



Gestão & Gerenciamento

GESTÃO DE MUDANÇAS NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: ESTUDO DE CASO DA DIGITALIZAÇÃO DE SERVIÇOS EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

*CHANGE MANAGEMENT IN DIGITAL TRANSFORMATION: CASE STUDY
OF THE DIGITALIZATION OF SERVICES IN A PUBLIC INSTITUTION*

Luiz Felipe Gomes Espínola

Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos; Universidade Federal do Rio de Janeiro
- UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

lfespinola@gmail.com

Nikiforos Joannis Philyppis Jr

Mestre em Economia; Universidade Cândido Mendes – UCAM e Professor da UFRJ, Rio de
Janeiro, RJ, Brasil;

nikiforos@facc.ufrj.br

Resumo

Nas últimas duas décadas, é possível observar um importante avanço nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o que gera impactos nos hábitos e comportamentos na sociedade como, por exemplo, a demanda por produtos e serviços digitais. Com esse novo movimento, organizações públicas e privadas precisam adaptar-se para transformar seus serviços em versões digitais e atender a demanda da sociedade. No caso das organizações públicas, tal transformação dos serviços será capaz de causar mudanças culturais, que poderão gerar impactos diretamente na forma de trabalho dos servidores, na estrutura da organização e no relacionamento com o seu público-alvo. Portanto, essas mudanças podem sofrer com resistências internas e externas à organização. A partir destas premissas, o objetivo deste estudo é descrever e analisar o processo de gestão de mudanças na transformação digital de uma autarquia estadual, com foco na digitalização dos serviços, a fim de estudar o fenômeno digital e a sua influência na cultura da organização. Mais detalhadamente, busca-se investigar como as práticas de gestão de mudanças adotadas contribuíram para a implementação e alcance dos objetivos. Na introdução deste artigo é detalhada a motivação e a contextualização da temática trabalhada. Na revisão de literatura deste artigo é elaborada a revisão de literatura dos poucos artigos sobre a digitalização de serviços públicos e gestão de mudanças e, na sequência, no terceiro tópico relata-se a descrição e análise do caso em comparação com os conceitos levantados. Os resultados finais demonstraram que utilizando algumas técnicas da gestão de mudanças foi possível implementar um projeto de transformação digital na autarquia, superando os desafios da cultura organizacional e burocracia no setor público, trazendo maior eficiência nos serviços, reduzindo o passivo de requerimentos, custos e possibilitando maior transparência de seus atos.

Palavras-chaves: Transformação Digital; Mudança Organizacional; Administração Pública; Serviços Digitais

Abstract

In the last two decades, it is possible to observe an important advance in Information and Communication Technologies (ICT), which generates impacts on habits and behaviors in society, such as, for example, the demand for digital products and services. With this new movement, public and private organizations need to adapt to transform their services into digital versions and meet society's demands. In the case of public organizations, such transformation of services will be capable of causing cultural changes, which may directly impact on the way employees work, the structure of the organization and the relationship with its target audience. Therefore, these changes may suffer from resistance both internal and external to the organization. Based on these premises, this study intends to report and analyze the management of changes in the digital transformation process of a state authority, focusing on the digitalization of services, in order to report and analyze the digital phenomenon that occurred and its influence on the organization's culture. In more detail, we seek to investigate how the change management practices adopted contributed to the implementation and achievement of the objectives. The introduction to this article details the motivation and contextualization of the topic discussed. In the literature review of this article, a literature review of the few articles on the digitalization of public services and change management is prepared and, subsequently, in the third topic, the description and analysis of the case is reported in comparison with the concepts raised. The final results showed that by using some change management techniques, it was possible to implement a digital transformation project within the public agency, overcoming challenges related to organizational culture and bureaucracy in the public sector. This led to greater service efficiency, a reduction in the backlog of requests, cost savings, and enhanced transparency in its actions.

Keywords: Digital Transformation; Organizational Change; Public Administration; Digital Services

1 Introdução

A evolução nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) abriu novas oportunidades para organizações públicas e privadas. O surgimento e popularização dos celulares inteligentes, seus milhares de aplicativos e os avanços na democratização do acesso à internet gerou mudanças no relacionamento entre os clientes e prestadores de serviços. Segundo o IBGE (2023), em 2022 a internet era utilizada em 91,5% dos domicílios. Já o percentual de domicílios com serviço de rede móvel celular funcionando para Internet ou telefonia aumentou de 86,2% em 2016 para 92% em no mesmo ano. No artigo escrito por Meirelles (2023) sobre a pesquisa realizada pelo Centro de Tecnologia da Informação Aplicada (FGVCia) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP) de 2023 mostra que o somatório de computadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones* ultrapassam a marca dos 464 milhões em uso no Brasil, o que representa na projeção mais de dois aparelhos por habitante e demonstra a consolidação e crescente constante na utilização de dispositivos digitais.

No âmbito da administração pública, o processo de transformação de governos inicia a partir dos efeitos da crise econômica mundial iniciada na década de 1970. Esse processo buscava uma maior eficiência na prestação de serviços públicos a partir da utilização de processos gerenciais oriundos de empresas privadas, com foco na satisfação do cliente/cidadão (EBLING, 2022). Com o crescimento da globalização, nos anos 90 ascendeu a necessidade da reforma do Estado com o principal objetivo de reintegrar o Brasil no cenário competitivo econômico mundial através da modernização dos serviços públicos, trazendo maior eficiência do Estado na realização de suas tarefas através de novas práticas gerenciais (PEREIRA, 1998).

Em 2018 foi publicada a Estratégia Brasileira de Transformação Digital – E-Digital, que trouxe a perspectiva de futuro para a transformação digital no país e um diagnóstico robusto, mostrando os desafios a serem enfrentados nesse processo. Mais recentemente a publicação do Decreto 10.332 de 28 de abril de 2020, instituiu a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. O Decreto traz

“[...] princípios, objetivos e iniciativas que nortearão a transformação do governo por meio do uso de tecnologias digitais, com a promoção da efetividade das políticas e da qualidade dos serviços públicos e com o objetivo final de reconquistar a confiança dos brasileiros” (BRASIL, 2020).

É nesse contexto que os projetos de transformação digital no serviço público vão ganhando destaque e recebendo grandes investimentos. Outro fator de relevância nos últimos anos para o crescimento na oferta digitais de serviços foi a passagem pelo período da pandemia do COVID-19, que nos seus períodos de distanciamento social, causou impactos em diversos campos da sociedade com reflexos na oferta dos serviços públicos presenciais.

Quanto à preferência da população brasileira, um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) realizado em 2020 mostra que 60% da população prefere ser atendido via site, aplicativo ou mensagem de texto na utilização de serviços públicos, enquanto 24% escolheram o atendimento presencial. Com destaque no cenário nacional, a plataforma de relacionamento com o cidadão GOV.BR atingiu em 2023 o percentual de 90% dos serviços públicos digitalizados, com 147 milhões de usuários cadastrados, viabilizando o

acesso do cidadão aos serviços dos órgãos vinculados ao governo federal (BRASIL, 2023). Esse processo faz parte do que é conhecido como transformação digital e se baseia na utilização de tecnologias digitais para transformar serviços já existentes em versões digitais, oferecendo vantagens para os seus clientes se comparados com a sua versão não digital (EBLING, 2022).

A transformação digital impacta diretamente na organização, pressionando mudanças culturais e estruturais que podem sofrer resistência em grande parte dos profissionais envolvidos e no público-alvo daquele serviço. No setor público é possível encontrar características que tornam a implementação da mudança organizacional única, podendo ser considerada mais desafiadora, pois sempre devem prevalecer as políticas públicas que tragam benefícios para a sociedade e o cumprimento da legislação. Nesse contexto, se apresenta a importância da gestão de mudanças e o preparo das lideranças para superar os obstáculos que serão encontrados ao longo do processo de implementação da transformação digital dos serviços públicos. A digitalização de serviços públicos traz como um dos maiores desafios a revisão e redesenho dos processos. Os gestores públicos, em especial os executivos de alto escalão, devem ter uma mentalidade digital e trabalhar o convencimento de quais serão os benefícios que o cidadão, o servidor e o órgão poderão obter com a transformação digital (MONTEIRO, 2020). Outros fatores que aparecem como um obstáculo para o processo de digitalização é a característica de aversão ao risco, os embaraços do legislativo, a falta de recursos e a dificuldade em adotar novas práticas digital (EBLING, 2022).

Desta forma, este artigo relata e analisa um estudo de caso da utilização de ferramentas de gestão de mudanças no processo de transformação digital de uma autarquia estadual, que teve como meta de governo a transformação digital de 100% dos seus serviços ofertados aos cidadãos. A partir disso, pretendeu-se investigar como as práticas de gestão de mudanças adotadas contribuíram para a implementação e alcance dos objetivos. Essa pesquisa foi motivada pela possibilidade de analisar de maneira estruturada o processo de transformação digital em um órgão público, que já se apresentava como meta estratégica do governo e foi acelerada no contexto da pandemia do COVID-19. Justifica-se entender casos na digitalização de serviços públicos e como a gestão de mudanças pode contribuir nestes projetos é importante pois é relevante para aumentar o acervo de lições aprendidas e agregar para o sucesso de novos casos ou aperfeiçoamento de casos existentes na implementação da digitalização de serviços públicos.

2 Fundamentação teórica

Nos últimos anos é possível perceber um aumento significativo nas produções acadêmicas a respeito de Gestão da Mudança, com o principal objetivo de minimizar as possibilidades de fracasso ao entender e dominar as causas e consequências do processo de mudança organizacional. Segundo Robbins (2005) o conceito de mudança se apresenta como a alteração no modo de executar algo. É necessário que as organizações, seja qual for o nível de êxito alcançado durante sua existência, estejam preparadas para prosseguir em um ambiente de constantes transformações e mudanças, pois isto se apresenta como uma necessidade para sobrevivência.

Basil e Cook (1974) consideram que a mudança organizacional é uma resposta às crises, elencando como os principais elementos da mudança organizacional a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Nadler, Shaw, Walton e Cols (1995) conceituam como uma reação das organizações às transformações que se apresentam no cenário onde estão incluídas, com o objetivo de manter a coerência entre os elementos organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura). Sendo assim, os autores trazem a ideia de que as organizações seriam passivas no contexto da mudança organizacional, pois ela seria motivada por ações externas e não provocada de forma intencional pela própria organização.

Há autores que trazem a possibilidade de uma maior proatividade das organizações, como conceitua Araújo (1982) a mudança organizacional como uma alteração articulada, planejada e operacionalizada por atores de dentro ou fora da organização, com apoio e supervisão da administração superior, e atingindo de forma integrada os componentes caráter comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. Nesse sentido, temos a definição de Robbins (1999) como sendo a mudança organizacional atividades intencionais, proativa e norteada para o atingimento das metas organizacionais.

2.1 Processo de mudança organizacional

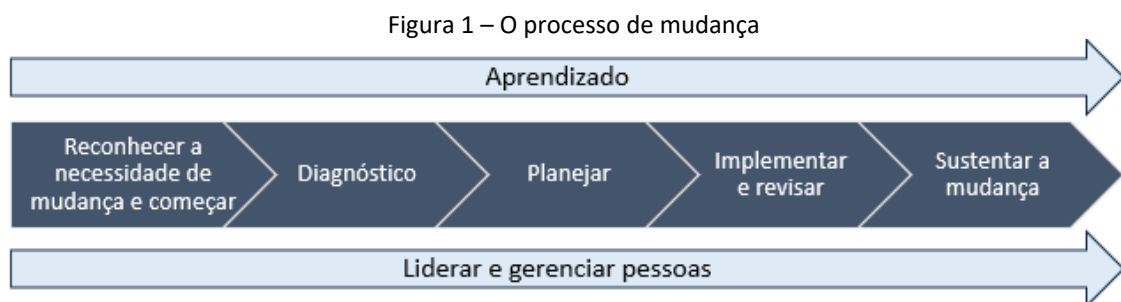
O processo de mudança organizacional é necessário para o alcance dos objetivos pelas organizações no longo prazo, podendo ser motivado por questões externas ou internas. Há questões externas como por exemplo o cenário econômico, os avanços tecnológicos, alterações na legislação e também há as influências internas como gestores, cultura organizacional e mudanças na equipe de trabalho (MAÇÃES, 2017). Sendo assim, trata-se de uma adaptação exigida a partir das movimentações do mercado. Com a dinâmica atual a qual as empresas estão inseridas, as movimentações deixam de ser ao acaso e são previsíveis e rotineiras. No mundo corporativo estimula a implantação de novos projetos e capacitação profissional (SETTING, 2014).

Segundo Dolan e Garcia (2006) os valores são lições aprendidas que contribuem para identificação do melhor caminho para atingir os objetivos almejados. Desta forma, o aprendizado com o passado é fundamental como lição para o futuro, isso no cenário onde o futuro se manter relativamente estável. Ainda assim, todo processo de mudança ocorre no longo prazo e necessita uma grande persistência e vontade de sair do estado atual, mantendo os propósitos e a determinação das lideranças (TANURE, 2010). Antigamente as organizações se preocupavam com mudanças em situações de urgência. No cenário atual, a mudança é compreendida como uma atividade prioritária para sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Há uma tendência de antecipação da sua transformação para enfrentar a crescente competição, incorporar novas tecnologias ou atender a novas legislações ou exigências de seus clientes (HERNANDEZ, CALDAS, 2001). Desta forma, há perspectivas teóricas que auxiliam no entendimento das mudanças organizacionais, como o modelo Descongelamento – Mudanças – Recongelamento de Lewin (1951) para o gerenciamento de mudanças é conhecido mundialmente e serve como base para outros modelos de mudança (REIS NETO, 2020).

Segundo Lewin (1951 *apud* REIS NETO, 2020, p.17) o modelo para as mudanças de comportamento de um grupo de pessoas passa por três fases:

- a. **Descongelamento** – Antes de ser realizar qualquer mudança é necessário reconhecer a inadequação do comportamento atual. Conforme aponta Lewin, será nessa etapa que se fará a reflexão sobre o que e porque é necessária a mudança.
- b. **Mudança** – Criada a conscientização da necessidade de mudança, é ora de agir. Nesta fase, será discutida qual é a mudança de comportamento que se quer implantar e, muito especificamente, qual é o novo comportamento que se deseja.
- c. **Recongelamento** – Significa executar as decisões que foram tomadas nas etapas anteriores. O grau de sucesso nesta etapa pode estar diretamente relacionado com o envolvimento das peças estratégicas nas etapas anteriores. Quanto mais o grupo entender os ganhos e valorizar o novo comportamento, mais eficiente será o congelamento.

Segundo Hayes (2022), quando a gestão da mudança é vista como um processo, e os eventos, decisões, ações e reações são vistos como interligados, aqueles que lideram a mudança são capazes de agir e intervir de forma a quebrar padrões ineficientes e impulsionar o processo de mudança em uma direção com maior probabilidade de produzir resultados positivos.



Fonte: Adaptado de Hayes (2022) tradução dos autores.

O modelo de Hayes (2022), conceitua a gestão de mudança como um processo intencional, construído, mas muitas vezes contestado que envolver as cinco fases principais:

- 1ª fase – **Reconhecer a necessidade de mudança:** Corresponde ao estágio de descongelamento no modelo de Lewin. É o momento de reconhecer os desafios específicos que impulsionam a necessidade de mudança;
- 2ª fase – **Diagnóstico:** Entender o que precisa ser mudado e formular uma visão para o estado futuro desejado;
- 3ª fase – **Planejar:** Desenvolver um plano apropriado para implementar a mudança. O plano deve considerar diversos fatores, incluindo a alocação de recursos, estimativa de orçamento, cronogramas e os riscos;
- 4ª fase – **Implementar e revisar:** Implementação das ações revisando e mantendo a mudança no caminho certo;
- 5ª fase – **Sustentar a mudança:** Fazer a mudança ser duradoura e garantir que ela esteja totalmente integrada na organização;

Além das cinco fases, o modelo também conta com revisões e gerenciamento de pessoas durante todas as cinco fases.

John Kotter (1997 apud BUZETTO, 2022 p.58) também traz a pessoa no centro do processo e tem como base o modelo de Lewin, com um maior detalhamento e divisão das etapas. A sua metodologia possui oito itens:

- a. Criação de um senso de urgência: estabelecer um sentido de urgência por meio de uma razão que tenha argumentos que impactem tanto o lado racional, quanto o emocional dos envolvidos na mudança;
- b. Equipe de mudança: formar uma coalização com força suficiente para liderar a mudança;
- c. Criação de uma visão de mudança: visão sobre como ficará a organização uma vez que a mudança seja efetivada com sucesso. Deve tocar especialmente o lado emocional dos envolvidos;
- d. Comunicação da visão da mudança: comunicação a visão a toda a organização e utilizar todos os meios disponíveis.
- e. Empoderamento para a ação: Remover os obstáculos e dar autonomia a outros para buscar a visão e incentivando riscos e buscas criativas para os problemas;
- f. Vitórias de curto prazo: criar, planejar e recompensar as pequenas vitórias de curto prazo para que mantenha os *stakeholders* engajados e apoiando o processo;
- g. Consolidar melhorias: não permitir o desânimo, consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas;
- h. Ações que tornem a mudança duradoura: reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização;

Robbins (2005) destaca que, ao analisar os oito passos de Kotter, podemos notar que as etapas de 1 a 4 correspondem à etapa de descongelamento de Lewin, enquanto os itens 5, 6 e 7 estão ligados à etapa do movimento à ação e já o último passo seria a etapa de recongelamento na teoria de Lewin.

2.2 Resistência a mudança

A expressão de resistência a mudança é creditada a Kurt Lewin (1947):

“as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. [...] As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio” (LEWIN, 1947 apud HERNANDEZ, CALDAS, 2001, p.33).

A resistência à mudança é uma das principais barreiras ao sucesso de uma mudança organizacional, pois haverá maior tendência se manter o estado atual do que um esforço

para modificá-lo. Segundo Vecchio (2008), a implementação de mudanças na organização pode se deparar com resistências, uma vez que os colaboradores tendem a preferir o cenário mais seguro a arriscar o desconhecido.

Tanto o indivíduo quanto o grupo podem ser considerados forças de resistência. Segundo Lewin, o padrão de comportamento de um indivíduo pode ser diferente do grupo o qual o mesmo está inserido, sendo essa diferença existente em níveis e culturas diferentes. O grupo tende a exigir um padrão de comportamento e quando um indivíduo se destaca com um padrão diferente, pode sofrer represálias ou até ficar de fora do grupo. Lewis reforça que a resistência individual pode ser diferente da resistência do grupo, dependendo da cultura de cada grupo no aspecto dos padrões de comportamento (HERNANDEZ, CALDAS, 2001).

Segundo Robbins (2005), oito táticas podem ser utilizadas para neutralizar a resistência à mudança:

- a. Comunicação e educação: as mudanças sempre serão mais eficazes quando a gestão comunica os motivos pelos quais a organização precisa mudar;
- b. Participação: quando os colaboradores participam do processo, estarão naturalmente engajados com a transformação;
- c. Apoio e comprometimento: as lideranças devem demonstrar empatia com os colaboradores diante dos sentimentos e angústia que podem surgir;
- d. Desenvolvimento de relações positivas: criar um clima bom e respeitoso com os colaboradores, cultivando uma boa comunicação;
- e. Implementação de mudanças de forma justa: garantir que as mudanças ocorrerão de forma transparente e justa;
- f. Fuga da tentativa de manipulação e cooptação: se apresenta como algo ilusório que pode gerar desconfiança no longo prazo;
- g. Seleção de pessoas que aceitem mudanças: identificar os colaboradores que são os aliados no processo de mudança. Eles poderão ser importantes no apoio e disseminação das ideias;
- h. Ausência de coerção: o colaborador se submeterá a ordem e ficará limitado a esse movimento. Isso poderão causar a falta de motivação e o comprometimento no longo prazo.

Para Robbins (2010 apud SANTOS, 2014 p.23) a resistência pode trazer efeitos positivos se forem realizadas discussões abertas e debates. O diálogo se apresenta como uma ótima ferramenta do que a apatia e silêncio.

2.3 Mudanças organizacionais na Administração Pública

Um ponto importante é a distinção entre as organizações pública e privadas. O objetivo central de cada uma delas já direciona para identificação da principal diferença: as organizações públicas devem atender a população, enquanto as organizações privadas buscam o lucro. Desta forma, organizações públicas e privadas poderão compartilhar

estratégias e modelos de gestão similares, mas haverá momentos que serão necessárias movimentações diferentes, a partir da finalidade de cada uma.

A tabela abaixo apresenta algumas distinções entre os dois tipos de organizações a partir de Ansoff (1990 apud TAIT; PACHECO, 1999, p.4 e 5). Antes de elencar as diferenças, é importante salientar que o próprio autor afirma que a distinção está se tornando cada mais vaga e que nas empresas privadas também é possível encontrar estruturas burocráticas enquanto há organizações públicas de extrema eficiência.

Tabela 1 – Organizações pública x organizações privadas

Organizações privadas	Organizações públicas
Aptas produtoras	Prestadoras de serviços
Internamente eficientes	Comportamento burocrático
Extremamente empreendedoras e agressivas	Ineficiente
Empenhadas na busca do lucro com determinação inflexível	Extremamente desprovida de espírito de aventura

Fonte: ANSOFF (1990 apud TAIT; PACHECO, 1999, p.4)

A diferença entre os tipos de organização é algo importante para enriquecimento da discussão, mas é importante reforçar que os objetivos centrais de cada uma das organizações são distintos. A organização privada irá buscar o lucro e eficiência, enquanto a pública tem como o objetivo os serviços prestados para a sociedade de forma eficiente (TAIT; PACHECO, 1999). O fato de a administração pública ter iniciado o seu movimento de reforma do Estado, trazendo maior eficiência na realização das suas tarefas a partir da aplicação de novas práticas gerenciais contribui para uma maior modernização e inclusive possibilitando o intercâmbio de modelos gerenciais entre os dois tipos de organizações.

Durante o processo de transformação organizacional na administração pública, é possível implementar elementos e estratégias que foram sucesso no setor privado, adaptando para a realidade de cada organização. Neste sentido, destaca-se aspectos peculiares das organizações públicas que devem ser considerados, tais como: ritmo e dinâmica de trabalho regulares, estabilidade, relações pessoais e de grupos, corporativismo e condescendência (BERGUE, 2014).

É importante destacar que as organizações públicas poderão passar por mudanças organizacionais. Da mesma forma como pode ocorrer em organizações privadas, podem passar por mudanças de cunho político, estrutural, estratégico, econômico, entre outras possibilidades. Isso impacta diretamente na organização e indivíduos, obrigando sua adaptação ao novo cenário. As organizações modernas do setor público devem estar sujeitas a reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão caso isso se apresente como uma necessidade. Com o desenvolvimento da tecnologia e uma sociedade mais atuante, as organizações públicas possuem demandas, ambientes e cenários mais complexos que devem ter sua interação (KLIKSBERG, 1992).

Os ciclos de gestão existentes na administração pública possuem uma grande influência na continuidade ou descontinuidade das ações e podem impactar diretamente nos objetivos da organização pública. As mudanças nos cargos de liderança, motivados por questões públicas ou não, se apresentam de forma significativa nessas organizações. A descontinuidade ou continuidade na gestão irá impactar diretamente no modelo de gestão e continuidade dos projetos e serviços (SPINK, 1987).

É fundamental que as organizações públicas estejam preparadas para se integrar nessas complexidades, o que envolve o entendimento dos aspectos humanos e também dos tecnológicos. A pandemia da Covid-19 foi um elemento que causou a aceleração desse processo nos órgãos públicos e privados, mas ainda assim há desafios a serem enfrentados no processo de transformação digital de um órgão público. Há oportunidades de ganhos para os dois lados: cidadão e organização. Ainda assim, o processo enfrenta obstáculos como a falta de experiência dos órgãos públicos na implementação dos projetos, a aversão aos riscos, legislação desatualizada e a dificuldade da adoção de novas práticas (EBLING, 2022).

3. Metodologia

No planejamento da pesquisa e procedimento metodológico definiu-se a elaboração de um levantamento bibliográfico e posterior análise do estudo de caso. De acordo com Gil (2002, p.44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente a partir do levantamento de materiais já existentes em livros e artigos científicos.” Ainda conforme Gil (2002), a principal vantagem desse procedimento técnico de pesquisa está em permitir ao investigador alcançar um conjunto de fenômenos maior do que seria possível ao realizar a pesquisa diretamente. Sendo assim, essa pesquisa pode ser classificada como exploratória pois traz o aprimoramento de ideias, proporcionando maior familiaridade com o tema pesquisado e possibilitando o levantamento e hipóteses.

A partir do levantamento bibliográfico realizado, foi elaborado um questionário de entrevista para descrever e analisar um estudo de caso com o objetivo de relatar o processo de gestão de mudanças na transformação digital de uma autarquia estadual da área ambiental, que teve como meta no plano de governo a transformação digital de todos os seus serviços precatados aos cidadãos. Durante o processo de pesquisa e revisão bibliográfica foi possível encontrar um grande acervo de materiais como artigos, teses de graduação, mestrado e doutorado que abordavam o tema transformação digital no setor público de diversas formas diferentes. A temática também foi abordada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no caderno “Serviços digitais: Foco no usuário ou foco do usuário?” de 2019, sendo o resultado de um programa com o objetivo de fomentar pesquisas de alto nível com aplicações práticas na gestão pública, o que reforça a relevância da temática trabalhada neste artigo e a importância na Academia.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que utiliza um ou poucos objetos e realiza um estudo profundo e exaustivo. Esse procedimento é utilizado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro da realidade, onde a fronteira entre o fenômeno e o contexto não são percebidos de forma clara (GIL, 2002). De acordo com Yin (2001, p. 21), [...] “o estudo de caso contribui de forma inigualável, para a compreensão que temos dos

fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.” Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso utiliza muitas técnicas das pesquisas históricas, porém, acrescenta fontes de evidências que não são utilizadas pelo historiador: a observação direta e entrevistas. Os dados da entrevista foram levantados por meio de um questionário com perguntas abertas sobre o processo de mudança. As questões enviadas ao respondente estão organizadas na tabela a seguir. Com os dados e informações organizadas, foi realizada uma análise a fim de comparar as ações desenvolvidas às principais ideias obtidas a partir da revisão bibliográfica sobre gestão de mudanças e seu contexto na administração pública. Os resultados de cada questão serão analisados a partir do agrupamento por tópicos temáticos que também estão relacionados com os achados na literatura.

4. Análise e resultados

A organização pública escolhida para análise é uma entidade autárquica vinculada a uma secretaria estadual e possui autonomia técnica, financeira e administrativa. Criada por uma lei complementar em 2002, ela tem por finalidade planejar, coordenar, executar, fiscalizar e controlar as atividades de meio ambiente e dos recursos naturais estaduais.

Além do licenciamento ambiental, a autarquia oferta dezenas de serviços aos cidadãos, empresas e outros órgãos públicos. No cenário inicial, os serviços deveriam ser solicitados apenas na sua sede, não importando qual o local de residência do solicitante. Ao se deslocar até a sede da autarquia, o cidadão deveria se dirigir até o setor de protocolo, retirar sua senha e aguardar pelo atendimento que poderia durar horas. Esse processo foi alvo de uma gestão de mudança com a finalidade de alcançar uma meta estabelecida pelo governo estadual de transformar digitalmente todos os serviços ofertados aos cidadãos pela autarquia. O projeto que foi iniciado em 2019, obteve êxito somente no ano de 2023, o que demonstra o elevado grau de complexidade na sua execução.

4.1 Lições aprendidas: diagnóstico do passado da organização, experiências anteriores e levantamento de outras organizações públicas com resultados positivos (DOLAN, GARCIA, 2006)

Como ponto de partida, a organização fez uma avaliação do seu passado. Foi observado que na gestão anterior da autarquia houve um projeto para implementação de um sistema com o objetivo de tornar digital o principal serviço do órgão: o licenciamento ambiental. O projeto contou com uma empresa de consultoria especializada que realizou o levantamento do processo de licenciamento com a participação de poucos servidores e realizou a implementação do sistema de forma unilateral. Apesar do sistema ter sido implementado e colocado em produção, durou por pouco tempo na organização. Podemos listar os principais motivos identificados na descontinuidade do sistema anterior: o não fortalecimento da equipe de Tecnologia da Informação da autarquia para que pudesse acompanhar o processo de manutenção e melhorias do sistema, pouco envolvimento dos servidores efetivos no processo de implementação do sistema e descontinuidade na gestão da autarquia, gerando mudanças nos cargos de liderança dentro da organização e encerramento do contrato de comissionados.

Com a meta do governo de transformar digitalmente os seus serviços, algumas ferramentas importantes foram disponibilizadas pelo governo estadual que iriam viabilizar a

transformação da autarquia. O sistema de gestão de documentos e processos administrativos digitais do Estado unificou o processo de tramitação de documento e processos eletrônicos, buscando eliminar o uso de papel no Estado. Alguns anos depois, foi criada uma nova tecnologia que utiliza formulários dinâmicos e traz melhorias para a qualidade dos dados cadastrais e o tempo de aprovação de todo o processo gerado. A nova tecnologia que tinha por objetivo simplificar o processo de protocolar documentos digitalmente e era integrada automaticamente ao sistema de gestão de documentos e processos e a um portal eletrônico que reunia, em um único endereço, as informações essenciais referentes a todos os serviços prestado pelo Governo do Estado.

Diversas reuniões foram realizadas entre os órgãos do Governo do Estado com o objetivo de trocar experiências e pensar estratégias na utilização das ferramentas e viabilizar a transformação digital dos serviços. No diagnóstico inicial foi possível constatar que a grande maioria dos serviços prestados pelo órgão poderiam passar pela transformação digital, com a exceção do principal serviço: o licenciamento ambiental. Devido seu grau de complexidade, variações no processo e documentação específica seria inviável torná-lo digital somente com as ferramentas disponibilizadas até o momento pelo governo estadual. Sendo assim, foi feito um levantamento de organizações que possuíam a mesma finalidade e passaram pelo mesmo processo, em que foi possível identificar algumas experiências, sendo uma delas que mais se aproximava das necessidades da organização. Buscou-se entender como se desenvolveu o processo dentro daquela organização, identificando quais foram os principais desafios encontrados, como foi elaborado o termo de referência para uma futura licitação e principalmente como ocorria a manutenção e melhoria do sistema. Esse processo envolveu as principais lideranças da organização, sendo os servidores efetivos, comissionados e equipe técnica especializada.

4.2 Diagnóstico e planejamento para a mudança: como as atividades eram realizadas, motivações para mudança (LEWIN, 1951 apud REIS NETO, 2020, p.17), investimento em um plano de mudança (BUZETTO, 2022) e exigências legais no processo de mudança (EBLING, 2022)

Com o objetivo de entender como as atividades eram realizadas no formato inicial de solicitação de serviços, foi realizado um levantamento de quais eram os serviços ofertados pela autarquia e como era realizado o processo em cada um deles. Foi elaborado um documento chamado “Carta de Serviços”, que também contribuiu para facilitar e ampliar o acesso do cidadão aos serviços prestados. A partir disso, foi possível entender de forma qualitativa e quantitativa os processos da autarquia. Conforme citado anteriormente, o principal motivo para mudança na autarquia e que motivou o descongelamento do processo de solicitação dos serviços foi a meta do governo estadual de transformar digital 100% dos serviços ofertados pela autarquia. A meta fazia parte do plano de governo e contemplava todos os órgãos vinculados à esfera estadual e foi acelerada devido o período de pandemia da COVID-19.

Não houve um investimento claro e objetivo em um plano de gestão de mudanças para a transformação digital do órgão. Principalmente pelo fato de o período da pandemia ter acelerado o processo de planejamento e implementação do projeto, apenas algumas ações pontuais foram implementadas para buscar o alinhamento com os *stakeholders* envolvidos e lições aprendidas com as ações no passado da organização.

Com a meta de governo da transformação digital estabelecida e a plano de unificar os serviços prestados pelo Estado, havia a exigência legal de que as solicitações e processos administrativos estivessem integrados ao sistema digital do Estado de tramitação de processos e documentos eletrônicos. Na visão do Estado, a medida se torna importante pois irá facilitar a garantia da publicidade dos processos, continuidade dos processos independente da utilização de sistemas terceiros que cada órgão poderia ter, de acordo com sua especificidade e trazia a visão de integração entre as organizações estaduais.

Um dos maiores desafios encontrados na digitalização dos serviços é a revisão e redesenho dos processos da autarquia, adaptação das normas de procedimentos e instruções normativas para atender as exigências legais identificadas no processo de mudança sem perder a confiança dos servidores envolvidos no processo.

4.3 Gerenciamento dos servidores, cidadãos e empresas: o engajamento dos servidores no processo e sua confiança com o resultado (KOTTER, 1997 apud BUZETTO, 2022 p.58 e ROBBINS, 2005), resistência a mudanças e estratégias na identificação das principais causas (VECCHIO, 2008; SPINK, 1987) e (ROBBINS, 2010 apud SANTOS, 2014 p. 23)

A partir do diagnóstico e lições aprendidas, alguns cuidados foram tomados na condução do processo de transformação digital. Estimulou-se o protagonismo e participação dos servidores em todas as etapas do processo. Com o objetivo de coletar os requisitos, entender e execução dos processos, principais gargalos e fazer cada setor da autarquia se sentir parte do processo, a comunicação foi a principal ferramenta utilizada. As lideranças eram estimuladas a conversar com suas equipes e mostrar os principais benefícios que o projeto poderia trazer no futuro e na estruturação dos processos. Houve o envolvimento das lideranças e dos servidores, que executavam na ponta e entendiam as principais necessidades dos cidadãos e empresas que utilizavam os serviços da autarquia.

Como previsto, focos de resistência a mudanças apareceram, levando em consideração que os colaboradores tendem a preferir o cenário mais seguro do que arriscar o desconhecido. Em compensação, também foi possível identificar setores que se sentiram naturalmente entusiasmados com a novidade e a possibilidade de eliminar o papel da sua rotina, além de aperfeiçoar o processo de trabalho. Esse segundo grupo se tornaria um dos principais aliados no projeto de transformação digital.

Em síntese, as lideranças de cada setor da organização e a escuta dos servidores foram os pilares no processo de identificação das causas dos pontos de resistências que surgiriam no projeto de transformação digital. Os líderes se apresentaram com o importante papel de disseminar a ideia, seus benefícios e assim desenvolver a confiança de sua equipe sobre os resultados positivos do projeto. Além disso, a escuta da equipe que executa o processo na ponta, possibilitou a identificação dos principais focos de resistência nos cidadãos e empresas que utilizam os serviços e possibilidades de aperfeiçoar o processo, eliminando a burocracia, priorizando a eficiência e com foco no cliente.

A partir do papel estratégico das lideranças dos setores da autarquia, a Diretoria Geral atuou para estimular e apoiar a implementação do projeto, fornecendo o suporte e demais movimentações necessárias na gestão da organização para viabilizar o sucesso no projeto.

4.4 Gestão do processo de mudança: a equipe dedicada ao projeto de transformação digital, plano de comunicação sobre as mudanças implementadas, período de transição do modelo antigo para o novo, prazos, senso de urgência e riscos no processo de mudança (KOTTER, 1997 apud BUZETTO, 2022 p.58), (ROBBINS, 2005) e (EBLING, 2022)

Visando atingir os objetivos e garantir os resultados no longo prazo, foi criada uma coordenação de gestão da inovação, projetos especiais e melhoria de processos formada por uma equipe multidisciplinar que contava servidores efetivos e comissionados. Essa coordenação, aliada aos líderes de cada setor da autarquia foi a equipe responsável por conduzir o projeto de transformação digital.

O período de transição entre o modelo antigo e o novo foi desafiador. A partir de um levantamento realizado, havia um grande passivo de processos em andamento na modalidade física, enquanto os novos processos, após a transformação do serviço para o formato digital, deveriam ocorrer no sistema digital. Esse cenário se estenderia até que todo o passivo fosse finalizado, levando em consideração que não havia recursos para digitalizar os processos existentes na autarquia. Esse foi um ponto de atenção pois se apresentava como um dos motivos de resistência dos servidores e riscos identificados no processo. O insucesso na implementação do sistema idealizado pela gestão anterior citado anteriormente, já trazia um cenário de insegurança, pois a mesma estratégia foi utilizada e com a descontinuidade do sistema foi preciso imprimir tudo o que havia sido iniciado no formato digital. O fato novo no projeto relatado e que possibilitou a superação desse desafio é a exigência do Governo do Estado de vincular o processo ao seu sistema digital. O sistema anterior não tinha essa exigência de integração, os processos eram criados e tinha sua vida dentro de um sistema próprio, o que impossibilitou a continuidade dos processos após a descontinuidade do sistema. Nesse novo cenário, o procedimento de cada serviço foi adaptado para ser possível a sua vida dentro do sistema de tramitação do processo disponibilizado pelo Estado, o que garante a continuidade independente dos imprevistos que surgissem durante a implementação do projeto.

Com o projeto de transformação digital na fase inicial dentro da autarquia, a partir de um decreto, o Governo do Estado instituiu a obrigatoriedade na utilização do sistema digital de tramitação eletrônico e do formato digital para solicitação dos serviços com prazo de 2 anos para sua implementação e partir desse prazo não seria permitido a abertura de novos processos no antigo modelo físico de processo. A mensagem foi repassada e trabalhada internamente criando o senso de urgência entre as lideranças e demais envolvidos no processo. Ocasionalmente ainda um aumento no nível de adesão e colaboração dos servidores, tendo em vista que qualquer processo físico aberto após o prazo deveria ter uma justificativa plausível para tal fato.

Internamente a comunicação foi um dos principais aliados do projeto, mas percebeu-se que seria necessário planejar a comunicação das mudanças para o público-alvo da autarquia e que utilizava os seus serviços. A partir da análise, foi possível identificar que se tratava de clientes com perfis extremamente diferentes. Esse fato foi constatado por alguns motivos, sendo os dois principais a seguir: a autarquia atendia empresas e pessoas físicas, onde as mesmas poderiam fazer solicitações do mesmo serviço e havia resistência na utilização de tecnologia ou a falta de acesso por uma parte da população que ficaria à margem do processo.

Sendo assim, ficou estabelecido que a autarquia deveria disponibilizar um computador e uma pessoa dedicada a orientar o cidadão que não possui acesso à tecnologia como deveria fazer para solicitar o serviço e desta forma, atender aqueles que não possuem acesso à tecnologia. Além disso, foi realizada capacitação com os servidores, que trabalhasse as habilidades voltadas para melhoria das estratégias de divulgação dos serviços, com públicos-alvo totalmente diferentes e destacando as modificações realizadas no processo. O uso da linguagem simples e da ferramenta *design thinking* foram as principais aliadas nesse processo, que a partir da sua implementação, passou por constante monitoramento e ajustes, se adequando para atingir uma melhor experiência do cliente.

4.5 Estratégias de implementação da mudança: Planejamento, priorização e definição dos caminhos para a implementação (HAYES, 2022), metas de curto prazo e consolidação de melhorias (KOTTER, 1997 apud BUZETTO, 2022 p. 58) e medidas para tornar as mudanças duradouras na organização (LEWIN, 1951 apud REIS NETO, 2020, p. 17)

A implementação do projeto de transformação digital na autarquia e gestão do processo de mudança ocorreu a partir das oportunidades identificadas dentro da organização. Não havia uma definição de quais serviços deveriam ser priorizados na transformação digital, mas havia aqueles setores do órgão que se mostravam aderentes ao processo, desta forma, facilitando a abertura para o diálogo e se tornando uma oportunidade. Além desses casos, havia alguns serviços com um grande passivo de atendimentos a serem realizados, seja pela alta demanda ou constantes falhas no processo. Esses casos também iriam se apresentar como uma oportunidade, pois o desejo de mudança estaria naturalmente com os envolvidos no processo, tendo em vista que não se encontravam em uma situação confortável. Sendo assim, o caminho adotado para implementação foi priorizar as oportunidades e também os serviços de menor complexidade.

Após realização do planejamento e levantamento dos processos de cada serviço foi possível estabelecer metas de curto prazo. A expectativa era que pelo menos um serviço deveria ter sua transformação digital a cada mês. O acompanhamento era realizado a partir das reuniões mensais de indicadores da autarquia que contava com a participação dos gerentes e coordenadores de cada área. A reunião mensal e indicadores se apresentou como um importante aliado no processo de transformação digital, pois seria o momento em que todas as áreas estariam reunidas e possibilitaria as trocas, identificação e resolução das dificuldades que envolviam mais de um setor, além de se apresentar como uma espécie de “propaganda” da transformação digital, onde os setores que passaram pelo processo mostrariam seus resultados positivos durante essa reunião.

Com as ferramentas disponibilizadas foi possível alcançar quase todos os serviços da autarquia, restando o último e principal serviço a ser transformado: o licenciamento ambiental. Nesse caso, por conta do seu grau de dificuldade e necessidades específicas de documentação e tramitação foi necessária a contratação de uma empresa do ramo da tecnologia da informação que atendesse os principais requisitos da autarquia. A partir do levantamento realizado, consolidando as experiências de organizações de outros estados, com a mesma finalidade e que passaram pelo mesmo processo, foi possível realizar a contratação de tal empresa. Assim como ocorreu nos outros serviços, o processo foi desenhado e aperfeiçoado para sua versão digital. Olhando para as exigências legais do

processo e novamente pensando em reduzir danos no caso de insucesso do projeto, o sistema contratado deveria obrigatoriamente ser integrado ao sistema de tramitação digital de processo do Estado. Assim como foi observado com o levantamento dos principais erros do passado, tal medida trouxe apoio dos servidores no processo.

Outra medida importante no processo da gestão de mudança, principalmente no setor público, onde os servidores devem guiar sua atuação de acordo com o que prevê a legislação vigente, foi a revisão das instruções normativas e normas de procedimentos vinculadas a cada um dos serviços da autarquia. Além de trazer segurança na execução do trabalho do servidor, a medida proporciona que as mudanças sejam duradouras dentro da autarquia necessitando um embasamento e esforço significativo no caso de intenção de reverter tal cenário.

A partir desse cenário, deu-se início ao constante processo de revisão e consolidação das melhorias, com a criação de um canal específico para escuta dos servidores e um outro para percepção do público-alvo que utilizava os serviços.

4.6 Principais resultados obtidos para autarquia, benefícios a partir da percepção dos servidores e a partir da percepção dos cidadãos e empresas.

Com a implementação do projeto de transformação digital na autarquia os resultados puderam ser observados no curto prazo. Esse fator foi determinante para manter os *stakeholders* engajados durante o processo. Com a estratégia de iniciar a transformação digital pelas áreas que demonstravam interesse no projeto e também aquelas que demonstravam falhas no processo, o projeto alcançou resultados significativos logo após a sua implementação.

O procedimento adotado de mapeamento e revisão do processo de cada serviço, identificando os principais gargalos e adaptando para sua entrada no sistema digital de tramitação de processos e documentos, possibilitou a implementação de melhorias e otimizações relevantes para os servidores, cidadãos e empresas. Havia casos na autarquia, que devido a necessidade de comparecer presencialmente para solicitar um serviço, o agendamento mais próximo que o cidadão poderia fazer ainda deveria esperar aproximadamente seis meses para ser atendido, devido a capacidade de atendimento presencial não suportar a demanda pelo serviço. Com a possibilidade de o requerimento ser feito no formato online, as filas de seis meses acabaram, e ao mesmo tempo foi possível concentrar os esforços dos servidores daquela área na análise dos requerimentos, reduzindo 100% o passivo de solicitações daquele serviço na autarquia em apenas um mês de implementação do novo processo.

Esses resultados seriam compartilhados nas reuniões de indicadores, aumentando a adesão das demais áreas ao projeto de transformação digital no órgão. Com isso, o projeto teve sustentação para seguir até atingir a meta de obter todos os serviços da autarquia sendo solicitados na modalidade digital.

Na percepção dos servidores os principais resultados estariam relacionados a otimização do trabalho e redução do retrabalho nas suas atividades, flexibilidade para realizar suas tarefas mesmo que longe do local de trabalho, redução significativa no uso de papel e mais eficiência na comunicação com cidadãos e empresas.

Na percepção daqueles que utilizam o serviço, temos como principal benefício o fato de não precisar se deslocar até a autarquia para solicitar o serviço, maior clareza no passo a passo e documentação necessária para realizar a solicitação, redução no tempo de retorno do requerimento e maior agilidade no acesso à informação, garantindo um dos princípios da administração pública: a publicidade em relação aos seus atos.

5. Considerações finais

O objetivo do artigo foi descrever e analisar um estudo de caso de transformação digital em uma autarquia estadual e a implementação de processos de gestão de mudanças utilizados para implementação do projeto e alcance dos objetivos. Em síntese, a transformação digital nos serviços da autarquia foi bem sucedida, vencendo as barreiras da resistência a mudanças dos colaboradores, cidadãos e empresas.

Como resultados, verificou-se que a autarquia não realizou investimento direto em um plano de gestão de mudanças, mas utilizou ferramentas importantes encontradas na literatura e que se apresentaram como um dos principais motivos de sucesso na implementação do projeto. A partir de um levantamento do passado da autarquia, escuta dos *stakeholders* envolvidos no projeto, planejamento e preparo para implementação da mudança foi possível identificar e mitigar os principais riscos no processo e reduzir danos em caso de insucesso.

A comunicação e o apoio das lideranças na autarquia foram fundamentais, neutralizando as resistências internas e externas identificadas durante a implementação do projeto. Outro fator determinante no sucesso da transformação digital dos serviços foram os resultados positivos no curto prazo. O compartilhamento nas reuniões de indicadores da eliminação de passivos de atendimento, redução das filas de espera e também otimização dos processos de trabalho foram determinantes para o engajamento natural dos servidores, que se sentiram motivados a superar seus desafios individuais na utilização da tecnologia em prol de um resultado maior para o futuro.

Desta forma, o presente estudo destaca a relevância da utilização de técnicas de gerenciamento de mudanças em projetos de transformação digital em uma autarquia, podendo contribuir para outras organizações públicas que venham a passar por situações similares. É importante destacar que por ser um estudo de caso único e específico, os resultados não podem ser generalizados para outras organizações públicas ou privadas. Pesquisas similares podem contribuir para reforçar os resultados encontrados neste artigo. Pode-se concluir que o estudo de caso da autarquia apresenta indícios que o uso de algumas ferramentas de gestão de mudanças pode gerar o sucesso na implementação de projetos de transformação digital de serviços, contribuindo de forma experimental para as ferramentas teóricas de gestão de mudanças e sugerindo que mais estudos de transformação digital de serviços sejam feitas pesquisas futuras de projetos similares em outras esferas da administração pública, como a federal e estadual ou em organizações que não se enquadrem como uma autarquia com o objetivo de ampliar e fazer um estudo maior com diversos casos de gestão de mudanças.

Referências

- ARAÚJO, L.C.G. **Mudança organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo. 1982. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/773ee958-4628-4d96-b9f2-3e2da331b27b/content> Acesso em: 10 ago. 2024.
- BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.
- BRASIL. **GOV.BR alcança 90% dos serviços públicos digitalizados**. Portal Gov.br, 04 mai. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/gov-br-alcanca-90-dos-servicos-publicos-digitalizados>. Acesso em: 14 mai. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020**. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: 14 mai. 2024.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Lua Nova: Revista de Cultura e Política [online]. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>. Acesso em: 10 mai. 2024.
- BUZETTO, Carlos Roberto. **Competências da liderança na gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: FGV, 2022.
- DOLAN, Simon L.; GARCIA, Salvador. **Gestão por valores: um guia corporativo para viver, manter-se vivo e ganhar a vida no século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- EBLING, Maurício. **Serviços digitais: foco no usuário ou foco do usuário?** Cadernos Enap, nº 109, Brasília: Enap, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7864>. Acesso em: 28 abr. 2024.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino-superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view>. Acesso em: 17 set. 2024.
- HAYES, John. **The Theory and Practice of Change Management**. 6. ed. London: Red Globe Press, 2022.
- HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37709>. Acesso em: 11 ago. 2024.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em 2022, streaming estava presente em 43,4% dos domicílios com TV**. Agência de Notícias IBGE, 09 nov. 2023. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38306-em-2022-streaming-estava-presente-em-43-4-dos-domicilios-com-tv>. Acesso em: 14 mai. 2024.

KLIKSBERG, Bernardo. **Como transformar o Estado, para além dos mitos e dogmas**. Brasília: ENAP, 1992. 87 p.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. **Empreendedorismo, inovação e mudança organizacional**. Vol. III. Portugal: Grupo Almedina, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942236/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

MEIRELLES, Fernando S. **Uso de TI no Brasil: País tem mais de dois dispositivos digitais por habitante, revela pesquisa**. Portal FGV, 2023. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/uso-ti-brasil-pais-tem-mais-dois-dispositivos-digitais-habitante-revela-pesquisa>> Acesso em: 06 out. 2024.

MONTEIRO, Luis Felipe. **Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro**. Revista do TCU, Brasília, DF, n. 145, 2020. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1662>. Acesso em: 16 mai. 2024.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.; cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (p.3-44), San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.

REIS NETO, Almiro dos. **Gerenciamento de mudanças e stakeholders em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 14 mai. 2024.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, RJ, 2014. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/d0c95275-ef31-441f-a326-e08d305591ff/content>. Acesso em: 10 ago. 2024.

SETTING. **O processo de mudança organizacional**. 2014. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/processos/processo-mudanca-organizacional/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

SPINK, Peter. **Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático**. Cadernos Fundap, São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr. 1987.

TAIT, T. F. C.; PACHECO, R. C. S. **Fundamentos para a modelagem de uma arquitetura de sistemas de informação para o setor público**. In: Anais do XIX Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, V ICIE – International Congress of Industrial Engineering e III Profundão – Encontro de Engenharia de Produção da UFRJ, Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0117.PDF. Acesso em 10 ago. 2014.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.