vez que o principal escopo deste trabalho é a tecnologia inserida na administração pública. Contudo, como estamos analisando a administração pública a partir de seus sujeitos, esta prévia análise será importante.

A geração X, também chamada por Karl Mannheim como *geração ponte* (grifo nosso), foi a geração que presenciou as principais mudanças sociais ocorridas entre os anos de 1960 e 1990. Caracterizada por ser formada por um grupo de pessoas que presenciou a ascensão de elementos tecnológicos, a geração X cresceu em um período de transição social e tecnológica. Eles foram a primeira geração a crescer com acesso generalizado à televisão e, posteriormente, testemunharam o surgimento da tecnologia digital, como computadores pessoais e a internet, durante sua vida adulta. Esta geração experimentou uma mudança significativa nos estilos de vida e nas dinâmicas familiares.

Em contrapartida temos a geração Z, compreendida aqui das primeiras décadas do século XXI, e que presenciou de maneira significativa o *boom tecnológico* (grifo nosso). Esta geração, segundo Karl Mannheim foi a que melhor se adaptou às mudanças sociais e consequentemente tecnológicas, e a que melhor sabe utilizá-la, caracterizada por uma imensa

rapidez com que se comunicam e interagem entre si. Além destes pontos, podemos destacar também a consciência social, o ativismo, e a gradativa dificuldade de relações pessoais.

Como está posto, são gerações conflitantes e que de certa maneira possuem convivências que em muitos casos geram conflitos, principalmente devido a visões de mundo diametralmente distintas. Diante dos pontos destacados, e levando em consideração como cada geração compreende a tecnologia, nos cabe agora analisar a incorporação desta na Administração Pública, a partir dos olhares de cada geração. A incorporação da tecnologia na administração pública, também conhecida como e-Gov (governo eletrônico), tem transformado significativamente a maneira como os governos operam, interagem com os cidadãos e fornecem serviços.

## **2.5 Gerações no ambiente de trabalho: compreendendo as diferenças**

### **2.5.1 Geração X e a “ponte” que representa**

Na paisagem diversificada da Administração Pública, a geração X emerge como um grupo que traz consigo uma riqueza de experiência, equilíbrio entre tradição e inovação, e uma abordagem prática para os desafios contemporâneos. Para este momento do trabalho, em se tratando da Geração X, utilizaremos como escopo teórico a teoria da Teoria da Liderança Transacional, do cientista político e historiador americano James MacGregor Burns<sup>5</sup>, especialista no estudo das organizações e principalmente na compreensão que cada geração tem a respeito dela. Desta feita, o principal objetivo é conectar o conceito de liderança teorizado por Burns, com as supracitadas gerações, com o intuito de compreender como cada uma se adequa aos modelos propostos pelo autor, para que, posteriormente nos seja possível elencar como essas mesmas gerações lidam com a tecnologia.

De acordo com o autor, as organizações humanas são pautadas em um esquema que busca pela eficiência e por procedimentos holísticos, com um intuito final de oferecer o melhor para a Supremacia do Interesse Pública. Em se tratando da geração X, seus membros muitas vezes adotam abordagens transacionais, valorizando a eficiência e a troca de resultados tangíveis no ambiente da Administração Pública. Esta abordagem se manifesta na busca por metas claras e na valorização do desempenho individual.

Esta visão mais hierarquizada e por vezes burocrática, embora tornem os processos mais

---

<sup>5</sup> BURNS, J. M. Leadership. New York: Perenium, 1978.

demorados, entregam metas plausíveis e tangíveis. Mas quando nos debruçamos acerca da incorporação tecnológica neste meio, a geração X, embora consiga transitar nestes ambientes, encontra resistência em sua própria estrutura organizacional. Uma vez que membros deste período, considerando a teoria de Karl Mannheim, seriam uma ponte entre a tradição e a inovação.

Se formos considerar e interpretar as organizações humanas dentro da Administração Pública, percebemos que a geração X encontra-se em seu processo de maturação, uma vez que suas visões particulares e comportamentais permitem uma visão mais racional diante de problemas que necessitam de um cuidado maior. Em se tratando da geração X e sua contribuição na Administração Pública, esta se encontra no que Ichak Adizes chamou de *Prime Period* (grifo nosso), o qual a teoria do ciclo de vida organizacional enfatiza que as organizações evoluem independentemente do seu tamanho e idade cronológica, e é a diminuição da flexibilidade e adaptabilidade que determina a juventude ou o envelhecimento organizacional.<sup>6</sup> Tal evolução tem impulsionado a mudança no comportamento dos gestores, porém cada indivíduo percebe de forma diferente essas inovações, se dispondo a utilizá-las ou não. (Oliveira, Costa e Filho, 2022).

De acordo com Adizes (1990), o *Prime Period* (grifo nosso) é uma fase crítica no desenvolvimento de uma organização, caracterizada por um equilíbrio dinâmico entre flexibilidade e controle. Durante este período, as organizações estão em seu auge, demonstrando alta capacidade de adaptação às mudanças e aproveitando plenamente seus recursos para alcançar metas e objetivos. No entanto, é importante notar que o *Prime Period* (grifo nosso) é uma fase transitória e eventualmente a organização pode entrar em um estágio de declínio se não conseguir se adaptar adequadamente às mudanças externas.

No que se refere a adaptação e a procedimentos tradicionais, a geração X encontra mais respaldo que a geração Z, uma vez que segundo Twenge e Campbell (2008), em sua pesquisa sobre recrutamento e compreensão geracional, percebeu-se que nas gerações mais jovens o empenho e a preferência pelo setor público decaí vertiginosamente, uma vez que os processos administrativos tendem a ser mais articulados para procedimentos tradicionais, um ponto em que a geração X, bem como as mais antigas não veem dificuldades em se adaptar.

### 2.5.2 Geração Z – dinamismo e socialização paralelos

---

<sup>6</sup> No original: Organizational life cycle (OLC) theory emphasizes that organizations evolve independently from their size and chronological age, and is the decrease in flexibility and adaptability which determine youth or organizational aging (Adizes, 1979; Mosca et al., 2021).

A geração Z, geralmente composta por indivíduos nascidos a partir do final da década de 1990 até meados da década de 2010, traz consigo características distintas que influenciam sua abordagem ao trabalho na Administração Pública.<sup>7</sup>

De maneira bastante sucinta a geração Z já nasceu imersa nos aparatos digitais o que lhe proporciona grande versatilidade e facilidade no manuseio e apreensão desses aparatos. Comparados com os *millenials* (grifo nosso), a geração Z em sua afinidade digital possui certos preceitos que, quando inseridos na Administração Pública e no mercado de trabalho nos dão uma visão particular de como esta geração executa suas tarefas.

De acordo com Adam King (2022), em seu artigo a respeito das diferenças entre as gerações, cita:

Ambas as gerações, Geração X e Z, criaram muita curiosidade entre os gerentes no local de trabalho. Embora as fronteiras entre estas duas gerações sejam confusas, pois partilham características comuns: conhecedores de tecnologia, conseguem manobrar através de grandes quantidades de informação, mantendo-se ligados 24 horas por dia, 7 dias por semana, mas nem sempre são os mesmos. A razão para estas diferenças reside em acontecimentos sociopolíticos e econômicos únicos que moldaram os seus comportamentos, pontos de vista e atitudes. Assim, apesar da forte conectividade, estas gerações em todo o mundo partilham diferentes comportamentos e atitudes no local de trabalho relativamente às tendências que decorrem daquilo que acreditam ser o resultado das culturas em que cresceram.<sup>8</sup>

Com isto em mente, o que podemos compreender é que a geração Z recebe muito mais influência da cultura e do seu meio do que necessariamente da criação que tiveram. Isso os torna mais maleáveis, mas ao mesmo tempo difíceis de lidar, no que se refere a modelos hierárquicos mais tradicionais. Embora possuam grande capacidade comunicativa e um senso de empreendedorismo mais forte, a geração Z carece de um direcionamento mais específico, uma vez que seu arcabouço técnico é bastante variado, mas suas relações sociais são complexas.

Contudo é preciso considerar pontos relevantes acerca dessas gerações. Para tanto três aspectos devem ser postos em evidência para uma compreensão mais apropriada desse dinamismo. Esses aspectos foram trabalhados por Twenge e Ozkan & Solmaz em suas

---

<sup>7</sup> MANNHEIM, Karl. *Op. cit*

<sup>8</sup> No original: Both of these generations Gen Y and Z have created a lot of curiosity among managers in the workplace. Even though the boundaries are blurred between these two generations as they do share common characteristics: tech-savvy, can manoeuvre through vast amounts of information, staying connected 24x7 but they still are not always the same. The reason for these differences is unique socio-political and economic events that shaped their behaviours, views and attitudes. So, despite strong connectivity, these generations across the world share different workplace behavior and attitudes to the trends that stem from what they believe which is the result of the cultures they grew up in (tradução nossa).

pesquisas sobre recrutamento e seleção geracional.

De acordo com Ozkan & Solmaz (2015), a geração Z não encontra um setor público apelativo para suas aptidões, uma vez que segundo os autores referenciados, os ditames organizacionais não oferecem uma bagagem tecnológica dinâmica. Do mesmo modo, a geração Z possui um arcabouço teórico mais voltado para trabalhos mais abertos e com uma bagagem que busca sempre motivações instantâneas. Já segundo Twenge (2010), a geração Z busca uma integração maior com projetos mais dinâmicos, menos apelativos e que possuam uma duração menor.

## 2.6 A Realidade de Palmácia

Historicamente falando, o Município de Palmácia desenvolveu-se ao longo das estradas usadas pelos tropeiros em suas peregrinações ao longo do tempo (HOLANDA, 2013). Deste modo a dinâmica administrativa de Palmácia esteve fortemente ligada à sua formação histórica que em muitos aspectos difere bastante dos outros Municípios da região. Ao nos referirmos especificamente ao sintagma "dinâmica administrativa", pontuamos a formação de um conglomerado de vilas sob uma única gestão, ao passo que os demais Municípios possuíam uma gestão mais descentralizadas. Deste modo, o Município de Palmácia encontrou em seus primeiros dias de formação, a criação de uma gestão pautada na influência de famílias locais que buscaram unificar suas preponderâncias nos ditames do Município (MUNIZ, 2002). Os primeiros núcleos urbanos, datando de 1806, com a formação da primeira congregação religiosa, proporcionou uma gradativa melhora na administração urbana. No que se refere a este ponto, Palmácia sempre teve uma divisão administrativa conturbada devido principalmente à sua complexa formação histórica.

Segundo Holanda (2013):

“O Distrito de Palmeiras foi fixado originalmente em 1911, contando com uma divisão administrativa formada principalmente por uma subprefeitura que em tudo precisava do aval de sua Sede principal, a saber o município de Maranguape. Deste modo todos os aspectos administrativos eram centralizados, tornando sua agremiação bastante limitada”.

A centralização na administração pública de Maranguape tornou a dinâmica administrativa de Palmácia bastante insólita e atrasada, uma vez que as famílias influentes perderam sua dinâmica administrativa ao precisar acatar as ordens da Sede em Maranguape, levando a decisões que se arrastavam mormente. Gradativamente, a expansão demográfica do Distrito exige que a administração local, representada por sua subprefeitura, exija modificações

com o intuito de agilizar os processos administrativos e principalmente angariar apoio para uma emancipação.

Em 1956, com a população próxima aos 1000 habitantes (MUNIZ, 2002), Palmácia dá início ao seu processo emancipatório com o intuito máximo de, não apenas conseguir uma ascensão política, mas também propiciar mudanças significativas no aparato burocrático da administração local. Liderado localmente pelas famílias autointituladas fundadoras, o processo emancipatório mostrou-se também uma jogada política, uma vez que buscavam manter sua influência e força administrativa nos processos locais.

O que se viu foi uma torrente de processos que em seu arcabouço buscavam transformar Palmácia em um centro econômico e político mais eficiente, com a criação em agosto de 1958 do assim chamado Município de Palmácia. Daquele momento em diante, Palmácia, agora independente e com aspirações políticas próprias, passa a arregimentar agentes públicos e buscar profissionalização para compor seus quadros administrativos.

Com a eleição do primeiro prefeito em 1960 tem-se a primeira Administração Pública, de fato, do Município de Palmácia. A partir daquele momento a prefeitura da cidade buscou centralizar suas decisões nos agentes públicos que compunham seus quadros, não se preocupando tanto com as opiniões da sociedade. Isso nos apresenta uma visão bastante negativa da situação administrativa de Palmácia e que perdurou por um grande período na história do Município (HOLANDA, 2013).

Atualmente, Palmácia encontra-se inserida em grandes transformações políticas e sociais. Essas mudanças tiveram início por volta do ano de 2008, quando os primeiros processos digitais foram inaugurados no município de Palmácia. Naquele momento, todo um desenvolvimento técnico e humano precisou ser pensado, haja vista que, até então, todos os processos administrativos encontravam-se em seu estágio analógico.

A geração X que se encontrava naquele momento inserida na Administração Pública do Município, precisou adaptar-se a essas mudanças. Neste ponto, é preciso frisar que o conceito de geração aqui utilizado está baseado nas fichas biográficas dos servidores do Município de Palmácia.

Percebeu-se uma grande resistência por parte de muitos servidores públicos, ainda avessos a essas alterações. De acordo com Muniz (2002):

“Se olharmos com cuidado a dinâmica populacional de Palmácia, veremos que é um povo provinciano, que não é afeito de imediato a mudanças significativas em sua rotina. Palmácia encontra-se mergulhada em um profundo processo histórico de retrocesso social, com uma população avessa a dinâmicas que exijam mudanças definitivas”.

Com o alvorecer de uma nova geração, com uma dinâmica própria e já inserida em processos digitais, o que se viu foi um significativo avanço nos elementos digitais no Município de Palmácia. No entanto, sua Administração Pública demorou significativamente para acompanhar tais mudanças, e a geração Z que, gradativamente se inseriu na Administração Pública, encontrou dificuldade para expressar seus anseios e técnicas para conseguir rendimentos.

O que se viu então foi um conflito de gerações que gradativamente escalou para posicionamentos ideológicos distintos, com cada lado advogando a respeito da melhor forma de empreender os processos administrativos. Contudo, para que possamos compreender com mais afinco esse embate tecnológico, precisamos nos debruçar em uma análise mais capciosa com vista a nos proporcionar um estudo mais cuidadoso. Para tanto, vamos adentrar em uma compreensão mais particular das dinâmicas geracionais na Administração Pública do Município de Palmácia.

## **2.7 Um caleidoscópio chamado Palmácia**

Ao analisar a Administração Pública do Município de Palmácia, nas Secretarias de Saúde e Finanças, percebe-se que as gerações nas quais estamos nos debruçamos possuem liame subjetivo diverso no que se refere a inserção da tecnologia na Administração Pública. Este conflito encontra respaldo na própria perspectiva em que cada geração adere à tecnologia. É sabido que, as gerações compreendem os avanços tecnológicos de maneira específica, e muitas vezes entram em conflito devido a pensamentos conflitantes. Os indivíduos mais jovens, influenciados pela familiaridade e entusiasmo com as últimas inovações tecnológicas, tendem a adotá-las prontamente. Em contraste, os mais velhos frequentemente enfrentam desafios para acompanhar o ritmo acelerado dessas mudanças, podendo experimentar sentimentos de alienação e sobrecarga. Esta discrepância de atitudes e habilidades em relação à tecnologia pode resultar em uma lacuna de compreensão mútua entre as gerações, desencadeando conflitos interpessoais. A frustração e a incompreensão decorrentes dessa lacuna podem minar a coesão e a harmonia dentro desses grupos, exacerbando tensões preexistentes e desafiando os vínculos intergeracionais.

Analisando mais profundamente percebemos que este conflito geracional está intimamente ligado às teorias da motivação. No caso do Município de Palmácia, no qual a Administração Pública apenas recentemente passou a aderir a tecnologia digital, as gerações X e Z entram em embate ideológico devido às disparidades em sua forma de compreender e aderir

a tecnologia. Isso vai de encontro às teorias transacionais e transformacionais desenvolvidas pelo pesquisador James MacGregor Burns<sup>9</sup>.

A abordagem transacional de liderança é caracterizada pela implementação de rotinas pré-definidas e acordadas entre as partes envolvidas (French et al., 2011; Wagner III; Hollenbeck, 2009). Nesse contexto, o gestor exerce autoridade e controle sobre as atividades realizadas pela equipe. O desempenho dos colaboradores é monitorado e avaliado de maneira sistemática, visando tanto a verificação do alcance das metas estabelecidas quanto à possibilidade de recompensa ou punição (Hitt; Miller; Colella, 2011). Embora essa abordagem possa ser considerada por alguns como uma visão limitada da gestão (Bowditch; Buono, 2006), é importante reconhecer sua relevância em determinadas circunstâncias, pois os líderes transacionais desempenham um papel significativo no desenvolvimento organizacional. Suas práticas e métodos podem contribuir para a eficiência operacional e para a manutenção da ordem e da disciplina dentro da estrutura organizacional, proporcionando estabilidade e direção aos colaboradores. Portanto, embora a liderança transacional possa ser vista como tradicional e restritiva, é importante reconhecer seu valor e sua utilidade em certos contextos organizacionais.

Quanto a abordagem transformacional, é a abordagem da liderança, também conhecida como liderança carismática por alguns autores, como Robbins (2009) (Piccolo et al., 2012). Essa perspectiva enfoca a relação entre líderes e seguidores de maneira menos coercitiva e mais inspiradora. O líder transformacional motiva seus subordinados a realizarem suas tarefas com maior dedicação e empenho, colocando os objetivos organizacionais à frente dos interesses individuais (Hitt; Miller; Colella, 2011; Wagner III; Hollenbeck, 2009). Nesse contexto, os seguidores reconhecem a importância das metas coletivas da organização e se engajam em sua busca sem considerar isso como um fardo, pois são influenciados pela persuasão convincente do líder transformacional. Esse tipo de liderança é caracterizado pela habilidade do líder de inspirar e mobilizar os membros da equipe, estabelecendo uma visão compartilhada e estimulando a criatividade e a inovação.

Ao colocarmos essas teorias no escopo analítico do Município de Palmácia e, ao mesmo tempo considerarmos as gerações em estudo, percebe-se que a geração X tende a valorizar a autonomia e a independência, e não favorece necessariamente estruturas hierárquicas rígidas. Em vez disso, buscam adquirir experiência técnica e procuram alcançar um equilíbrio satisfatório entre as demandas do trabalho e os aspectos pessoais da vida. A perspectiva comportamental teorizada por Robbins (2009) e Dubrin (2008) possui um arcabouço

---

<sup>9</sup> BURNS, James MacGregor. **Leadership**. Harper Perennial Modern Classics; 1st edition (March 30, 2010)

teleológico que visa compreender como as organizações lidam com as mudanças de comportamento estrutural de seus membros, e neste caso, a partir de seus estudos, buscou-se conectar as referidas gerações aos campos estudados. Neste cenário, é evidente que a geração X almeja encontrar uma colocação profissional que ofereça estabilidade e harmonia. Entretanto, observa-se que esta geração, apesar de sua propensão à flexibilidade, enfrenta limitações em termos de competências técnicas fundamentais. Não obstante, é interessante notar que os membros dessa geração estão progressivamente buscando superar tais obstáculos adotando gradualmente a tecnologia digital como meio de contornar essas dificuldades.

Em contrapartida, ao colocarmos a geração Z em consonância com os avanços tecnológicos e seu respectivo dinamismo, percebemos uma propensão maior e uma adesão significativa a este meio, uma vez que, já nasceram imersos, em grande parte neste universo digital. No que se refere ao Município de Palmácia, no qual as tecnologias digitais passaram a ser usadas com mais veemência apenas na metade dos anos 2000 (MUNIZ, 2002), esta geração ainda conseguiu adentrar neste mundo digital com mais facilidade se comparada às duas gerações anteriores, a saber, os *Millenials* (grifo nosso) e a geração X. Percebe-se uma estreita associação com a tecnologia e seu amplo uso, uma vez que os membros dessa geração nasceram durante uma era de avanços significativos nos meios de comunicação e na Tecnologia da Informação, proporcionando uma rápida disseminação de informações e uma fluidez notável nos relacionamentos interpessoais. Assim como seus predecessores, a geração Z demonstra lealdade tanto a si próprios quanto às suas profissões, além de atribuir grande valor ao trabalho em equipe (Robbins, 2009; Dubrin, 2008).

Com essas colocações, fica claro que o conflito geracional é um aspecto que permeia a Administração Pública e as relações interpessoais, independentemente de onde ocorram. No entanto, essas teorias buscam um escopo bastante estruturalista, não compreendendo os dinamismos locais que ocorrem. Deste modo, faz-se necessário esmiuçar o comportamento dessas gerações de maneira particular e pormenorizada, especialmente no que se refere a abrangência do uso de ferramentas técnicas e governamentais, as quais foram gradativamente implementadas no setor público e que, devido a sua estrutura, formatação e interatividade demandam certo cuidado no desenvolvimento.

As assim chamadas plataformas governamentais, ou e-Gov, passaram por uma gradativa implementação nos setores públicos, demandando dos seus sujeitos uma necessária atualização quanto ao uso e compreensão dessas ferramentas. O que popularmente definiu-se como e-Gov, consiste em um conjunto de ferramentas administrativas que enfatizam principalmente a

necessidade da Administração Pública em organizar-se internamente com vistas a proporcionar maior eficiência em seus processos.

Conforme discutido por Zittei e Fernandes (2015), o conceito de governo eletrônico, ou e-Gov, representa uma abordagem que reconhece e capitaliza o potencial das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para reconfigurar a estrutura e operações da Administração Pública. Este paradigma busca efetuar melhorias substanciais na organização administrativa, na prestação de serviços públicos e no engajamento com a sociedade. Nessa perspectiva, o governo eletrônico se insere em um contexto mais amplo de governança que aspira à democratização, transparência e participação cidadã.

Do mesmo modo, como enfatizou Souza (2021):

“Os processos administrativos, principalmente a implementação das ferramentas digitais, vão muito mais além do que meros fatores políticos e sociais, mas procuram dirimir os problemas encontrados em estruturas administrativas consideradas defasadas e carentes de uma atualização processual”.

Por meio de uma minuciosa pesquisa de campo objetiva-se, apresentar uma análise quantitativa-qualitativa acerca do estudo realizado até este momento dos processos administrativos compreendido por cada geração. A pesquisa busca apresentar um panorama acerca do problema trabalhado sem, contudo, deixar de lado a acuidade quanto a análise da pesquisa. Com perguntas direcionadas há tais gerações, a investigação cuida em apresentar um escopo analítico, com o ponto de vista de cada geração dos aspectos analisados, principalmente a ascensão de plataformas digitais que visam melhorar os serviços públicos e agilizar os processos administrativos.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

A presente pesquisa apresentou como escopo analítico uma análise teórica acerca dos principais conceitos da Administração Pública, no entanto, não se buscou delimitá-la em exaustão, haja vista que, este primeiro momento nos serve como base para um posterior estudo acerca da Administração Pública no Município de Palmácia e suas respectivas Secretarias de Saúde e Finanças, devido a maior quantidade de servidores da primeira, e o ostensivo uso das ferramentas tecnológicas e processamento de dados na segunda. Diante disso, encontrou-se a problemática de relacionar a emergente tecnologia digital com os principais elementos da Administração Pública do Município de Palmácia, haja vista que o supracitado Município, apenas nas últimas décadas começou a integralizar os aspectos digitais nos ramos da Administração Pública. Juntamente a isso, tiveram-se como empecilhos a falta de disponibilidade dos servidores públicos, bem como uma negação em se propor em responder o questionário por parte de alguns, e outros servidores devido ao seu horário bastante diversificado, principalmente na Secretaria de Saúde.

#### **3.1 Definição da área de estudo**

O presente trabalho usou como delimitação as Secretarias de Saúde e Finanças da prefeitura Municipal de Palmácia, tendo como base uma análise geracional com o intuito de compreender a gradativa inserção da tecnologia digital nesses órgãos, como cada geração trabalha e interpreta a transformação digital, e principalmente os desafios e oportunidades que a referida transformação proporciona. Para o presente trabalho, utilizaremos como análise restritiva o Município de Palmácia, localizado a 70 km de Fortaleza, na macrorregião do Maciço de Baturité e as Secretarias de Saúde e Finanças do referido Município. Sendo Palmácia um dos 13 Municípios que compõem esta macrorregião, o acesso a esses espaços foi, durante muito tempo dificultado pelas condições geográficas e só no final da década de 1990, este acesso passou a ser mais facilitado, da mesma forma que o acesso à internet (MUNIZ, 2002). Isso nos dá um vislumbre de como o supracitado espaço recebeu as mudanças que ocorreram no início dos anos 2000. As razões para a escolha das referidas secretarias, bem como o Município em questão, deram-se pela conveniência quanto a aproximação com o investigador, mas principalmente pelo uso significativo de aparatos tecnológicos nas secretarias supracitadas.

## **3.2 Elaboração das etapas de desenvolvimento da pesquisa**

### **3.2.1 Pesquisa Teórica-metodológica**

Inicialmente este trabalho buscou estudar os principais conceitos da Administração Pública. Este primeiro momento serviu como sustentáculo para darmos início a uma análise mais segura da maneira como a Administração Pública atualiza-se ao longo do tempo, no que se refere à introdução das tecnologias digitais em sua estrutura padrão.

Seguindo o estudo, procurou-se trabalhar a gradativa inserção da tecnologia na Administração Pública, a partir da visão de autores que trabalharam e analisaram as contribuições da Inteligência Artificial (IA), da Tecnologia da Informação (TI) e a gradativa digitalização dos aspectos burocráticos com a plataforma SOUGOV.

Este tópico buscou trabalhar separadamente cada tecnologia, oferecendo uma visão holística dos assuntos citados. Para tanto, artigos e monografias de pesquisadores do tema nos proporcionou uma cuidadosa análise do ponto de vista, ao mesmo tempo em que de maneira sucinta, porém delimitada, percebeu-se a importância desta gradativa digitalização, mas da mesma forma, as implicações morais e éticas que convivem com elas.

### **3.2.2 Estudo de campo**

Após finalizarmos esta seção teórica, partimos para o estudo de campo na Administração Pública do Município de Palmácia, limitando-se, para evitar generalismos, às secretarias de Saúde e Finanças. Este momento da pesquisa foi amparado por uma análise de natureza quantitativa, nas supracitadas secretarias, na qual buscou-se, por meio de questionários a grupos, formados por agentes públicos lotados nesses setores, com pensamentos e comportamentos diferentes, o uso de aparatos tecnológicos digitais em seu meio de trabalho. Estes grupos são chamados de X e Z, principalmente para delimitar suas gerações, segundo os parâmetros determinados pelo teórico Adam Kingl. Diante deste ponto, e utilizando a nomenclatura criada pelo referido autor, decidiu-se por dividir as gerações a partir de suas faixas etárias, analisadas separadamente para uma melhor compreensão acerca do que cada uma compreende como transformação digital, visto que são as gerações mais predominantes no Município, segundo as fichas biográficas coletadas.

Com o intuito de proporcionar uma melhor análise, buscou-se nas referidas secretarias trabalhar com servidores que façam parte das gerações que desejamos. Por ser um universo

amostral muito amplo, contando com o número de quarenta e dois (42) servidores na Secretaria de Saúde<sup>10</sup>, contabilizados entre efetivos e temporários; ao passo que na Secretaria de Finanças possui um universo amostral de vinte e cinco servidores (25)<sup>11</sup>, entre efetivos e comissionados, optamos por utilizar a ficha biográfica dos servidores dessas secretarias, selecionando aqueles que de acordo com a data de nascimento ali posta, se enquadra nos parâmetros das gerações que utilizamos.

Para os membros da geração X, seguindo a delimitação de Adam Kingl, decidiu-se por contextualizar os indivíduos dessa geração pelas idades entre 30 e 50 anos, no qual foram escolhidos vinte servidores, abrangendo os sujeitos que presenciaram a gradativa inserção da tecnologia digital em seu local de trabalho, bem como sua interpretação acerca da transformação digital no devido ramo profissional. Para esta geração, tradicionalmente, o autor utilizou a metáfora da geração ponte, a qual busca se conectar de maneira efusiva, embora modesta, com os elementos digitais.

Quanto à geração Z, seguindo a delimitação do autor, decidiu-se por utilizar uma faixa etária entre 19 e 30 anos, selecionando-se da mesma forma, vinte servidores, abrangendo os indivíduos que nasceram imersos na era digital. Para tanto, a geração Z precisou ser trabalhada de forma a entender como sua prematura inserção no meio digital lhe foi propícia no que se refere às vantagens e desafios que se encontram no mercado, aqui compreendido como os órgãos da Administração Pública.

Inicialmente nos debruçamos na análise de cada geração e sua interpretação e uso dos aparatos digitais, pois essa interpretação particular de cada geração, proporcionou uma análise cuidadosa de como a Administração Pública, aqui compreendida a partir da ótica de seus sujeitos atuantes, absorve e potencializa a transformação digital. Para este tópico foram utilizadas as perspectivas das lideranças propostas pelo pesquisador James MacGregor Burns, em sua obra *Leadership* (1978). Este tópico foi de grande importância pois nos ofereceu um panorama de como cada geração compreende os usos tecnológicos e se são efetivos para a Administração Pública. Após essas análises buscou-se introduzir o observador no contexto do Município de Palmácia, a partir dos estudos de pesquisadores locais, a saber, José Hermínio Muniz (Rocildo) e Francisco Júnior Holanda.

---

<sup>10</sup> Secretaria de Saúde do Município de Palmácia. Disponível em: <https://www.palmacia.ce.gov.br/resumofolhalotacao.php>. Acesso em: 21. abr. 2024;

<sup>11</sup> Secretaria de Finanças do Município de Palmácia. Disponível em: <https://www.palmacia.ce.gov.br/resumofolhalotacao.php>. Acesso em: 21. abr. 2024

### 3.2.3 Construção dos procedimentos de coleta de dados

Com o intuito de oferecer um contexto teórico-metodológico e como esse cenário se apresenta ao Município de Palmácia, partiu-se para a pesquisa de campo, com as gerações supracitadas em suas respectivas Secretarias. Para tanto, foram confeccionados quarenta questionários padronizados em dez questões. Posteriormente a isso, dividiu-se estes quarenta questionários ao meio, oferecendo vinte para cada secretaria (Saúde e Finanças). Em cada secretaria, foram aplicadas dez questões para cada geração, a saber, dez para a geração X e dez para a geração Z, com perguntas de natureza fechada, com alternativas já delimitadas nomeadas como “Concordo”, “Discordo” e “Não sei”, pois segundo Oliveira (2011, p.37) as perguntas fechadas oferecem maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

No que se refere a composição e formatação das referidas perguntas, buscou-se desenvolver questionamentos que levassem os servidores a pensar seu lugar dentro do setor em que atua, bem como que o fizesse refletir a presença e a maneira como a Administração Pública do Município trabalha com as ferramentas digitais. Para além disso, as perguntas buscaram nos oferecer um panorama seguro sobre o conhecimento que os servidores possuem acerca das ferramentas digitais e seus usos.

É preciso frisar, contudo, que a questão de número um (01), difere das demais por apresentar uma disposição de resposta baseadas no “Sim” e “Não”, pois precisávamos de um panorama geral do conhecimento dos servidores acerca da tecnologia digital. Essas perguntas foram direcionadas para ambas gerações acerca de sua visão pessoal do uso de aparatos tecnológicos digitais, e como isso impactou suas vidas, seja de maneira profissional, seja de maneira pessoal, e como compreendem esse meio digital em seu local de trabalho. O referido questionário, devidamente anexados e indexados, foi aplicado em horário normal de trabalho dos entrevistados, entre os dias 11 e 19 de março de 2024, nas secretarias de Finanças e Saúde.

### 3.2.4 Composição das técnicas de análise de dados

Para melhor compreensão dos dados coletados na pesquisa, optou-se por dividir a sua análise em grupos formados pelas gerações X e Z. O questionário oferecido foi aplicado nas supracitadas secretarias e ofereceu a análise estatística descritiva, com resultados que posteriormente foram tabulados e visualizados em gráficos de barras, que conforme Mattar (2001, p. 62), os métodos descritivos visam fornecer uma síntese das informações contidas no conjunto total de elementos das amostras estudadas. Por outro lado, Oliveira (2011, p. 48-49)

destaca que as estatísticas descritivas empregam medidas de posição para caracterizar o que é considerado "típico" no grupo, além de medidas de dispersão para avaliar a distribuição dos elementos dentro do grupo.

## **4 RESULTADOS**

Para a realização da pesquisa de campo foi desenvolvido um questionário com dez questões relacionadas ao uso da tecnologia digital pela Administração Pública do Município de Palmácia, com um grupo de quarenta pessoas, lotadas nas Secretarias de Saúde e Finanças do referido Município, a saber: vinte servidores da Secretaria de Saúde e vinte servidores da Secretaria de Finanças, compactuados em gerações (X e Z), entre os dias 11 e 19 de março de 2024. O referido espaço amostral foi de grande valia para nos apresentar um panorama do engajamento da Administração Pública do Município de Palmácia no que se refere ao uso de ferramentas digitais, bem como a integração com a transformação digital, uma vez que as referidas Secretarias, considerando o contexto do Município de Palmácia, são as que mais investiram no uso de aparatos digitais na última década. Diante das análises executadas, é preciso enfatizar que o espaço amostral representa uma perspectiva individualizada, representando uma média das devidas secretarias e que não caracteriza uma perspectiva estrutural, isto é, as secretarias analisadas não se responsabilizam pelas respostas dadas por seus servidores.

Concomitante a isso, utilizamos como abordagem técnica o ponto de vista de duas gerações, a saber, a geração X e a geração Z. A título de organização e uma melhor delimitação do tempo, foi decidido que, para a análise das perguntas do referido espaço amostral, foi optado por compactar essas questões em tópicos, comportando respectivamente: tópico A) Questões 1 e 2; tópico B) Questões 3, 4 e 5; tópico C) Questões 6, 7, 8 D) Questões 9 e 10, perfazendo um total de quatro tópicos.

### **4.1 Perfil Geral do espaço amostral utilizado**

Para esta pesquisa foi retirado um espaço amostral de quarenta servidores lotados nas Secretarias de Saúde e Finanças do Município de Palmácia. Utilizando como abordagem a teoria das gerações de Robert Burns, neste caso as gerações X e Z, consideramos como faixa etária para a geração X, servidores com idade entre 30 e 50 anos; na mesma forma que, a geração Z deve compreender servidores entre 19 e 30 anos. Este aporte técnico, nos permitiu balancear os resultados, torná-los mais críveis e principalmente mais fáceis de serem catalogados e organizados.

Seguidamente a isso, não nos atentamos à necessidade de segregar esses grupos entre efetivos, comissionados e temporários, pois não consideramos um ponto que deva influenciar

na perspectiva do uso da tecnologia digital na Administração Pública e do resultado que buscamos com a pesquisa; embora, estatisticamente falando, e a partir do levantamento realizado, constatou-se que, em sua maioria, as secretarias são compostas por efetivos, devido a sua rotatividade dos referidos servidores nos seus postos de trabalho. Em contrapartida, os servidores comissionados e temporários são, em sua maioria, formados por pessoas mais jovens para complementar as lacunas administrativas ao longo do tempo.

No que se refere às Secretarias escolhidas, sua seleção deveu-se principalmente ao uso de aparatos tecnológicos de maneira mais efetiva em comparação aos outros órgãos da Administração Pública do Município de Palmácia.

## **4.2 Análise individual das respostas dos entrevistados**

### **4.2.1 Os entrevistados conhecem e se utilizam as ferramentas tecnológicas, seja no ambiente de trabalho, seja no cotidiano**

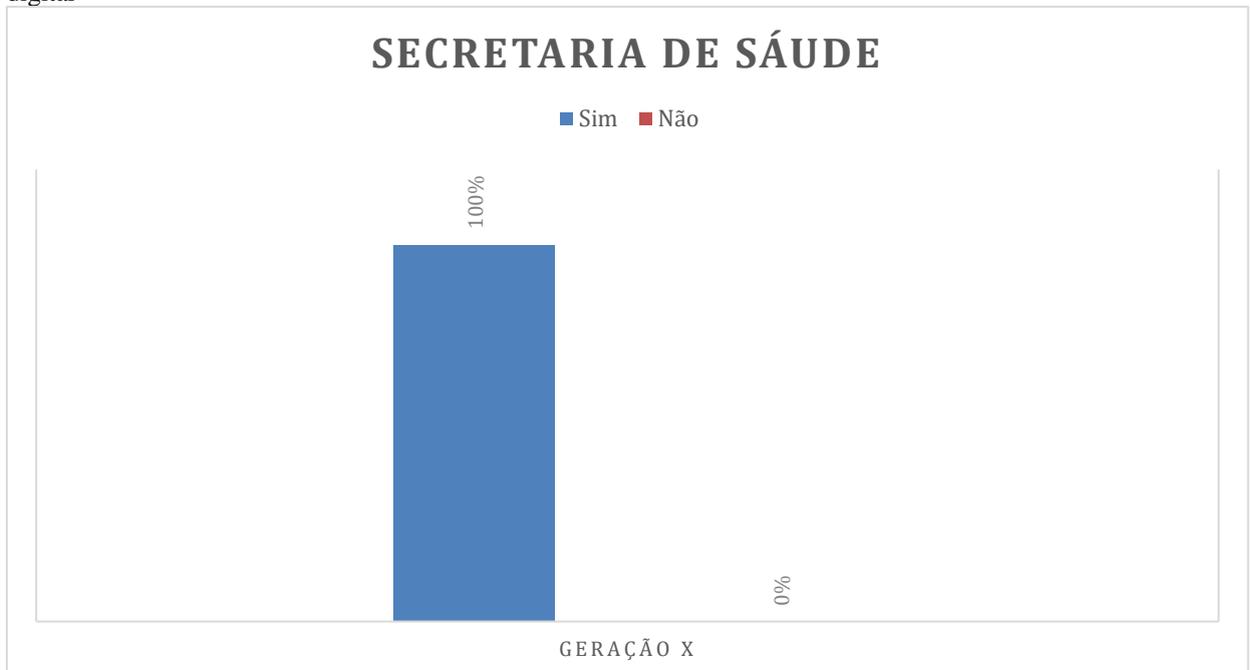
Neste caso, os servidores entrevistados, em um espaço amostral de quarenta servidores, obtiveram uma resposta bem característica do que normalmente se espera em uma situação social. Para este tópico, dividimos em duas perguntas para uma melhor organização técnica. A primeira pergunta refere-se ao conhecimento ou não do entrevistado quanto à transformação digital, ao passo que a segunda pergunta nos proporciona uma observação do uso dessas ferramentas no cotidiano, seja profissional ou pessoal. Desse modo, nos debruçamos sobre a análise de dados e extraímos os resultados que se seguem.

Na Secretaria de Saúde, para a Geração X, notou-se que os dez entrevistados (o que corresponde a 100% dessa totalidade) afirmaram conhecer o conceito e aplicação da transformação digital. Este ponto refere-se à primeira pergunta do tópico. De modo característico foi bastante frutífero e interessante esse resultado, uma vez que quebra o tradicional conceito de que os membros da Geração X encontram-se em dificuldade para realizar a transição do meio analógico para o digital.

Embora não tenham crescido com tecnologias digitais desde o início de suas vidas, muitos da Geração X aprenderam a adotar gradualmente novas tecnologias à medida que elas se tornavam mais prevalentes. Da mesma forma reconhecem a importância do aprendizado contínuo para manter-se atualizada com as mudanças tecnológicas e estão dispostos a participar de cursos, workshops e outras formas de treinamento para desenvolver suas habilidades digitais conforme o necessário. Outro ponto relevante revelado pelos resultados é de que a experiência

profissional dos membros da Geração X lhes dá uma vantagem ao lidar com a transformação digital em suas organizações, pois podem combinar seu conhecimento técnico com uma compreensão sólida dos processos de negócios.

Gráfico 1 – Resultados da Secretaria de Saúde (Geração X): se os servidores conhecem o que é transformação digital



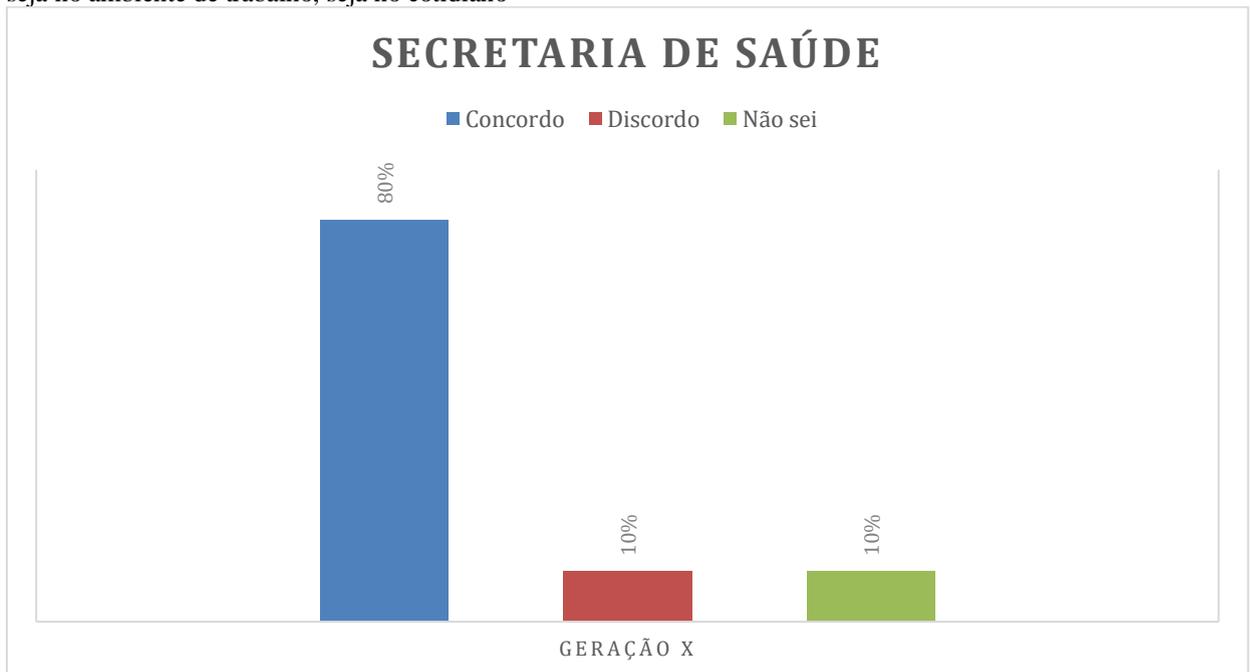
Fonte: dados da pesquisa (2024)

A segunda pergunta do tópico, para a Geração X, a saber se essas ferramentas digitais são utilizadas no ambiente social e profissional, encontramos um cenário que ajuda ainda mais a quebrar o estereótipo que cerca esta geração. Dos entrevistados, 80% (o que equivale a oito pessoas) afirmaram concordar que usam tais mecanismos digitais; ao passo que 10% (o equivalente a uma pessoa) dizem discordar, e os 10% (também equivalente a uma pessoa) que restam, dizem não saber.

Este resultado nos apresentou um panorama de como essa geração compreende a dificuldade de implementação de tais ferramentas nos trabalhos da Administração Pública. A implementação de aparatos digitais na administração pública frequentemente se depara com uma série de desafios substanciais, complicando sua eficácia e eficiência. Primeiramente, a complexidade inerente dos sistemas digitais, muitas vezes exigindo integração com sistemas legados preexistentes, pode resultar em dificuldades técnicas significativas durante o processo de implementação e manutenção. Essa complexidade pode aumentar os custos e prolongar os prazos, exacerbando ainda mais os desafios enfrentados. Além disso, a Administração Pública

muitas vezes opera com orçamentos limitados, o que pode restringir os recursos disponíveis para investir em tecnologias digitais. O subfinanciamento pode levar a comprometimentos na qualidade dos sistemas implementados, bem como a atrasos ou até mesmo ao fracasso dos projetos. Essa restrição financeira também pode impactar negativamente a capacidade de lidar com desafios imprevistos que possam surgir durante a implementação.

Gráfico 2 – Resultados da Secretaria de Saúde (Geração X): se os entrevistados utilizam ferramentas tecnológicas, seja no ambiente de trabalho, seja no cotidiano



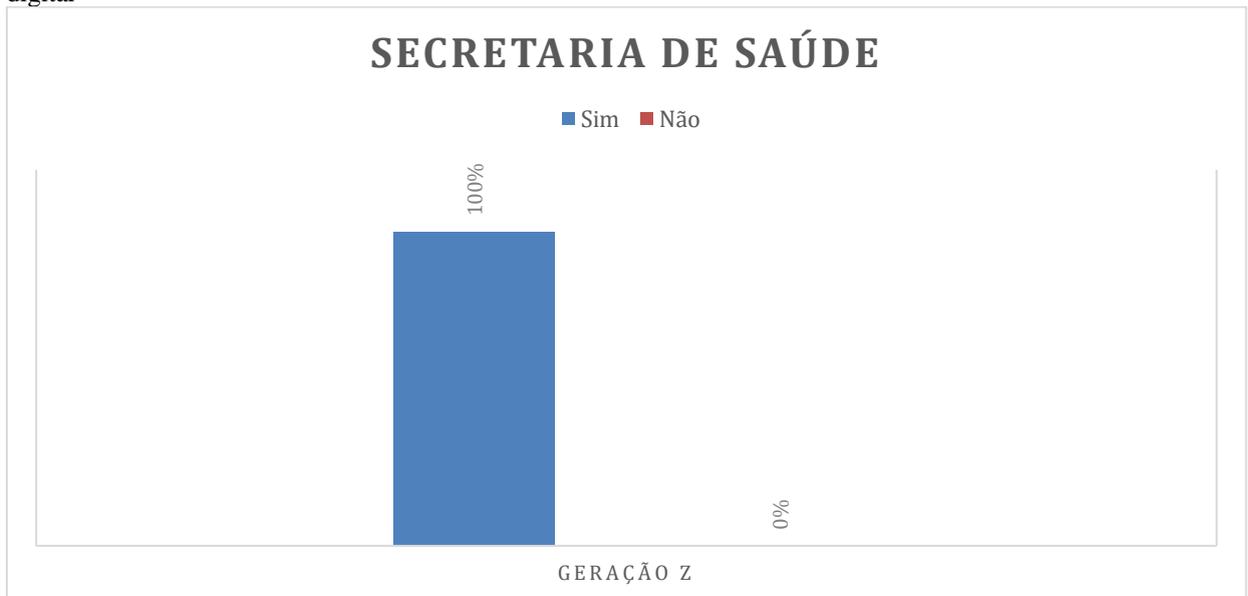
Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para a Geração Z, na Secretaria de Saúde, no que se refere à primeira pergunta do tópico, da mesma forma que na Geração X, não encontramos respostas negativas, de modo que 100% dos entrevistados (o equivalente a dez pessoas) afirmaram conhecer o conceito de transformação digital. E este mesmo resultado foi apresentado na segunda pergunta do tópico, no qual 100% dos entrevistados, ou seja, as dez pessoas em sua totalidade, afirmaram utilizar essas ferramentas.

A compreensão da transformação digital pela geração Z reflete uma integração profunda e inata da tecnologia em sua vida cotidiana. Nascidos na era digital, os membros da geração Z cresceram em um ambiente saturado de dispositivos digitais, internet e mídias sociais. Como resultado, eles tendem a perceber a transformação digital como algo natural e inevitável, ao invés de uma mudança disruptiva. Para a geração Z, a tecnologia não é apenas uma ferramenta, mas uma extensão de sua identidade e forma de interagir com o mundo. No que se refere a sua

integração profissional, a Geração Z tende a buscar ambientes de trabalho flexíveis e inovadores, onde a tecnologia é utilizada para promover a colaboração, a comunicação e a eficiência, valorizando a integração de ferramentas digitais que lhes permitam trabalhar remotamente, colaborar em tempo real e equilibrar suas vidas pessoais e profissionais de forma mais fluida.

Gráfico 3 – Resultados da Secretaria de Saúde (Geração Z): se os servidores conhecem o que é transformação digital



Fonte: dados da pesquisa (2024)

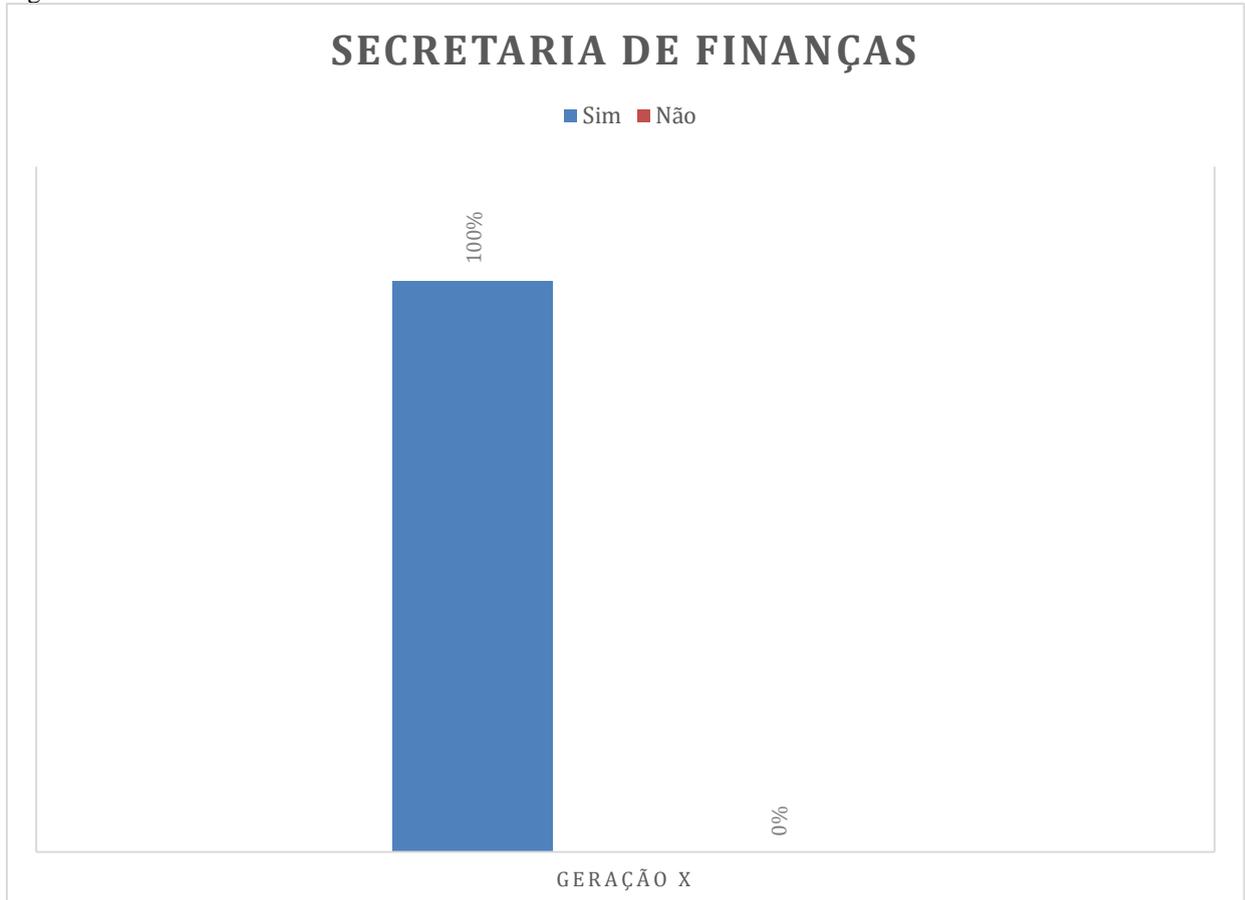
Gráfico 4 – Resultados da Secretaria de Saúde (Geração Z): se os servidores utilizam ferramentas tecnológicas, seja no ambiente de trabalho, seja no cotidiano



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quanto a Secretaria de Finanças, para a Geração X, no que se refere a primeira pergunta do tópico, 100% dos entrevistados (o que equivale a dez pessoas) afirmaram conhecer o conceito de transformação digital; para a segunda pergunta do tópico.

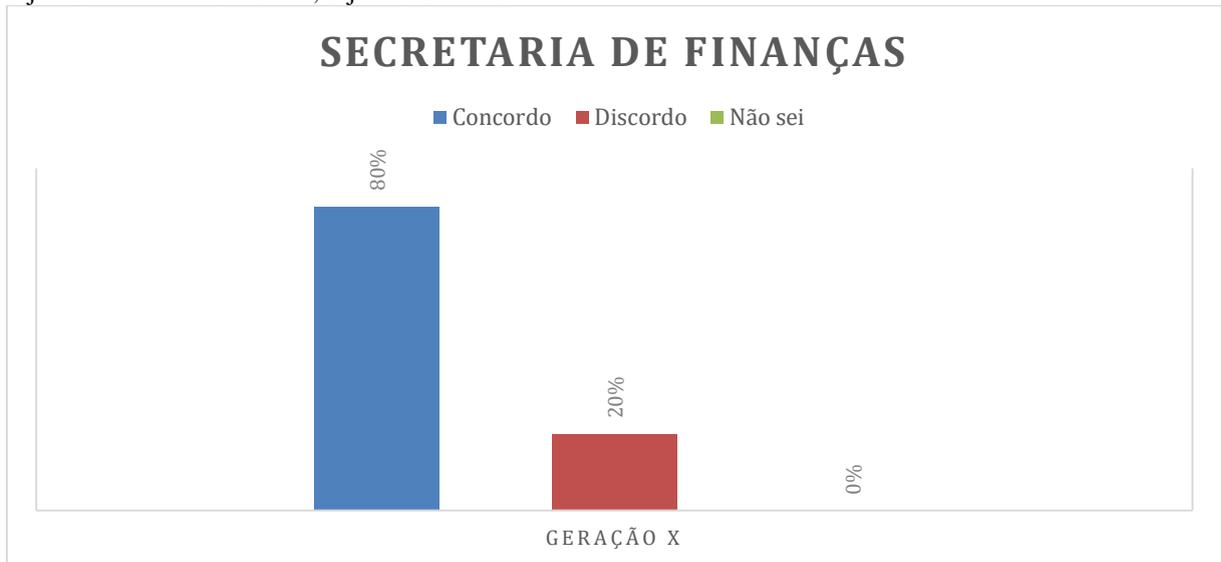
Gráfico 5 – Resultados da Secretaria de Finanças (Geração X): se os servidores conhecem o que é transformação digital



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Ainda se tratando da Geração X, 80% (o que equivale a oito pessoas) afirmaram concordar que usam tais ferramentas no cotidiano, seja profissional, seja pessoal; concomitante a isso, temos um espaço amostral de 20% (equivalente a duas pessoas) que discordam usar essas ferramentas. No entanto, enfatiza-se que, a partir dos dados coletados e a matriz teórica utilizada a partir dos estudos de Adam Kingl, a Geração X é frequentemente caracterizada pelo seu pragmatismo. Desse modo, utilizam a tecnologia como uma ferramenta para melhorar suas vidas e suas carreiras, mas podem ser céticos em relação a modismos ou a adotar tecnologias apenas por serem novas.

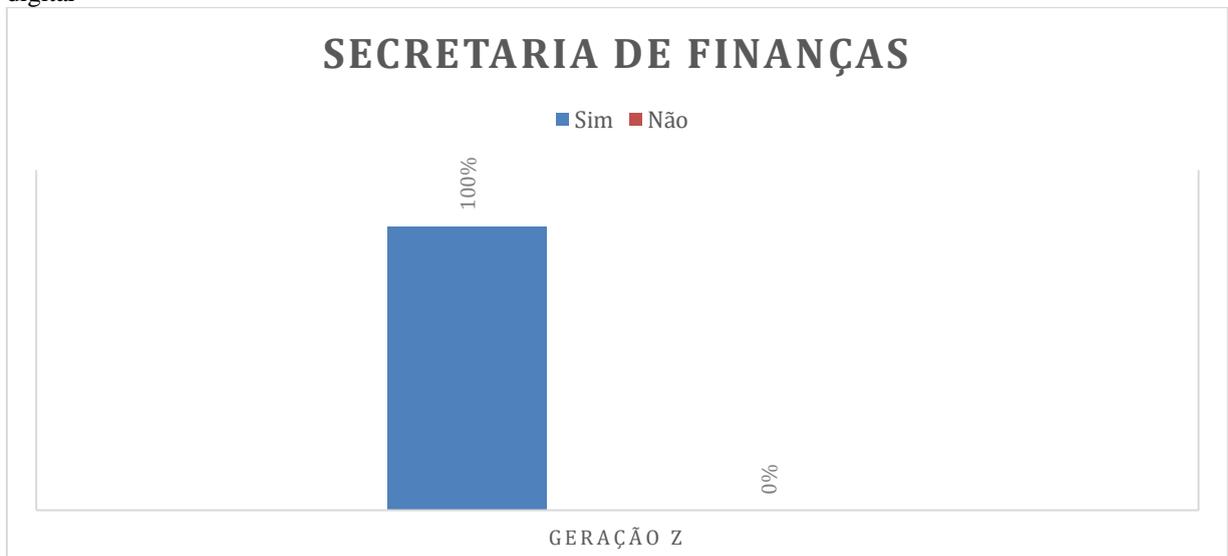
Gráfico 6 - Resultados da Secretaria de Finanças (Geração X): se os servidores utilizam ferramentas tecnológicas, seja no ambiente de trabalho, seja no cotidiano



Fonte: dados da pesquisa (2024)

A Geração Z, na Secretaria de Finanças, apresentou um comportamento padrão. Dos entrevistados, na primeira pergunta do tópico, afirmaram em sua totalidade (100% - dez pessoas) saber o que é a transformação digital. Os resultados apresentados nos oferecem um panorama seguro para afirmar talvez o que mais caracteriza a Geração Z, o fato de que compreende a transformação digital como um elemento essencial de suas vidas, moldando suas experiências educacionais, profissionais, sociais e culturais, sendo receptivos a tecnologia como uma extensão de si mesmos e estão constantemente buscando maneiras de aproveitar seu potencial para inovar, criar conexões significativas e moldar o mundo ao seu redor.

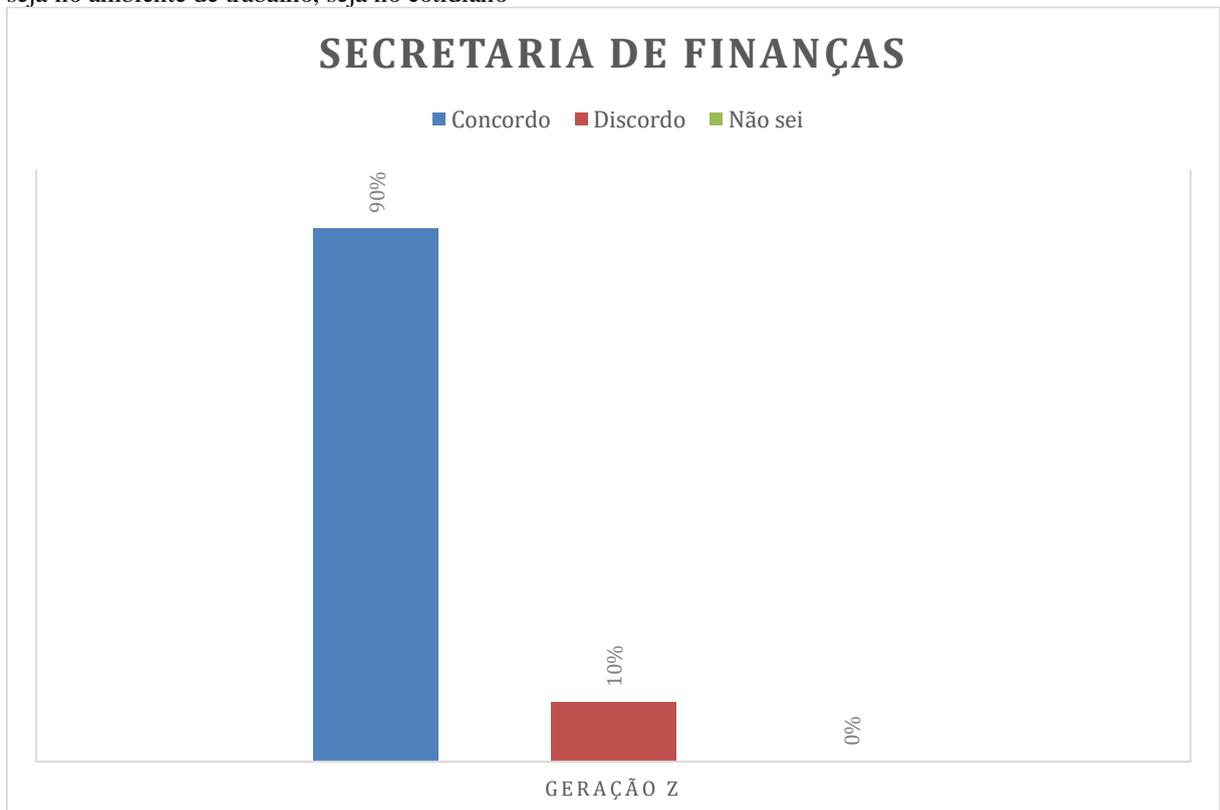
Gráfico 7 - Resultados da Secretaria de Finanças (Geração Z): se os servidores conhecem o que é transformação digital



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para a segunda pergunta do tópico, o que se constatou foi um comportamento que, mesmo padrão, sofreu um leve desvio de conduta. Desse modo temos: 90% (o equivalente a nove pessoas) afirmaram concordar que usam ferramentas digitais no seu cotidiano, seja profissional ou pessoal; e 10% (o equivalente a uma pessoa) discordam que usam essas ferramentas. Partindo desses resultados, a Geração Z valoriza a aprendizagem digital e o acesso rápido à informação, já habituados a utilizar recursos online, plataformas e tutoriais em vídeo como ferramentas essenciais para adquirir conhecimento. Do mesmo modo, valorizam a flexibilidade e a mobilidade proporcionadas pela tecnologia, preferindo ambientes de trabalho que permitam o trabalho remoto e o uso de ferramentas de comunicação digital em tempo real.

Gráfico 8 - Resultados da Secretaria de Finanças (Geração Z): se os servidores utilizam ferramentas tecnológicas, seja no ambiente de trabalho, seja no cotidiano

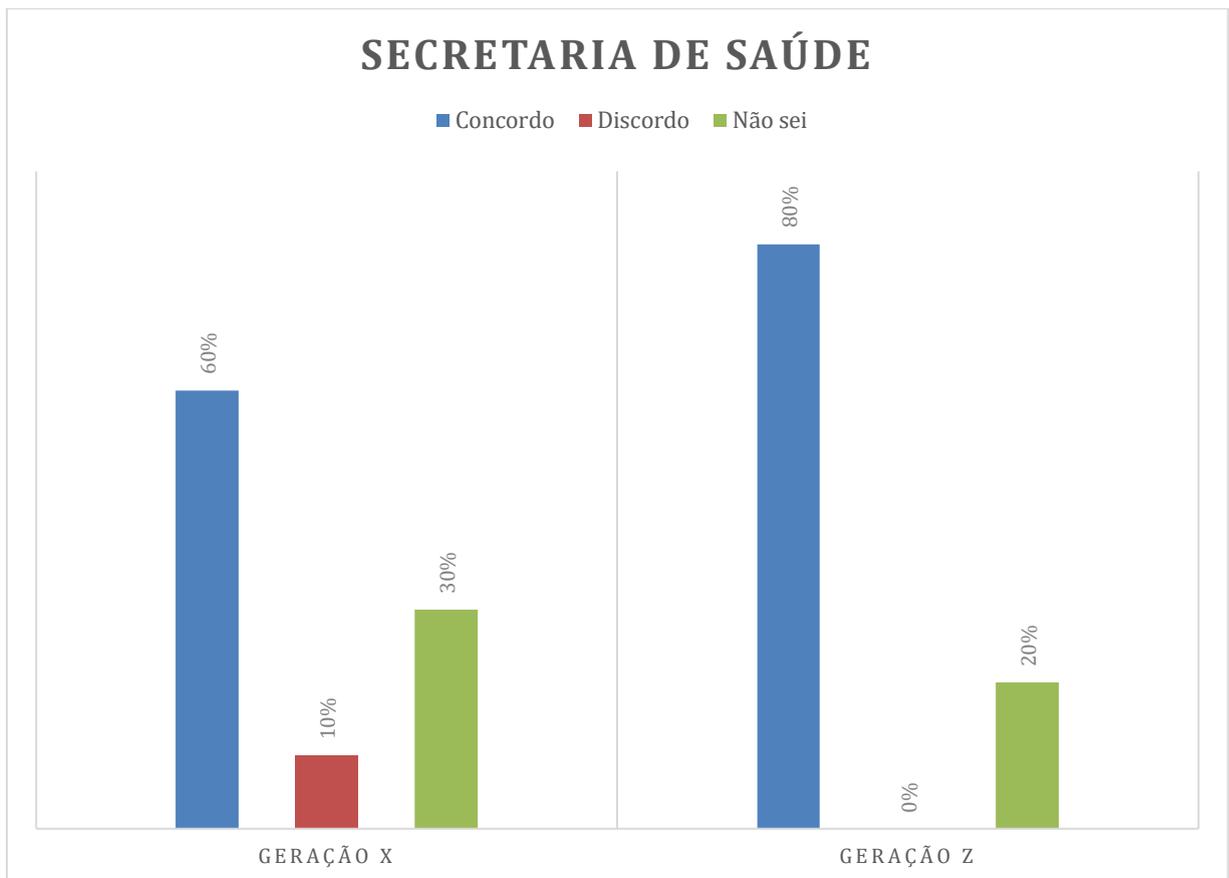


Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.2.2 Se os servidores concordam que existem desafios enfrentados pela Administração Pública no Município de Palmácia na implementação da transformação digital, se sentem dificuldades no manuseio das tecnologias digitais presentes no Município e se a Administração Pública do Município, nas Secretarias de Saúde e Finanças, desenvolve mecanismos para maximizar a produtividade dos aparatos tecnológicos em suas rotinas. Quanto ao primeiro questionamento acerca dos desafios enfrentados pela Administração

Pública do Município de Palmácia, na implementação da transformação digital, verificou-se que a geração X, na Secretaria de Saúde 60% dos servidores concordou que existem desafios nessa implementação, ao passo que 30% diz não saber e 10% discordam. Em contrapartida a geração Z na mesma Secretaria, possui uma disposição mais tradicional, de modo que 80% concorda e 20% apenas, diz não saber.

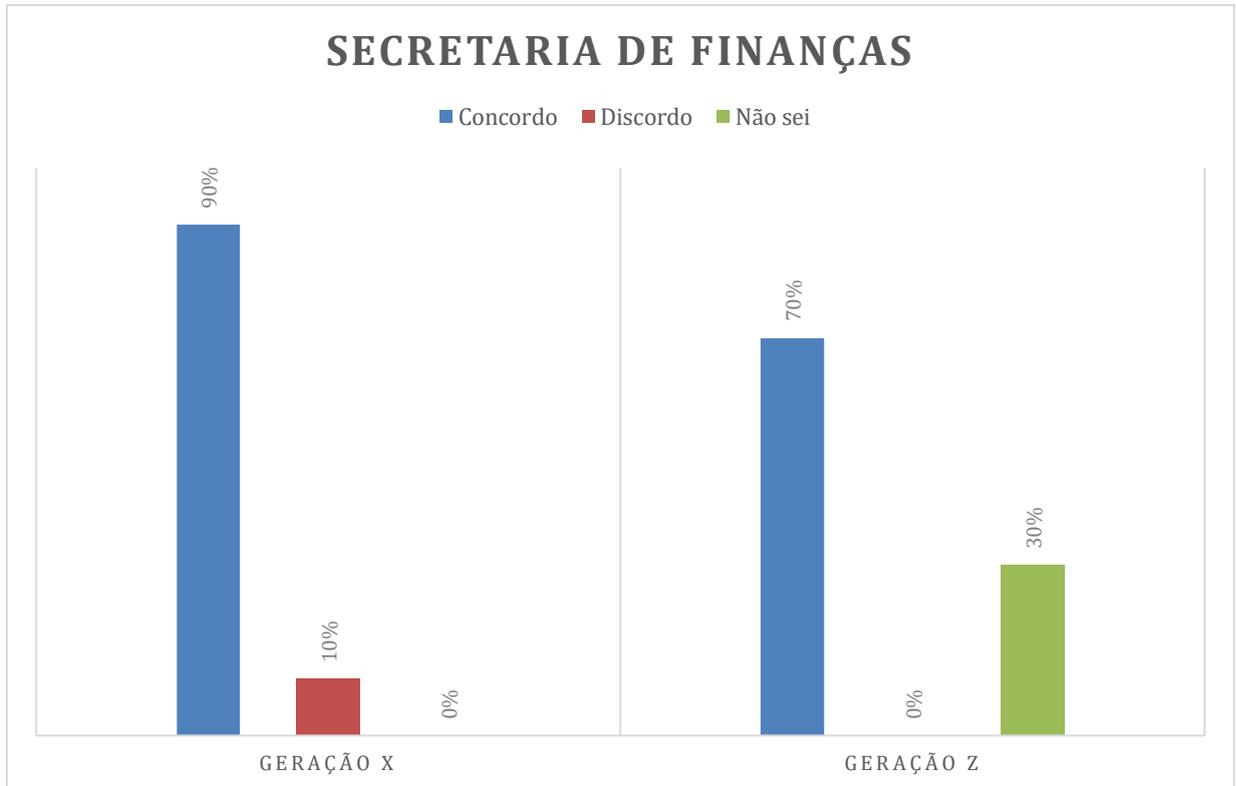
Gráfico 9 – Se você concorda que existem desafios enfrentados pela Administração Pública no Município de Palmácia na implementação da transformação digital em seus respectivos setores de atuação?



Fonte: dados da pesquisa (2024)

No que se refere a Secretaria de Finanças, percebeu-se uma disposição numérica mais proativa, ou seja, os números encontram relação relevantes com seus pares. A geração X, concorda em 90% que existem desafios na implementação da transformação digital, discordando apenas 10%; já a geração Z, na mesma Secretaria, alcançou uma percentagem de 70% afirmando concordar e 30% afirmando não saber se existem tais desafios.

Gráfico 10 - Se você concorda que existem desafios enfrentados pela Administração Pública no Município de Palmácia na implementação da transformação digital em seus respectivos setores de atuação?

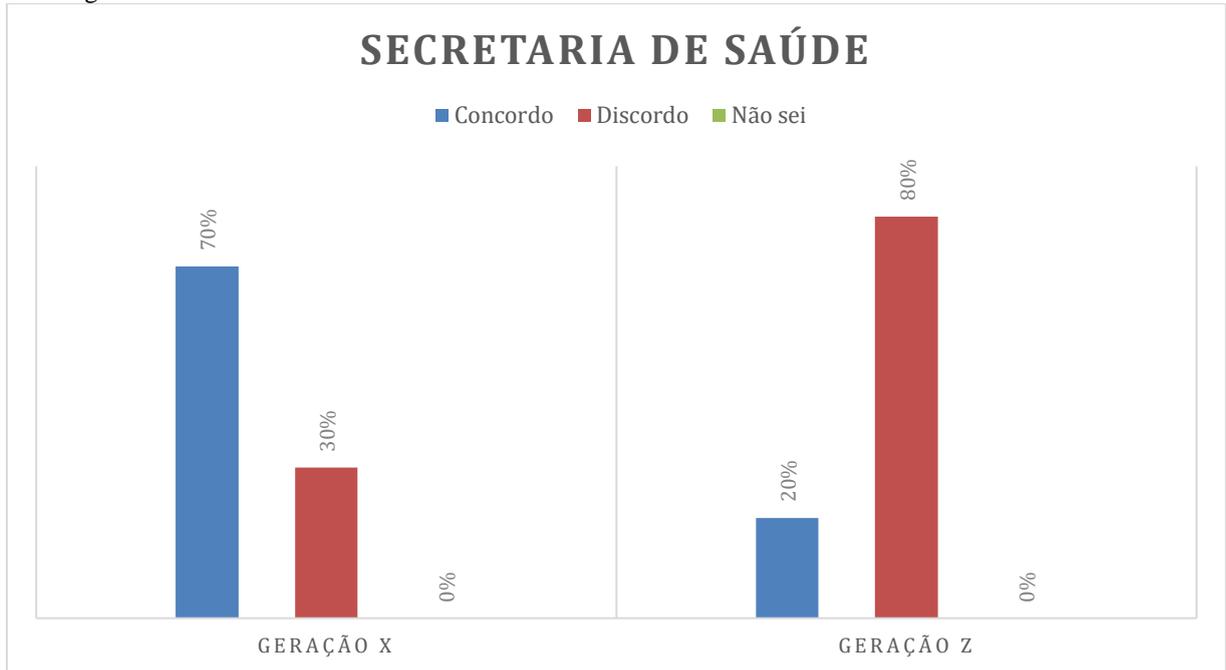


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na Secretaria de Saúde em um espaço amostral de vinte pessoas, considerando neste caso as gerações X e Z (sendo dez servidores da geração X e dez da geração Z), percebeu-se que, 70% de dez servidores da geração X (equivalente a sete pessoas), apresentaram dificuldades no uso de ferramentas digitais em seu local de trabalho; ao passo que 30% (equivalente a três pessoas) da mesma referida geração, disseram não sofrer com tal ponto.

Quanto à geração Z, na Secretaria de Saúde, o que se percebeu é que, devido a sua aproximação com os referidos aparatos tecnológicos, não apresentaram grandes dificuldades. Para o espaço amostral referido, a saber, dez servidores da geração Z apresentaram a seguinte configuração: 80% (equivalente a oito pessoas), afirmaram não sofrer com o uso de ferramentas digitais no seu ambiente de trabalho, ou seja, seu cotidiano já é permeado pelos aparatos digitais. Em contrapartida, nesse espaço amostral, 20% da geração Z (equivalente a duas pessoas) afirmaram ter problemas.

Gráfico 11 – Resultados da Secretaria de Saúde, se os servidores sentem dificuldades no manuseio de ferramentas tecnológicas



Fonte: dados da pesquisa (2024)

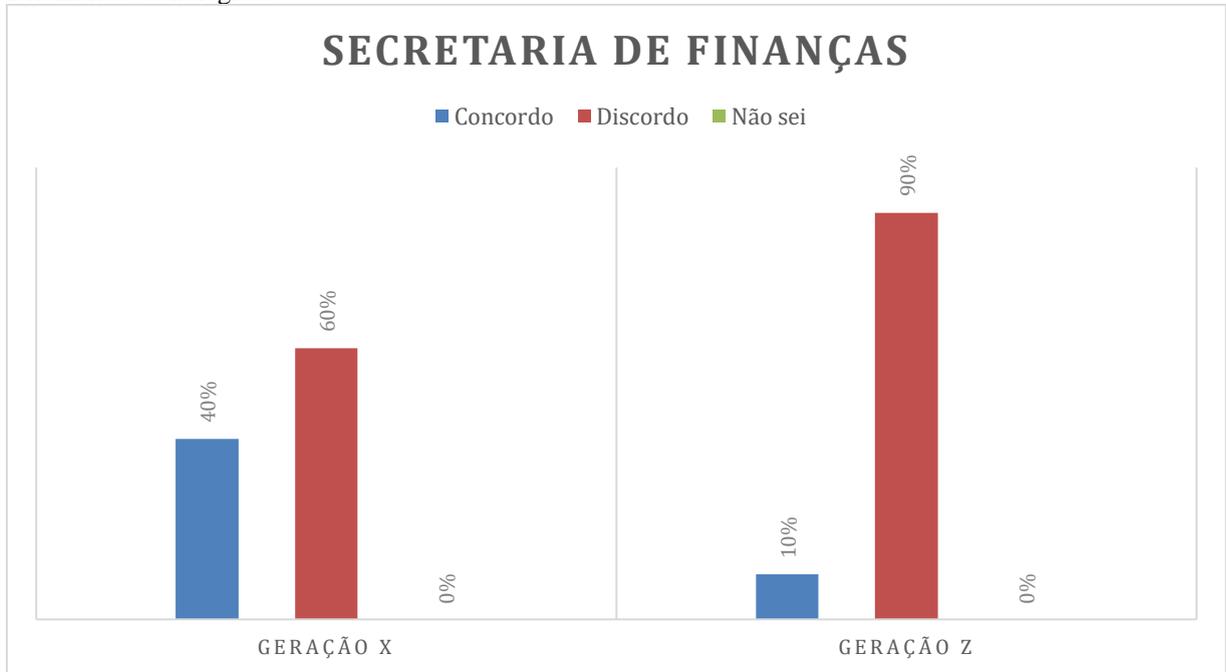
No que se refere à Secretaria de Finanças, a geração X apresentou um déficit bem menor se comparado a Secretaria de Saúde. Dos dez servidores entrevistados, 60% (o equivalente a seis pessoas), afirmaram não sofrer com problemas no uso de ferramentas digitais no ambiente de trabalho, ao passo que 40% (o equivalente a quatro pessoas), afirmaram ter problemas no uso dos aparatos digitais no ambiente de trabalho.

No que diz respeito a geração Z, esta apresentou índices bem próximos aos da secretaria de Saúde sendo, em um espaço amostral de dez pessoas, 90% (equivalente a nove pessoas), pontuaram não sofrer problemas com o uso de aparatos digitais no ambiente de trabalho, ao passo que, 10% (o equivalente a uma pessoa), afirmou ter problemas no uso dos aparatos digitais no ambiente de trabalho.

Entretanto, embora os resultados quanto a Geração Z tenham sido bastante padronizados quando nos referimos aos membros dessa faixa etária, notou-se que 10% desses membros apresentaram dificuldade no manuseio de aparatos digitais. Isso ocorre porque embora sejam proficientes em operar dispositivos digitais, a geração Z pode enfrentar dificuldades no desenvolvimento de habilidades críticas, como avaliação de fontes de informação, discernimento entre conteúdo confiável e enganoso, e análise crítica de mídia. Do mesmo modo, isto quebra o tradicional estereótipo aplicado a esta geração no que diz respeito ao uso de ferramentas digitais, haja vista que embora a geração Z seja frequentemente associada à

proficiência tecnológica, isso não significa que eles estejam isentos de dificuldades no uso de tecnologia.

Gráfico 12 – Resultados da Secretaria de Finanças: se os servidores sentem dificuldades no manuseio de ferramentas tecnológicas

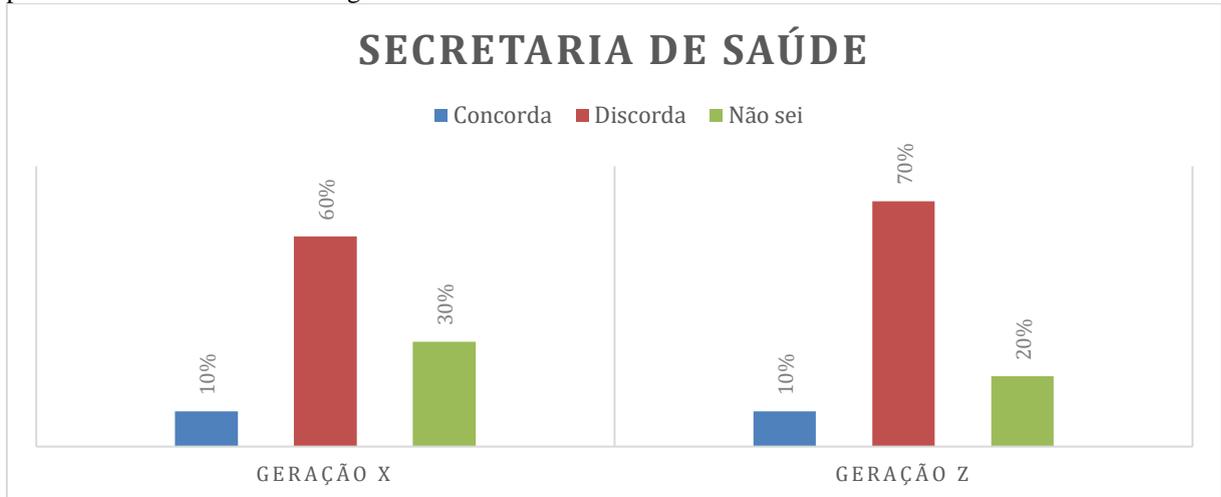


Fonte: dados da pesquisa (2024)

A respeito dos mecanismos que a organização utiliza para maximizar os processos, percebemos uma divisão significativa nas respostas, com cada secretaria e os respectivos servidores das supracitadas gerações compreendendo este ponto de maneira bastante particular. Como forma de organizar as respostas, optou-se por separá-las entre os que concordam, discordam ou não sabem se a organização cria ou utiliza tais mecanismos digitais.

Na Secretaria de Saúde do Município de Palmácia, a geração X, apresentou um padrão comportamental dividido entre: 10% (o que diz a respeito a uma pessoa nesse espaço amostral) disseram concordar que a organização desenvolve os mecanismos digitais citados; 60% dizem discordar (o que equivale a seis pessoas), ao passo que 30% (o que diz a respeito a três pessoas), diz não saber. A geração Z, no entanto, apresentou uma configuração diversificada que, no entanto, não é incomum, haja vista sua proximidade com estes mecanismos. Para a geração Z 70% (o que equivale a sete pessoas), discorda que a organização desenvolve os mecanismos, ao passo que apenas 10% (o que equivale a uma pessoa), diz concordar; quanto a resposta “Não sei”, esta apresenta uma configuração peculiar, com uma contagem de 30% (o que equivale a três pessoas), afirmando não saber.

Gráfico 13 – Se o setor em que você atua desenvolve e aplica os mecanismos tecnológicos para maximizar a produtividade e a efetividade organizacional

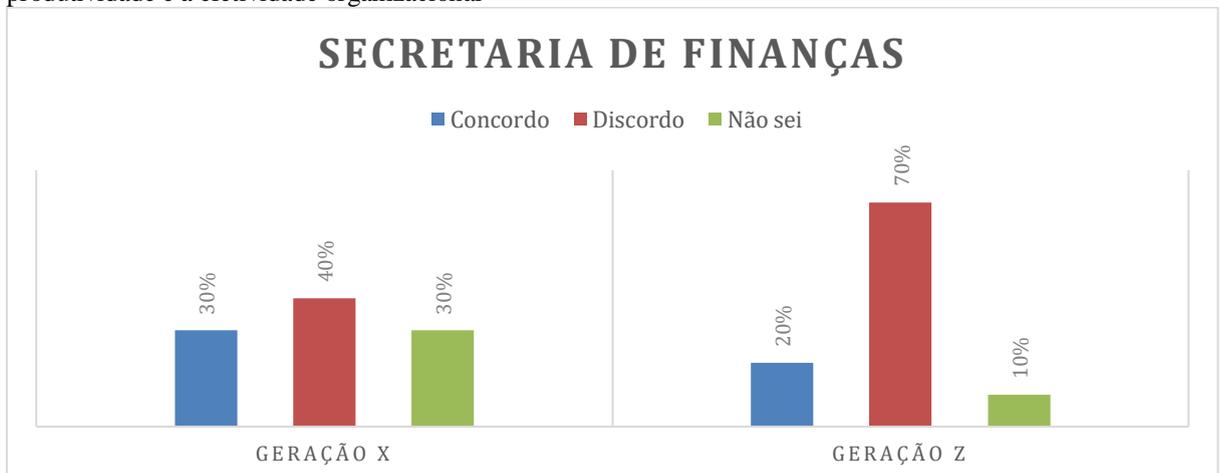


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Para a Secretaria de Finanças, diferente da Secretária de Saúde, apresentou uma configuração bem distinta e até peculiar. Para a geração X, não se apresentou uma disparidade se comparada às Finanças, haja vista que: 40% discorda (o que equivale a quatro pessoas), que a organização utiliza os mecanismos digitais; os que concordam, computando 30% (o que equivale a três pessoas), equiparam-se aos que não sabem, neste caso, também 30% (o que equivale a três pessoas).

A geração Z, no entanto, mostrou-se pouco dividida, uma vez que, 70% (o que equivale a sete pessoas), disseram discordar que a organização desenvolve e aplica mecanismos para maximizar a produtividade dos aparatos tecnológicos, ao passo que 10% (o que equivale a um pessoas), diz não saber e, por fim, 20% (o que equivale a duas pessoas), afirmam concordar.

Gráfico 14 - Se o setor em que você atua desenvolve e aplica os mecanismos tecnológicos para maximizar a produtividade e a efetividade organizacional

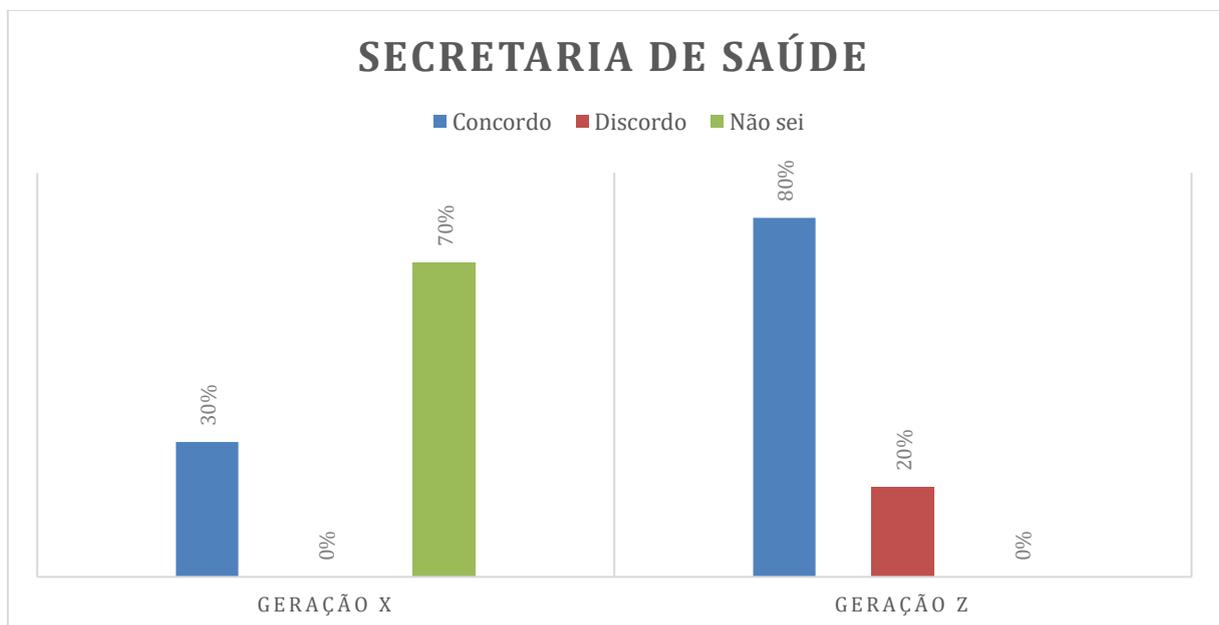


Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.2.3 Se os entrevistados consideram que a transformação digital pode impactar positivamente a modernização da gestão pública do Município de Palmácia, se tal transformação pode facilitar o aumento dos resultados quanto aos princípios da Administração Pública e se na sua opinião há impactos e desafios enfrentados na integração e engajamento dos serviços governamentais quando inseridos na transformação digital em seus setores.

Quanto ao questionamento se os servidores consideram que a transformação digital pode impactar positivamente a modernização da gestão pública do Município de Palmácia, na Secretaria de Saúde, a geração X alcançou um percentual de 70% (que equivale a sete pessoas) afirmando não saber, complementando com 30% (o equivalente a três pessoas) que concorda; concomitante a isso, a geração Z na mesma Secretaria, apresentou uma percentagem de 80% (o que equivale a oito pessoas) afirmando concordar, contrastando com 20% (o que equivale a duas pessoas) afirmando discordar.

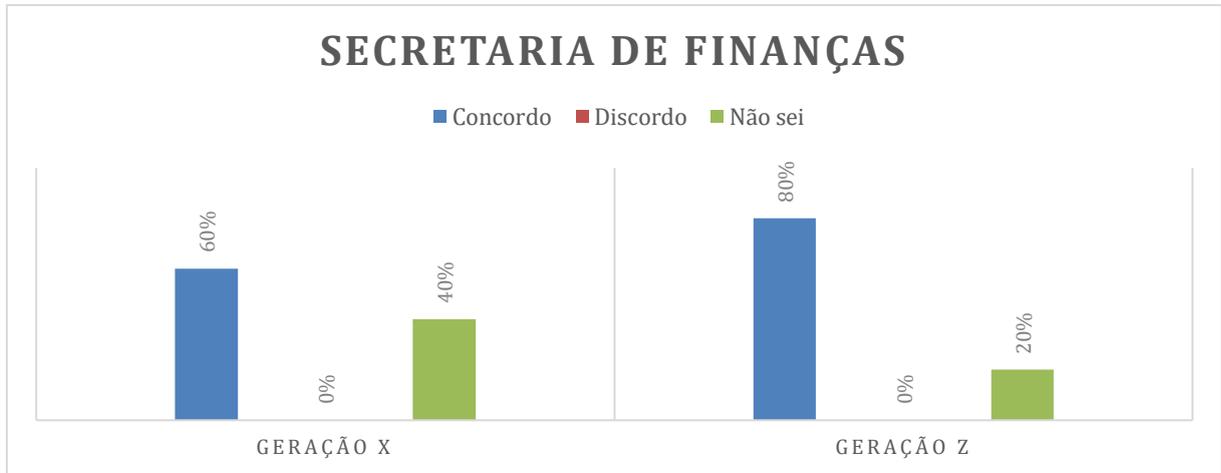
Gráfico 15 - Se os entrevistados consideram que a transformação digital pode impactar positivamente a modernização da gestão pública do Município de Palmácia



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Partindo para a Secretaria de Finanças, a geração X apresentou um resultado equivalente, comportando 60% (o qual equivale a seis pessoas) afirmando concordar, contrastando com 40% (o qual equivale a quatro pessoas) afirmando não saber; para a geração Z na mesma Secretaria, 80% (o que equivale a oito pessoas) concordam e 20% (o que equivale a duas pessoas) afirmam não saber.

Gráfico 16 - Se os entrevistados consideram que a transformação digital pode impactar positivamente a modernização da gestão pública do Município de Palmácia

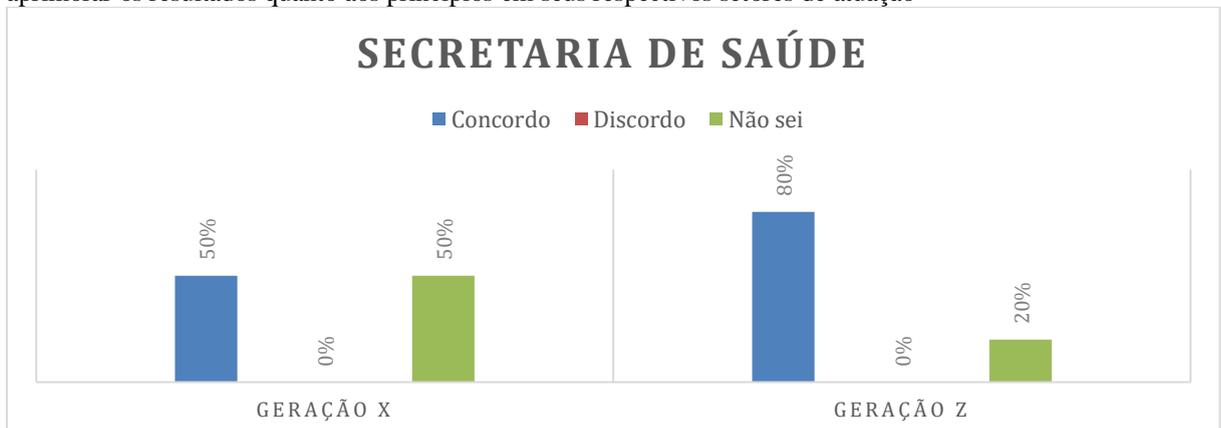


Fonte: dados da pesquisa (2024)

No que se refere ao tópico sobre se a transformação digital pode impactar positivamente, os resultados são distantes, mas deu um panorama específico do ponto. Para a Secretaria de Saúde, nos referindo à geração X, os entrevistados concordam em 50% (o que equivale a cinco pessoas), que o uso da tecnologia digital na Secretaria, compreendida do ponto de vista de seus princípios, é de suma importância para a melhora. Em contrapartida 50% (o que equivale a cinco pessoas), afirmam não saber. É preciso enfatizar, no entanto, que para o caso “não sei”, não estamos considerando variáveis de cunho pessoal, bastando apenas a resposta do entrevistado.

Quanto à geração Z na referida Secretaria, 80% (o que equivale a oito pessoas), concorda que é importante o engajamento digital dentro da referida Secretaria com as ferramentas digitais para a melhoria dos princípios explícitos. Concomitante a isso, 20% (que equivale a duas pessoas), não sabem.

Gráfico 17 – Se os servidores consideram que a transformação digital pode impactar positivamente e se pode aprimorar os resultados quanto aos princípios em seus respectivos setores de atuação



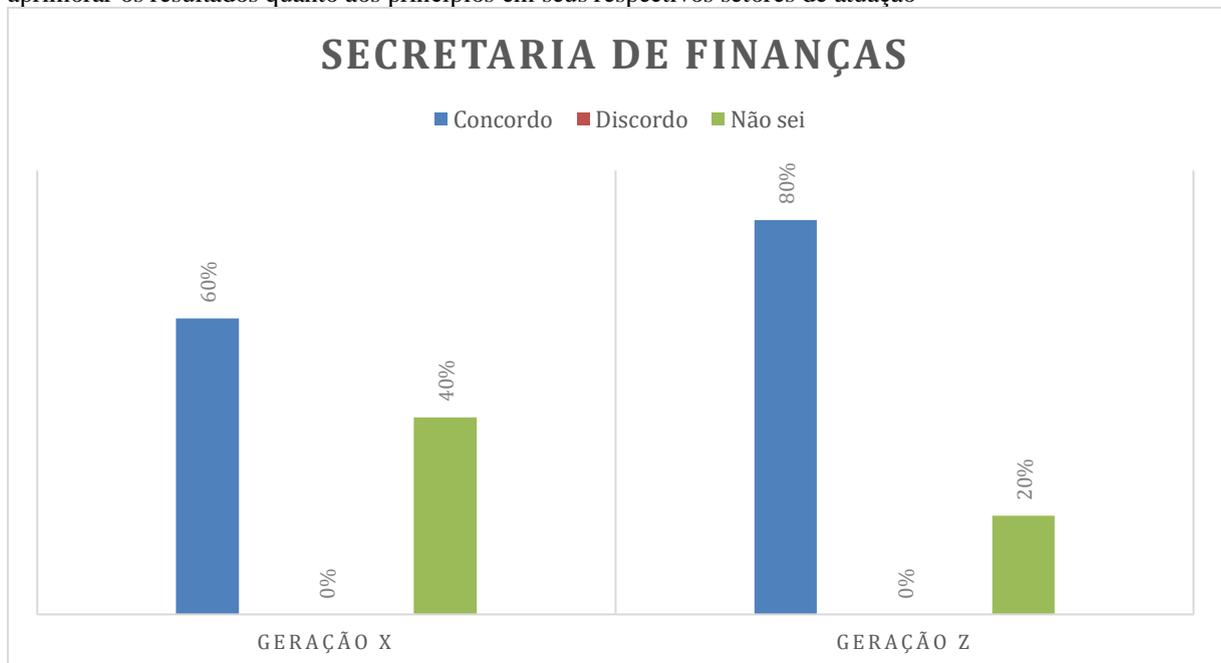
Fonte: dados da pesquisa (2024)

No que é relativo à Secretaria de Finanças, os resultados não foram tão destoantes, contudo, não foi possível apresentar um panorama seguro do ponto, uma vez que, cada geração ofereceu percentagens bem próximas.

No que concerne à geração X, 60% (o que equivale a seis pessoas), concorda que esse engajamento digital é prolixo para os princípios da Administração Pública, aplicada a referida Secretaria, ao passo que 40% (o que equivale a quatro pessoas) afirmam não saber. É preciso enfatizar, contudo, que a geração X possui um engajamento digital bem modesto, e que sua compreensão sobre esses pontos se mostra bastante nebulosos; porém, a percentagem dos que concordam que a aproximação da Administração Pública a aparatos digitais é benéfica para seus princípios, nos mostra que esse cenário de alienação digital está mudando.

No que tange a geração Z da Secretarias de Finanças, o cenário que se apresentou foi um dos mais benéficos no que se refere ao engajamento digital de seus servidores. Para este comportamento, 80% (o que equivale a oito pessoas), da geração Z, concordam com o engajamento digital e a aproximação da Administração Pública a esses elementos com o intuito de melhorar e enfatizar seus princípios. Por outro lado, 20% (o que equivale a duas pessoas), responderam não saber.

Gráfico 18 – Se os servidores consideram que a transformação digital pode impactar positivamente e se pode aprimorar os resultados quanto aos princípios em seus respectivos setores de atuação



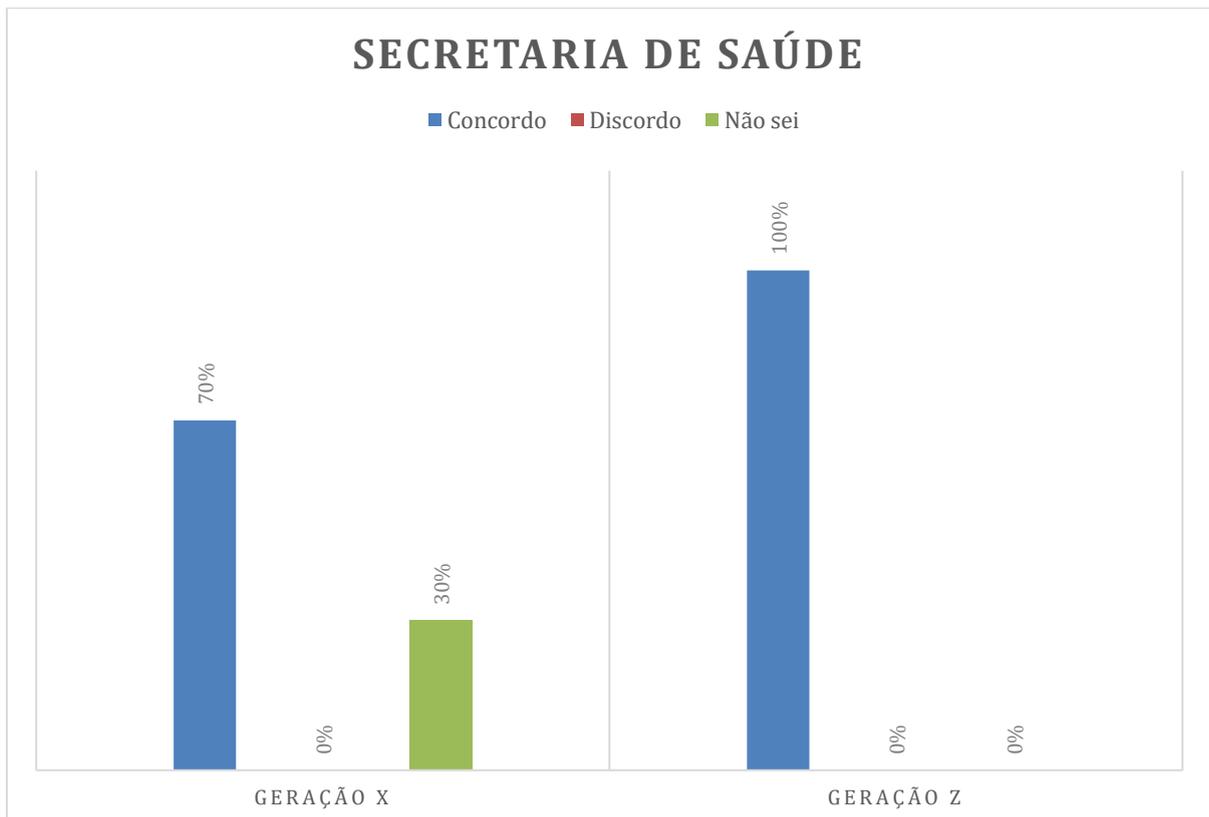
Fonte: dados da pesquisa (2024)

É importante salientar, no entanto, que o cenário que se apresentou a respeito da geração Z, nos permite compreender a razão de ser tão fácil para ela sustentar e suportar tal engajamento.

Os servidores que responderam “não sei”, da mesma forma que afirmamos mais acima, não foram considerados parâmetros argumentativos pessoais, nos oferecendo apenas um valor percentual.

Partindo para o questionamento acerca dos desafios enfrentados, bem como os impactos causados com o engajamento dos serviços governamentais inseridos na transformação digital, a geração X na Secretaria de Saúde apresentou um percentual de 70% (o que equivale a sete pessoas) afirmando concordar e 30% (o que equivale a três pessoas) não sabem; contrastando com a geração Z, na mesma secretaria, comportando 100% (o que equivale a 10 pessoas) afirmando concordar.

Gráfico 19 - Resultados da Secretaria de Saúde: Se há impactos e desafios enfrentados na integração e engajamento dos serviços governamentais em sua área de atuação

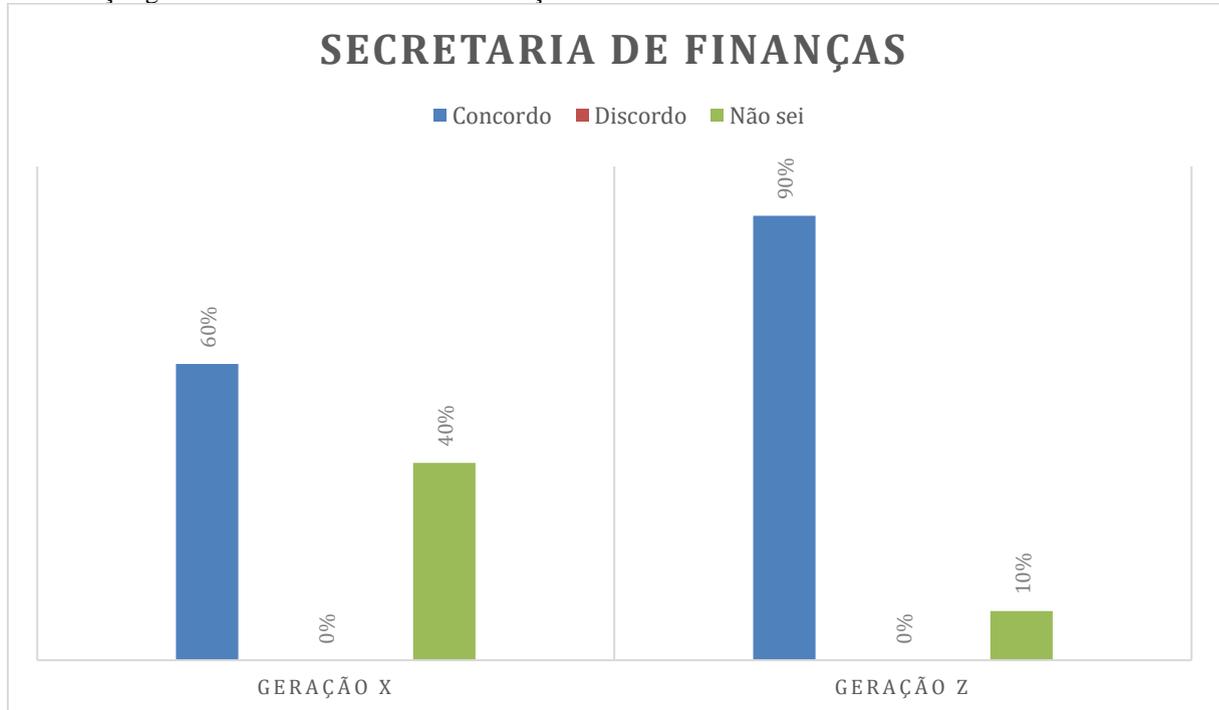


Fonte: dados da pesquisa (2024)

A Secretaria de Finanças com o mesmo questionamento, apresentou a disposição de, para a geração X, um percentual de 60% (o que equivale a seis pessoas) afirmando concordar e 40% (o que equivale a quatro pessoas) afirmando não saber. Isso contrasta, mais uma vez com a geração Z que, em quase sua totalidade, representada em 90% (o que equivale a nove pessoas)

afirmam concordar, enquanto apenas 10% (o que equivale a dez pessoas) não sabem.

Gráfico 20 - Resultados da Secretaria de Saúde: Se há impactos e desafios enfrentados na integração e engajamento dos serviços governamentais em sua área de atuação



Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.2.4 Se os entrevistados consideram que a Administração Pública no Município de Palmácia, em seus respectivos setores de atuação, está inserida de maneira eficaz na transformação digital e se a tecnologia digital oferece oportunidades para melhorar a eficiência dos serviços governamentais.

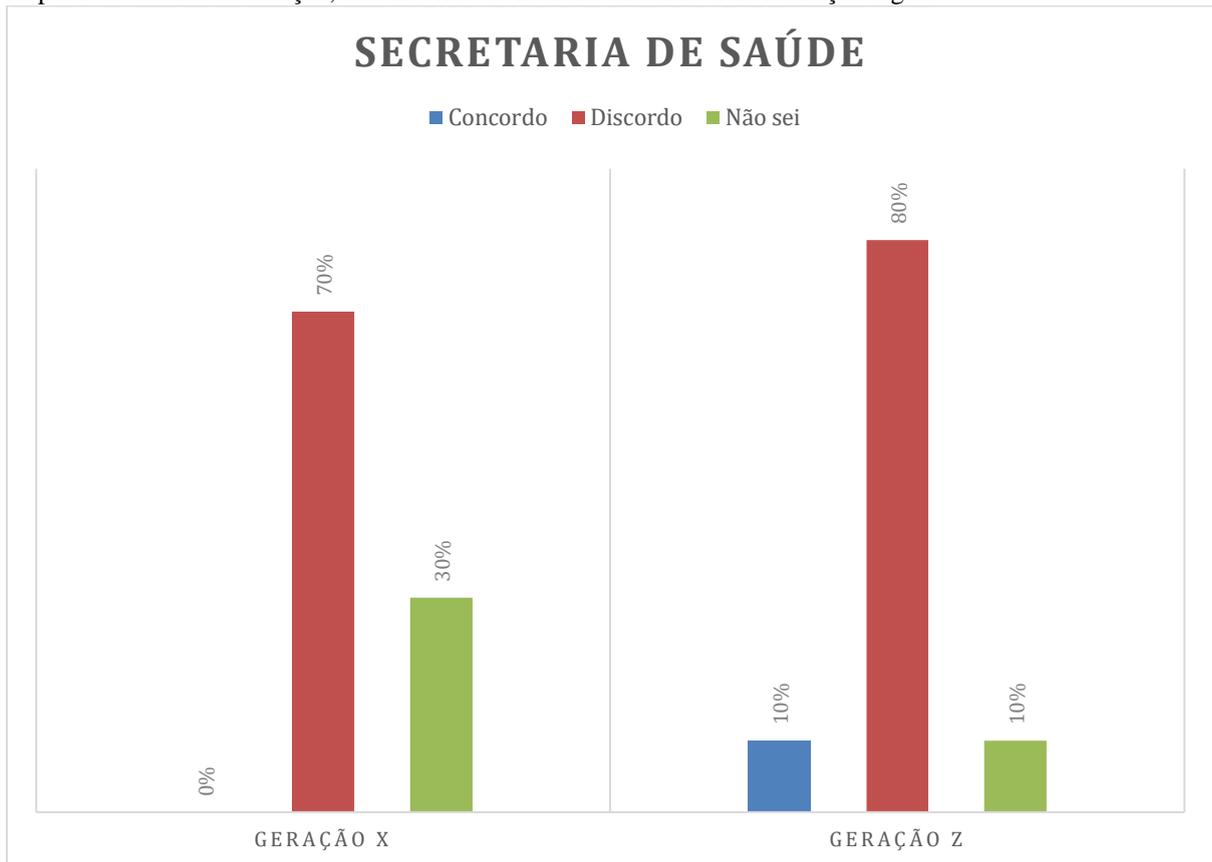
Neste tópico percebe-se resultados bem parecidos, e que casam um pouco com as visões de que cada geração tem em suas funções e predicados dentro da Administração Pública.

No tocante a Secretaria de Saúde, neste caso enfatizando a geração X, 70% (o que equivale a sete pessoas), afirmam discordar que a Administração Pública do Município de Palmácia na devida Secretaria está inserida de maneira eficaz; no extremo oposto, 30% (o que equivale a três pessoas), afirmam não saber. O que se desenha nos resultados dessa geração, na referida Secretaria, é que sua visão é bastante realista, da mesma forma que, proporciona uma abertura para um engajamento maior e um tratamento melhor para uma geração que tenta se aprimorar nesse mundo digital, mas encontra obstáculos significativos.

Sobre a geração Z na Secretaria de Saúde, os números percentuais nos visualizam e nos apontam uma geração digitalmente engajada e que vê como a Administração Pública do

Município de Palmácia, na referida secretaria, não se encontra inserida nos elementos digitais. Os percentuais apresentam que, 80% (o que equivale a oito pessoas), diz discordar que a Secretaria em questão está devidamente inserida na transformação digital. Ao passo que 10% (o que equivale a uma pessoa) afirmam concordar, e os 10% restantes, não sabem.

Gráfico 21 – Resultados da Secretaria de Saúde: se a Administração Pública no Município de Palmácia, em seus respectivos setores de atuação, está inserida de maneira eficaz na transformação digital

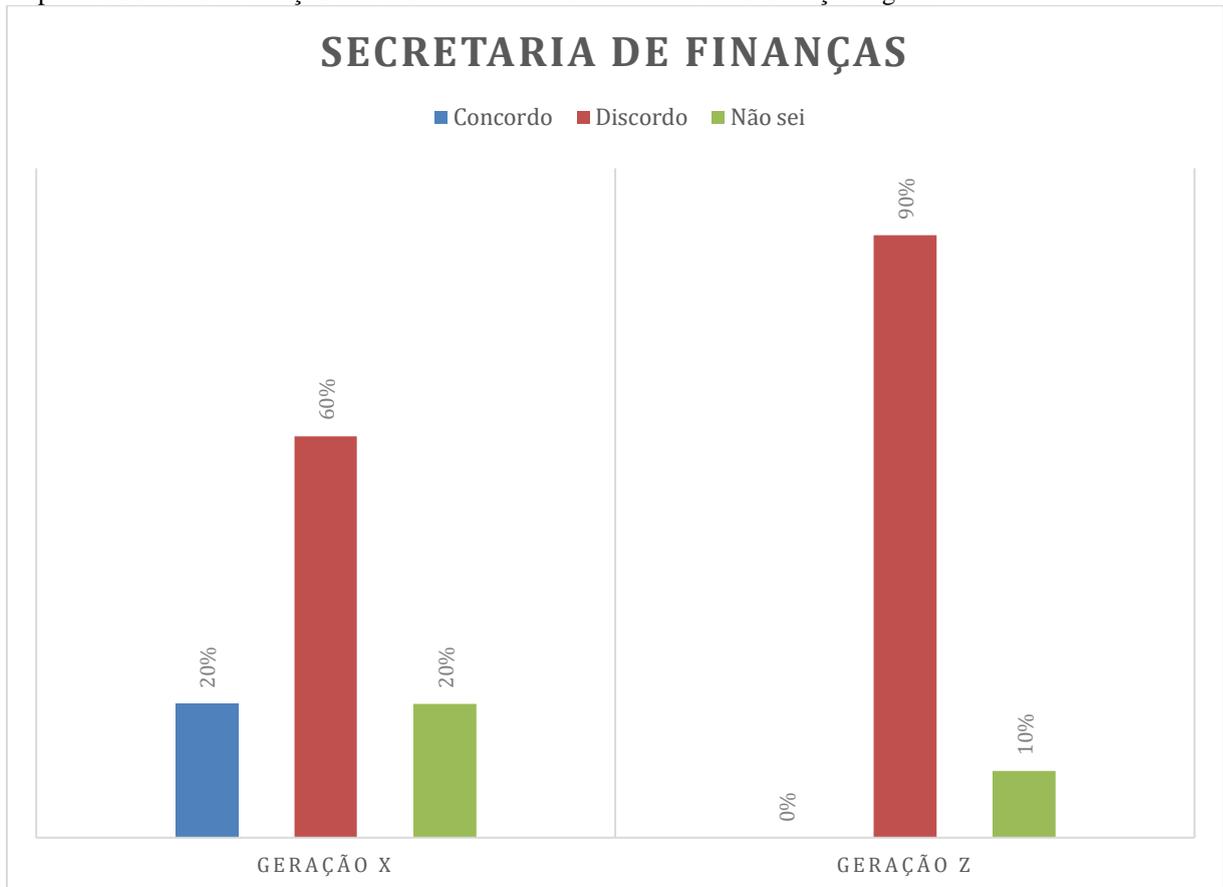


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Em referência a Secretaria de Finanças, para a geração X, 60% (o que equivale a 6 pessoas), diz discordar que a secretaria está inserida na transformação digital; 20% (o que equivale a duas pessoas), afirmam concordar que a Secretaria está inserida na transformação digital; por fim, 20% (o que equivale a duas pessoas), afirmam não saber. Esses resultados mostram um panorama peculiar da referida Secretaria, uma vez que, não foram registradas respostas positivas anteriormente. Isso nos abre um precedente interessante acerca dos procedimentos Administrativos, e a maneira como os servidores compreendem seu setor.

No que está relacionado a geração Z, 90% (o que equivale a nove pessoas), afirma discordar que a Secretaria está inserida na transformação digital, ao mesmo tempo que 10% (o que equivale a dez pessoas), afirmam não saber.

Gráfico 22 – Resultados da Secretaria de Finanças: se a Administração Pública no Município de Palmácia, em seus respectivos setores de atuação está inserida de maneira eficaz na transformação digital

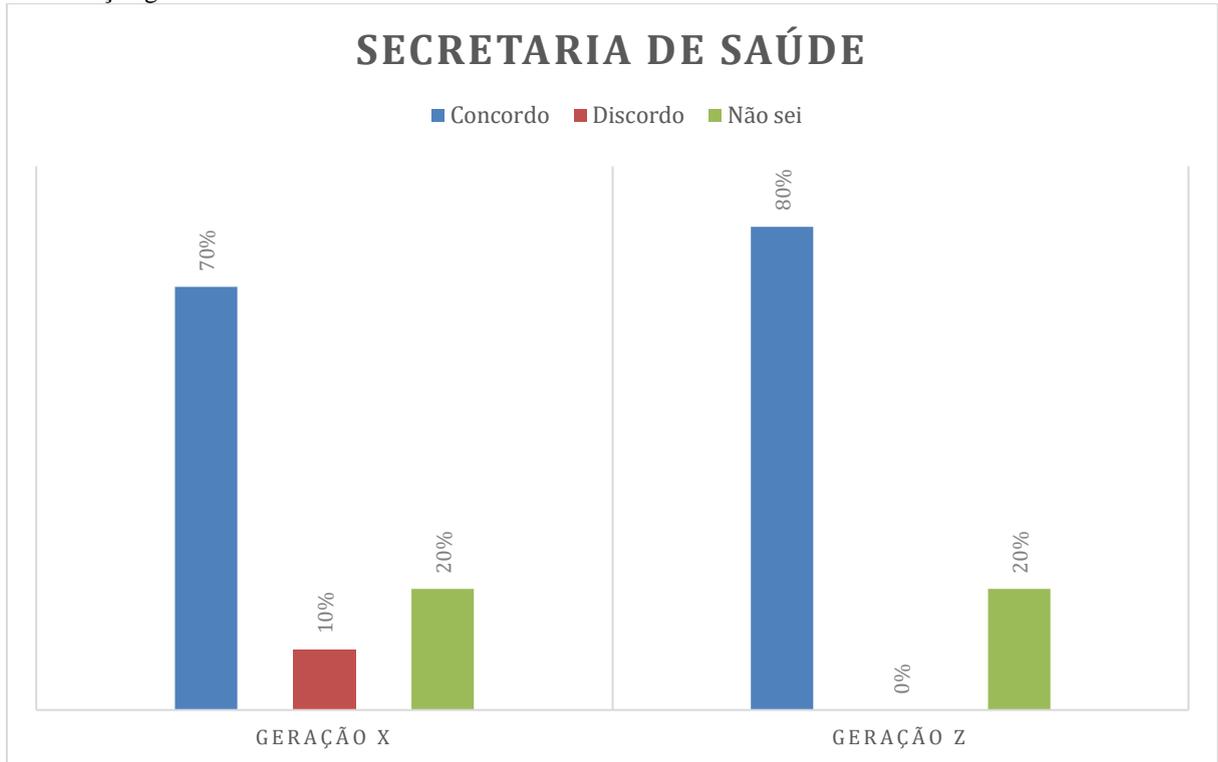


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quanto ao tópico das oportunidades oferecidas pelo engajamento digital e suas transformações para melhorar a eficiência dos serviços governamentais, os resultados foram destoantes.

Na Secretaria de Saúde, a geração X apresentou uma divisão característica, a saber: 70% (o que equivale a sete pessoas), afirmam concordar que a transformação digital oferece oportunidades de melhoria, enquanto 20% (o que equivale a duas pessoas), diz não saber, ao mesmo tempo em que 10% (o que equivale a uma pessoa), discorda. A geração Z, apresentou uma configuração mais enxuta, com 80% (o que equivale a oito pessoas) do seu contingente afirmando concordar que a transformação digital oferece oportunidades para a melhorar a eficiência dos serviços governamentais; confrontando a isso, temos 20% (o que equivale a duas pessoas) afirmando não saber.

Gráfico 23 – Resultados da Secretaria de Saúde: se a tecnologia oferece oportunidades para melhorar a eficiência dos serviços governamentais



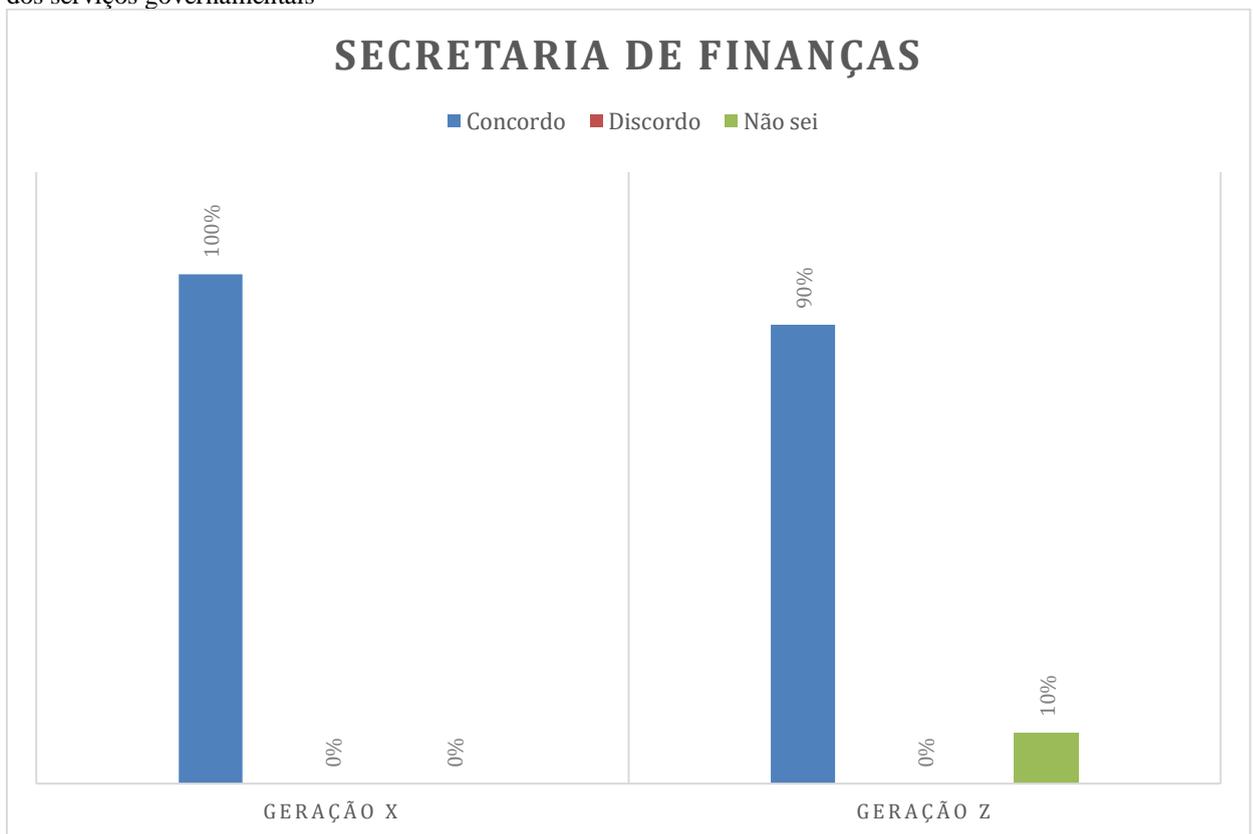
Fonte: dados da pesquisa (2024)

A Secretaria de Finanças nos apresentou uma configuração percentual bem diferenciada. Para a geração X, 100% (o que equivale a dez pessoas) de seu contingente concordam que a transformação digital oferece oportunidades para melhorar a eficiência dos serviços governamentais. A geração Z da referida Secretaria, no entanto, mostrou-se bem diferenciada, com 90% (o que equivale a nove pessoas) afirmando concordar que a transformação digital oferece oportunidades para melhorar a eficiência nos serviços governamentais, ainda que possua uma visão negativa dos processos organizacionais por serem bastante teóricos e tradicionais, haja vista que, por ser uma geração mais dinâmica em seus processos, não compreende os ditames organizacionais. Ao passo que 10% (o que equivale a uma pessoa) diz não saber.

Esses resultados nos deram um panorama característico da respectiva secretaria, enfatizando que as oportunidades para a melhoria da eficiência perpassam por diversos segmentos até que seja concretizada. a resistência à mudança por parte dos funcionários públicos. Muitos podem estar acostumados com métodos tradicionais de trabalho e podem ser relutantes em adotar novas tecnologias e processos. Essa resistência pode dificultar a adoção e o uso eficaz das tecnologias implementadas, prejudicando os objetivos pretendidos de melhoria da eficiência e produtividade. A segurança e a privacidade dos dados também representam

desafios cruciais. A administração pública lida com uma grande quantidade de dados sensíveis e informações confidenciais, tornando essencial garantir medidas adequadas de proteção contra ameaças cibernéticas e violações de privacidade. A implementação de sistemas digitais deve priorizar a segurança e a conformidade com regulamentações relevantes, o que pode exigir investimentos adicionais em tecnologias de segurança e treinamento de pessoal. Além disso, a capacidade de gestão de projetos pode ser um fator limitante. A administração pública pode enfrentar desafios na gestão eficaz de projetos de tecnologia, incluindo falta de experiência em gerenciamento de projetos de TI, burocracia excessiva e falta de coordenação entre as partes interessadas. A falta de uma estratégia de gerenciamento de projetos robusta pode levar a atrasos, orçamentos estourados e resultados insatisfatórios.

Gráfico 24 – Resultados da Secretaria de Finanças: se a tecnologia oferece oportunidades para melhorar a eficiência dos serviços governamentais



Fonte: dados da pesquisa (2024)

## 5 CONCLUSÃO

A partir dos dados coletados, da análise quantitativa e qualitativa do presente trabalho, podemos enfim apresentar um panorama geral que, embora sucinto, procura demonstrar que a Administração Pública do Município de Palmácia passou por mudanças significativas no que se refere a aplicação de ferramentas digitais nos órgãos estudados no presente trabalho (Secretaria de Finanças e Secretaria de Saúde), mas principalmente a adaptação dos sujeitos envolvidos nesse processo.

Para que esta análise seja possível, e que os dados coletados, bem como os conceitos abordados ao longo da pesquisa façam sentido, os dados foram devidamente alocados e cuidadosamente trabalhados a partir de duas questões, que juntas nos proporcionaram o panorama devido. Tais questões foram intituladas como: A compreensão dos sujeitos acerca do uso de ferramentas digitais na Administração Pública do Município de Palmácia, e os desafios e oportunidades encontrados pela gestão do referido Município.

A primeira questão versou sobre, como cada geração compreende as oportunidades e desafios na aplicabilidade e uso dos aparatos digitais dentro dos órgãos citados. É necessário, no entanto que seja explicado o conceito abordado de oportunidades e desafios. As ideias aqui propostas, partem do pressuposto de que cada geração tem seu próprio ponto de vista, bem como facilidades e desafios no uso da tecnologia digital, mas principalmente de que maneira cada uma compreende essa transformação dentro de seus respectivos órgãos administrativos. Este panorama nos oferece um cenário para o sentido subjetivo uma vez que oferece um suporte acerca do ponto de vista dos servidores.

Seguidamente a isso, trabalhamos com o sentido objetivo, a saber de que maneira a implementação de novas tecnologias e como a transformação digital se operou dentro dos órgãos administrativos de Palmácia; mas principalmente como essa implementação contribuiu para a melhoria dos serviços governamentais.

O que se observou, a partir dos dados coletados, de maneira geral, é que a geração X apresentou respostas pertinentes a sua situação, partindo do pressuposto analítico de que tradicionalmente essa geração não tem o total contato com os aparatos digitais. Desta forma convencionou-se acreditar que é uma geração que possui grande dificuldade de transição. No entanto, o que os dados nos mostraram é que mesmo enfrentando problemas de adaptação, é uma geração que tenta se adequar aos novos tempos, considerando toda a ideia de ser uma geração resiliente.

Em contrapartida a esses resultados, ainda é uma inserção modesta. Quanto à

importância da transformação digital, o resultado apresentado foi satisfatório no sentido de que nos proporcionou um panorama interessante acerca da visão pessoal que os membros dessa geração possuem. Por estarem inseridos no setor público a mais tempo, a geração X presenciou a transição do analógico para o digital, e reconhece as oportunidades que semelhante transformação oferece, a saber: velocidade, praticidade, melhora nos serviços e um incremento na eficácia com o uso da Inteligência Artificial (IA) e a Tecnologia da informação (TI) com seus aparatos, os quais proporcionaram um significativo avanço na melhoria dos serviços.

Para a geração Z, os resultados apresentados nos deram um panorama já padronizado de como os sujeitos dessa geração se portam perante a tecnologia digital. Uma vez que já se encontram muitas vezes inseridos no contexto da transformação digital, quando aplicados na Administração Pública e nos seus devidos órgãos, percebe-se o incremento no uso de semelhantes ferramentas. No entanto, o que os resultados apresentaram, é que é uma geração mais proativa, ou seja, para a geração Z, a Administração Pública não precisa, necessariamente, fazer o uso abrangente das tecnologias digitais, uma vez que, a geração Z automaticamente o faz.

Quanto às oportunidades e desafios, a geração Z não apresentou grandes dificuldades, pelos motivos já elencados anteriormente, mas concorda segundo os resultados que a Administração Pública do Município de Palmácia em seus devidos setores, carece de uma implementação digital efetiva, principalmente a abrangência no uso desses aparatos nas respectivas secretarias.

Sobre o referido uso, analisando principalmente a proatividade dos sujeitos inseridos nesses setores, os resultados nos apresentaram um cenário que, quando visto de maneira geral, é bastante discrepante. Quando nos referimos a discrepante, registre-se que as secretarias analisadas possuem usos diferentes dos aparatos digitais, bem como uma inserção moderada na transformação digital. No entanto, os dados nos mostraram que, para a Secretaria de Finanças, a implementação digital é mais presente, o que lhe proporciona vantagem quanto a entrega dos serviços; em contrapartida temos a Secretaria de Saúde que, embora utilize mecanismo digitais, o faz de maneira modesta, e em muitos casos atravanca os serviços devido ao uso excessivo de aparatos analógicos.

Percebeu-se também, a partir das respostas analisadas, em um espaço amostral de quarenta servidores, somadas as secretarias de Saúde e Finanças em suas respectivas gerações, que 75%, o qual equivale a trinta servidores, do total estudado, equivalente a quarenta servidores, aqui compreendido como vinte da Saúde e vinte de Finanças, concordam que as secretarias não estão inseridas de maneira eficaz na transformação digital. Isso nos mostra um

cenário complexo em unidades que devido a sua importância social, precisam de um suporte maior.

Diante dos resultados obtidos através da pesquisa realizada, considera-se que os objetivos estabelecidos neste trabalho foram atingidos, uma vez que a pesquisa respondeu ao questionamento acerca dos desafios e oportunidades enfrentados pela Administração Pública do Município de Palmácia nas Secretarias de Saúde e Finanças, no que se refere a ascensão dos modelos digitais e seus impactos. A partir dos resultados coletados e analisados, bem como do estudo teórico que nos propomos a realizar nas secretarias supracitadas, o que se percebeu é que a gestão municipal não constrói mecanismos e nem utiliza as ferramentas digitais com frequência considerável, tornando as relações públicas defasadas, uma vez que as demandas sociais não encontram uma estrutura administrativa que atenda de maneira eficaz as solicitações.

Nesse contexto, os servidores se veem diante de problemas que seriam resolvidos com uma melhor incorporação de aparatos digitais, ao mesmo tempo que temos uma geração que já está a muito tempo nos ramos administrativos e que se mostrou bastante resistente ao uso desses aparatos, embora os considere importantes. Do outro lado uma geração já engajada e que tenta utilizar essas ferramentas em prol do bem público. Com o panorama oferecido pela pesquisa e o questionário dado as respectivas gerações, temos uma resposta quanto aos desafios, oportunidade e impactos enfrentadas pela gestão pública no Município de Palmácia, e o que se percebeu é que se tem obstáculos na incorporação dos mecanismos digitais, mas possui servidores que, mesmo com resistências, procuram utilizar esses aparatos.

Como foi analisado, as gerações mais antigas tendem a encontrar maior dificuldade na incorporação desses elementos, mas ao mesmo tempo são a chave para uma gestão voltada para resultados e excelência, haja vista suas características de comportamento mais mecanizadas. Ao mesmo tempo, temos uma geração mais nova que está inserindo-se gradualmente nos ramos da Administração Pública, e que busca destacar-se naquilo que melhor lhe convém, a saber, o uso de ferramentas digitais com vistas à melhoria de otimização dos serviços públicos. O que se percebeu é que essas gerações trabalhando juntas, destacam o que há de melhor nos modelos de gestão, uma vez que, a busca por resultados tende a ser melhor aproveitada quando temos a mecanização e o estilo liberal trabalhando juntos, absorvendo os pontos que são comuns.

É sabido que a tecnologia desempenha um papel fundamental na melhoria dos serviços da Administração Pública, oferecendo diversas oportunidades de aprimoramento, tais como a inovação na prestação de serviços públicos, possibilitando a criação de soluções personalizadas e adaptadas às necessidades específicas dos cidadãos. Novas tecnologias como a Inteligência

Artificial (IA) e a Tecnologia da Informação (TI) podem ser exploradas para melhorar a segurança, a transparência e a eficiência em áreas como gestão de identidade, e fornecimento de serviços públicos, velocidade e eficiência nos processos.

Atendendo, portanto, ao objetivo geral deste estudo e conseqüentemente respondendo ao questionamento direcionador deste trabalho, a presente pesquisa almeja oferecer uma proposta de reorganização do serviço público no Município de Palmácia com o intuito de implementar essas tecnologias com mais veemência nas secretarias, não apenas nas que analisamos aqui, mas de maneira geral. Da mesma forma, faz-se necessária uma implementação de treinamento e capacitação dos servidores para um melhor aproveitamento de suas capacidades técnicas. Uma proposta seria se utilizar da geração Z e sua facilidade com os aparatos digitais, formatando um treinamento, bem como a proposta de reorganização administrativa, na qual se partiria de sugestões dos membros dessa geração. Ao mesmo tempo, a geração X, poderia sugerir melhorias a partir de sua visão mais técnica e resiliente, uma vez que, sua visão de mundo mais pautada para o corporativismo é de grande valia por oferecer um suporte moral e técnico mais significativo.

A adaptação aos desafios emergentes no cenário do futuro da gestão pública requer uma abordagem holística e diversificada. Nesse sentido, é imperativo proporcionar aos jovens as habilidades e competências necessárias para se adaptarem aos novos paradigmas laborais, o que demanda uma revisão do atual sistema educacional, priorizando disciplinas e mecanismos voltadas para o entendimento da gestão pública e suas principais aplicações práticas, propiciando uma formação humanística e completa.

Do mesmo modo, a adoção de políticas públicas direcionadas à requalificação dos trabalhadores, visando adaptá-los a novas habilidades e competências, onde emerge como uma medida essencial para atenuar os efeitos da automação e da digitalização nos mercados de trabalho. Para tanto sugere-se como solução, palestras, *wokshops* (grifo nosso) e oficinas que visam oferecer uma visão prática e efetiva do que se espera de uma gestão que procura incorporar os seus servidores na transformação digital. O que aqui se sugere é que a gestão pública olhe para a geração X como o sustentáculo que é capaz de dar suporte e segurança devido a sua visão mecanicista e burocrática, mas ao mesmo tempo multifacetada.

Para finalizar, considera-se que o presente trabalho alcançou o seu propósito. Como pesquisa quantitativa-qualitativa, contribui para o levantamento e entendimento de algumas questões sobre a incorporação da tecnologia da gestão pública no Município de Palmácia, o que como já dito anteriormente, é uma área que oferece desafios, oportunidades e impactos quando incorporada à Administração Pública do referido Município. Reitera-se, portanto, que o

presente estudo não teve a pretensão de ser conclusivo, tendo apenas no seu âmago o intento de contribuir para o importante debate sobre a incorporação tecnológica no setor público, especificamente no contexto do Município de Palmácia e as secretarias analisadas, uma vez que uma gestão voltada para a tecnologia utilizaria as ferramentas digitais com o intuito de melhorar o desempenho e a eficiência em seus processos.

Considerando o atual modelo de gestão do Município de Palmácia, o qual é pautado em uma administração burocrática e pouco intuitiva, a implementação de aparatos digitais e uma completa transformação digital, ofereceria avanços significativos na entrega de resultados, uma vez que, baseado no estudo realizado neste trabalho, o que se percebe é que as oportunidades e benefícios oferecidos por essas ferramentas proporciona uma visão holística, dinâmica e eficiente, diante de problemas que uma gestão burocrática não consegue resolver, tais como dinamismo e a ausência de praticidade na entrega de soluções.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice Hall Pr; 1st edition (February 7, 1990);

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. *Direito Administrativo*. 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005, p. 14.

AZEVEDO, Lauren de Almeida Barros; ALBINO, Jaqueline; DE FIGUEIREDO, Josiel Maimone. O uso da inteligência artificial nas atividades de controle governamental. *Cadernos Técnicos da CGU*, v. 2, 2022. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Cadernos\\_CGU/article/view/466](https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/466). Acesso em: 27 feb. 2024;

BURNS, J. M. *Leadership*. Harper Perennial Modern Classics; 1st edition (March 30, 2010);

BOCHENEK, Antônio César; PEREIRA, Jânio Luiz. Corrupção sistêmica no Brasil: Enfrentamento e dificuldades. *Revista Jurídica da FANAP*, v. 5, n. 1, 2018;

BOWDITCH, J.L. e BUONO, A.F. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006;

Caldarini, Guendalina; Jaf, Sardar; McGarry, Kenneth (2022). "A Literature Survey of Recent Advances in Chatbots". *Information*. 13 (1). MDPI: 41. arXiv:2201.06657. doi:10.3390/info13010041;

CASTOR, B. V. J. *O Brasil não é para amadores: Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho*. Curitiba: EBEL/IBQP-PR, 2000;

DUBRIN, J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradutores: James Sunderland Cook e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Cengage Learning, 2008;

DURST, Susanne; LINDVALL, Birgitta; BRUNS, Guido. Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. *Journal of Knowledge Management*, 2018;

FRENCH, R. et al. *Organizational behavior*. 2nd.ed. West Sussex (UK), 2011;

FREY, K. Governança urbana e redes sociais: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: ANPAD, 2003;

Gil-Garcia, J. Ramon; Pardo, Theresa A. E-government success factors: mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, v. 22, p. 187-216, 2005;

HOLANDA, Junior. **Da Serra das Palmeiras à criação do município de Palmácia**. Fortaleza: Editora Encaixe, 2013;

HITT, M. A., MILLER, C.C. e COLELLA, A. *Comportamento organizacional: uma*

abordagem estratégica. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007;

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (10 de outubro de 2002). «Área territorial oficial». Resolução da Presidência do IBGE de n.º 5 (R.PR-5/02). Consultado em 5 de dezembro de 2010. Cópia arquivada em 9 de novembro de 2011;

KEEN, P.G.W.: "Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map". IBM Systems Journal, v.32, n.1, p.17-38, 1993;

Kingl, Adam (November 17, 2022). "Gen Y vs. Gen Z: Understanding Similarities, Differences and Leadership Challenges". www.audacy.com. Archived from the original on May 19, 2023. Retrieved Feb. 06, 2024;

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001;

MATTHES, Joachim (1985). "Karl Mannheim's 'Das Problem der Generationen', neu gelesen", *Zeitschrift für Soziologie*, Ano 14, n. 5, pp. 363-372.

MAGALHÃES, Fábio Luís Falchi et al. Governança e planejamento de tecnologia da informação: um estudo exploratório da produção stricto sensu no brasil entre 1995 e 2014. *Revista Gestão Organizacional*, v. 10, n. 1, p. 24-45, 2018;

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 20 ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros. 2005;

MIKHAYLOV, Slava Jankin; ESTEVE, Marc; CAMPION, Averill. Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *Philosophical Transactions of The Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, [s.l.], v. 376, n. 2128, p.20170357-20170357, 6 ago. 2018. The Royal Society. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2017.0357>. Acesso em: 27 feb. 2024;

MUNIZ, José Herminio. **Contos do Dia-a-Dia**. Fortaleza: Editora Encaixe, 2002;

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. 2011. 72 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2024;

OLIVEIRA, M. C. R.; COSTA, E. M. S.; FILHO, E. J. M. A. Prontidão tecnológica: uma análise com base no Technology Readiness Index (TRI) 2.0. *Journal of Management & Technology*, Vol. 22, n. 4, p. 205-227, out. /dez. 2022, SSN 2177-6652. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2022.v22i4.2159>. Disponível em: <http://revistagt.emnuvens.com.br/get/article/view/2159>. Acesso em: 05 de mar. de 2024;

Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees-Generation Z and their perceptions of work. (A study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483. doi:10.1016/S2212-5671(15)00876-X;

PICCOLO, R. F. et al. The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? *The leadership quarterly* 23 (2012) 567 – 681;

REZENDE, Denis Alcides; RIBEIRO, Sergio Silva. Análise das estratégias, informações, serviços públicos municipais e tecnologias da informação e suas relações com projetos de cidade digital estratégica nas capitais da região centro-oeste do Brasil. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 14, n. 3, 2018;

REZENDE, D. A. Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial: Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2002;

ROBBINS, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009;

SANTOS, Rodrigo Vaz; TERRA, Ricardo. A Governança de Tecnologia da Informação em Hospitais melhorando os resultados estratégicos. *Journal of Health Informatics*, v. 10, n. 2, 2018;

SERPRO. Siape - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. Brasília, [201-?]. Disponível em: <[https://bit.ly/siape\\_](https://bit.ly/siape_)>. Acesso em: 19 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Governo lança portal único de serviços para servidores públicos federais. Brasília, 2021. Disponível em: <<http://bit.ly/3TqNQ1P>> Acesso em: 19 abr. 2024.

\_\_\_\_\_. Sigepe - Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/3GJXDNM>> Acesso em: 19 abr. 2024.

Silva, F. W.; Silva S. F.; Rabêlo, S. O. Tendências no uso da inteligência artificial e sua influência na requalificação da força de Trabalho no Setor Público. *Cadernos de Prospecção*, [S. I.], v. 14, n. 3, p. 824, 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/cp.v14i3.36727>. Acesso em: 23. Fev, 2024;

SOUZA, Natércia Cristiane Mendes de. A Evolução da Transformação Digital no Setor Público no Brasil, no Período de 2000 a 2020. *Universitas* Ano 15 - Nº 29 - Julho/Dezembro 2021. Acesso em: 31.mai. de 2024;

SOUGOV.BR. Apresentação de Pré-lançamento SouGov.br.br. Secretaria de Gestão de Desempenho de Pessoas, 2021. Disponível em: <<http://bit.ly/3Aac2i9> >. Acesso em: 17 out. 2022;

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877. doi:10.1108/02683940810904367

VAYENA, Effy. et al. Policy implications of big data in the health sector. *Bulletin of the World Health Organization*, v. 96, n. 1, p. 66, 201;

VIDAL, Sandra Scherrer de Amorim Nagem. Inovação e Transformação Digital em Gestão de Pessoas no Governo Federal: caso sougov.br. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Brasília-DF 2022;

WAGNER III, J.A. e HOLLENBECK, J.R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009;

ZITTEI, M. V. M.; FERNANDES, F. C. E-Serviços no Governo Eletrônico: Análise Bibliométrica de Artigos Internacionais. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 7, nº 2, p. 43-62, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39134/e--servicos-no-governo-eletronico--analise-bibliometrica-de-artigos-internacionais/i/pt-br>. Acesso em maio de 2024.

## APÊNDICE A

### Questionário utilizado na coleta de dados

#### QUESTIONÁRIO

1. Você sabe o que é transformação digital?  
( ) Sim ( ) Não
2. Você utiliza das tecnologias digitais no seu cotidiano ou no seu trabalho?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )
3. Você concorda que existem desafios enfrentados pela Administração Pública no Município de Palmácia na implementação da transformação digital em seus respectivos setores de atuação?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )
4. Você sente alguma dificuldade no uso ou manuseio de alguma ferramenta tecnológica incorporada à Administração Pública?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )
5. O setor em que você atua desenvolve e aplica mecanismos tecnológicos para maximizar a produtividade e a efetividade organizacional?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )
6. Você considera que a transformação digital pode impactar positivamente a modernização da gestão pública do Município de Palmácia?  
( ) Concordo ( ) Discordo ( ) Não sei
7. Você acha que a transformação digital pode facilitar o aumento da eficiência, transparência, publicidade, impessoalidade e a moralidade dentro da Administração Pública do Município de Palmácia em seus respectivos setores de atuação?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )
8. Na sua opinião, há impactos e desafios enfrentados na integração e engajamentos dos serviços governamentais quando inseridos na transformação digital em seus respectivos setores da atuação?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )
9. Você considera que a Administração Pública do Município de Palmácia, em seus respectivos setores de atuação, está inserida de maneira eficaz na transformação digital?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )
10. Você concorda que a transformação digital oferece oportunidades para melhorar a eficiência dos serviços governamentais no Município de Palmácia em seus setores de atuação?  
( ) Concordo Discordo ( ) Não sei ( )

## APÊNDICE B

### Carta de Apresentação



### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Nome do aluno: João Pinheiro Filho

E-mail: [men084790@gmail.com](mailto:men084790@gmail.com)

Nome do professor orientador: Adm. Dr. João Coêlho da Silva Neto

Curso: Administração Pública – presencial

Endereço: Av. da Liberdade, s/nº - Centro – Redenção – Ceará

Telefone: (85) 3332 1481 / (85) 992252463

Prezado (a) Colaborador (a)

Pedimos a gentileza de responder o questionário sobre o uso de tecnologias digitais, a saber, as Tecnologias da Informação, o uso da Inteligência Artificial e as plataformas Governamentais, a exemplo o SouGov, bem como os desafios, oportunidades e impactos dessa transformação digital na Administração Pública. Este questionário auxiliará o aluno na elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso, que deverá resultar na análise da atual situação da inserção das tecnologias digitais na Administração Pública do Município de Palmácia, nas Secretarias de Saúde e Finanças. Garantimos sigilo total. Desde já agradeço e me coloco a disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Redenção, 11 de março de 2024

