



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LETHÍCIA NASCIMENTO MEIRA**

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUSTENTABILIDADE: TRAMITAÇÃO DE  
PROCESSOS DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS DA PARAÍBA PREVIDÊNCIA  
DE FORMA DIGITAL EM UM SISTEMA PRÓPRIO DE ACESSO PÚBLICO**

**JOÃO PESSOA  
2024**

LETHÍCIA NASCIMENTO MEIRA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUSTENTABILIDADE: TRAMITAÇÃO DE  
PROCESSOS DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS DA PARAÍBA PREVIDÊNCIA  
DE FORMA DIGITAL EM UM SISTEMA PRÓPRIO DE ACESSO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Julyana de Lira Fernandes

**JOÃO PESSOA  
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M514t Meira, Lethícia Nascimento.

Transformação digital e sustentabilidade [manuscrito] :  
Tramitação de processos de benefícios previdenciários da  
Paraíba Previdência de forma digital em um sistema próprio  
de acesso público / Lethícia Nascimento Meira. - 2024.  
30 p. : il. colorido.

Digitado. Monografia (Especialização Gestão em  
Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba,  
Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.  
"Orientação : Profa. Dra. Julyana de Lira Fernandes,  
Especialização em Gestão em Administração Pública -  
UEPB/ESPEP. "

1. Organizações públicas. 2. Transformação digital. 3.  
Tramitação de processos. 4. Sustentabilidade. I. Título

21. ed. CDD 351

LETHÍCIA NASCIMENTO MEIRA

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUSTENTABILIDADE: TRAMITAÇÃO  
DE PROCESSOS DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS DA PARAÍBA  
PREVIDÊNCIA DE FORMA DIGITAL EM UM SISTEMA PRÓPRIO DE  
ACESSO PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Aprovada em: 04/07/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 JULYANA DE LIRA FERNANDES  
Data: 22/07/2024 11:36:17-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Julyana de Lira Fernandes (Orientadora)  
Escola do Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP)



\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Gláucio Ferreira de Figueiredo  
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Documento assinado digitalmente  
 MICHELLI LIMA DOS SANTOS FERRARI  
Data: 24/07/2024 23:15:54-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Michelli Lira dos Santos Ferrari  
Escola do Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapeamento dos processos.....	21
Figura 2 - Tela inicial do sistema interno.....	21
Figura 3 - Tela de consulta à tramitação interna.....	21
Figura 4 - Tela de pesquisa de processos.....	22
Figura 5 - Tela de acesso aos dados e arquivos.....	22
Figura 6 - Tela de acesso dos servidores.....	23
Figura 7 - Tela dos serviços internos.....	23
Figura 8 - Tela para requerimento.....	23
Figura 9 - Tela para cadastro do processo.....	23
Figura 10 - Tela para inserção de dados.....	23
Figura 11 - Tela para salvamento dos dados.....	23
Figura 12 - Tela para tramitação de processos.....	24
Figura 13 - Tela para consulta de processos.....	24
Figura 14 - Site da PBPrev.....	24
Figura 15 - Página de consulta de processos.....	24
Figura 16 - Direcionamento à página de consulta.....	25
Figura 17 - Tela de consulta de processos.....	25

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

A3P - Agenda Ambiental na Administração Pública  
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe  
CNJ - Conselho Nacional de Justiça  
CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento  
LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais  
ONU - Organização das Nações Unidas  
PBPrev - Paraíba Previdência  
PLS - Plano de Gestão de Logística Sustentável  
STF - Supremo Tribunal Federal

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	9
2.1 Digitalização de processos internos.....	11
2.2 Transparência e desburocratização dos serviços .....	12
3 SUSTENTABILIDADE.....	13
3.1 Economia de custos .....	16
3.2 Melhor aplicação de recursos .....	17
4 METODOLOGIA .....	17
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	19
5.1 Mapeamento de processos.....	20
5.2 Engajamento das pessoas.....	22
5.3 Atendimento à população .....	24
5.4 Análise, mensuração e monitoramento.....	25
6 CONCLUSÃO .....	26
REFERÊNCIAS .....	27

## **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SUSTENTABILIDADE: TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS DA PARAÍBA PREVIDÊNCIA DE FORMA DIGITAL EM UM SISTEMA PRÓPRIO DE ACESSO PÚBLICO**

LETHÍCIA NASCIMENTO MEIRA

### **RESUMO**

Cada vez mais as organizações públicas tem empregado o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação como ferramentas de gestão para melhoria de seus processos, estruturas e serviços, bem como para a descoberta de alternativas e soluções para questões sociais e ambientais. Contudo, poucas têm sido efetivamente capazes de criar valor significativo e inovador que gere economia de tempo e custos, incremento da governança e aproximação com o cidadão. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o processo de transformação digital no órgão de regime próprio de previdência social, através de um estudo de caso a respeito da implantação de documentos eletrônicos que poderão ser eficazes no controle e na tramitação dos processos físicos dentro do órgão, os efeitos dessa transformação nas práticas de gestão e seus impactos na organização. Se tratando de uma pesquisa qualitativa de estudo de caso, sua metodologia dar-se-á através de estudo bibliográfico e de estudo de caso, através da análise de documentos e normativos internos da instituição, além da proposta de aplicação de um plano piloto de transformação digital junto à gerência e diretoria do da PBPREV. A base teórica desta pesquisa abrange os temas de sustentabilidade e transformação digital na administração pública, propondo, em seguida, um procedimento informatizado piloto, desenvolvido para nortear tramitações processuais na instituição, bem como seus principais resultados e desafios. O modelo tecnológico sugerido pode ser um ponto de partida para futuros serviços de digitalização no órgão público, visando potencializar os benefícios da sustentabilidade aliada à transformação digital na Administração Pública, sendo relevantes para qualquer gestão, seja ela pública ou privada. Os resultados revelam boa aceitação do sistema de documentos tramitados eletronicamente, sendo validado positivamente, alcançando seus objetivos básicos, quais sejam minimizar os trâmites burocráticos, reduzir custos e retrabalho e facilitar o acesso aos processos eletrônicos e a otimização do tempo por parte do cidadão, quando comparados ao procedimento com suporte físico em papel. Comprovou-se, assim, a importância do desenvolvimento de ferramentas e soluções digitais no setor público e do planejamento de ações estratégicas para influenciar uma gestão sustentável e consciente, com vistas à realização de melhorias na democratização do acesso às tecnologias e à agilidade e simplificação do fluxo de trabalho, levando a ganhos de eficiência, redução de custos operacionais e conforto ao usuário.

**Palavras-Chave:** organizações públicas; transformação digital; sustentabilidade; tramitação de processos.

## ABSTRACT

Public organizations are increasingly using Information and Communication Technologies as management tools to improve their processes, structures and services, as well as to find alternatives and solutions to social and environmental issues. However, few have been effectively able to create significant and innovative value that saves time and costs, increases governance and brings citizens closer together. The aim of this paper is therefore to analyse the process of digital transformation in the social security system, through a case study of the implementation of electronic documents that could be effective in controlling and processing physical processes within the system, the effects of this transformation on management practices and its impact on the organization. The theoretical basis of this research covers the themes of sustainability and digital transformation in public administration, and then proposes a pilot computerized procedure, developed to guide procedural processes in the institution, as well as its main results and challenges. The technological model suggested can be a starting point for future digitalization services in the public body, with the aim of boosting the benefits of sustainability combined with digital transformation in public administration, which are relevant to any management, whether public or private. The results show that the system for electronically processed documents has been well accepted and positively validated, achieving its basic objectives, which are to minimize bureaucratic procedures, reduce costs and rework and facilitate access to electronic processes and optimize the citizen's time, when compared to the physical paper-based procedure. This proved the importance of developing digital tools and solutions in the public sector and planning strategic actions to influence sustainable and conscious management, with a view to improving the democratization of access to technologies and streamlining and simplifying workflows, leading to efficiency gains, reduced operating costs and user comfort.

**Keywords:** public organizations; digital transformation; sustainability; processing of files.

## 1 INTRODUÇÃO

O termo sustentabilidade, que representa o equilíbrio entre o aproveitamento dos recursos naturais e a preservação do meio ambiente, dia após dia se mantém como alvo de discussões e estudos a respeito da forma como a sociedade explora e faz uso desses elementos da natureza, pensando em alternativas de preservá-los a fim de evitar que se tornem escassos ou findem (SANTOS & SILVA, 2017).

A definição de sustentabilidade está ligada diretamente ao conceito de desenvolvimento sustentável onde, segundo Barbieri, traduz-se na “preocupação constante com o gerenciamento e a preservação dos recursos para as gerações futuras, e um pacto intergerencial que se expressa nas preocupações quanto ao atendimento às necessidades básicas de todos os humanos” (BARBIERI, 2007, p.

37), concordando com o que diz Altieri, afirmando que “sustentabilidade significa que a atividade econômica deve suprir as necessidades presentes, sem restringir as opções futuras” (ALTIERI , 2008, p. 82).

Para Tachizawa e Pozo, se faz indispensável que as organizações percebam que a sustentabilidade deve ser entendida como aliada às empresas e que, no futuro, possibilite maior lucratividade e a durabilidade dos bens públicos (TACHIZAWA & POZO, 2007).

A era digital é algo que já faz parte das empresas privadas e da população, no entanto, no setor público ela ainda é distante no que se diz respeito à adoção de ferramentas digitais e soluções tecnológicas. O que é, para os pesquisadores, um fator de observação, tendo em vista a ligação direta que existe entre a sustentabilidade e a informatização, e o quanto ela tem importância na economia mundial.

Coutinho & Freitas entendem que a transformação digital governamental não se restringe à digitalização de processos e à prestação de serviços digitais, sendo um fenômeno amplo e complexo, no entanto, esse será o pontapé inicial para a nossa discussão (COUTINHO & FREITAS, 2021, p. 1–27). Assim sendo, levantamos o questionamento de qual tem sido a preocupação da administração pública em utilizar a informatização para benefício da sustentabilidade e o que tem feito para este fim?

Deste modo, objetivou-se analisar o processo de transformação digital no órgão de regime próprio de previdência social Paraíba Previdência – PBPrev, através de um estudo de caso a respeito da implantação de documentos eletrônicos que poderão ser eficazes no controle e na tramitação dos processos físicos dentro do órgão, os efeitos dessa transformação nas práticas de gestão e seus impactos na organização. A partir disto, pretendeu-se promover a conscientização para a eficiente gestão dos recursos patrimoniais no serviço público, através da bibliografia consultada, juntamente com a pesquisa realizada no órgão, propor um plano piloto de informatização junto ao setor de tecnologia de informação a fim de promover uma gestão de logística sustentável e apresentar uma forma de redução dos impactos socioambientais negativos, através de uma ferramenta de gerenciamento e tramitação de processos que o órgão deve utilizar para implantação de práticas que incorporem a sustentabilidade e a racionalização de gastos públicos.

A metodologia empregada tem como base a ferramenta 5w2h, um instrumento de planejamento que guia a pesquisa e que consiste em um checklist de atividades, prazos e responsabilidades, utilizada para definir o que precisa ser feito,

porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará, e pretende tomar como base observações de alguns aspectos da vivência corporativa, comparada com o embasamento teórico abordado nesta pesquisa, e sugestões de melhorias através da informatização, com a escolha da PBPrev como instituição de estudo e aplicação das propostas de aprimoramento que serão abordadas, visando a eficiência das ferramentas de controle patrimonial empregadas e a eficácia na gestão de seus recursos materiais.

## **2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

A transformação digital tem seu pontapé inicial dado na mudança de mindset dos líderes, ou seja, no caminho contrário à zona de conforto. A tecnologia é a principal fonte de inúmeros recursos relevantes para a gestão, especialmente de órgãos públicos que, como qualquer novidade ou mudança, requer tempo para adaptação, mas aderir a ela é apenas uma parte desse processo de transição que permite a descoberta de outras possibilidades.

O tema ganhou destaque na agenda de governos e organismos internacionais pela ampliação e simplificação do acesso de toda a população aos serviços públicos. Para a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), por exemplo, as tecnologias digitais oferecem várias oportunidades para melhorar a prestação de serviços governamentais, aumentar a transparência, facilitar os canais de comunicação com os cidadãos e promover a inovação pública. (MIT TECHNOLOGY REVIEW, 2023).

O governo também já demonstrou que a transformação digital pública é uma de suas prioridades, visando ferramentas que melhorem tanto o planejamento quanto a execução do trabalho no órgãos públicos, principalmente no que diz respeito à resolução de problemas sociais e melhoria da qualidade de vida da população.

A informatização do serviço público visa mudar a ideia de que o governo é algo lento e burocrático, dando a ele a fluidez de um modelo seguro, eficiente e transparente. No entanto, os avanços promovidos por ela devem ser responsáveis não somente por melhorias, otimizações e reduções de custos, como também por uma entrega mais sofisticada, acessível e funcional.

A transformação digital é tema central e estratégico para o desenvolvimento das nações com posição de destaque nas agendas governamentais e de organismos

internacionais, sendo o Brasil, atualmente, a 4<sup>a</sup> maior população conectada do mundo e tendo alcançado a 44<sup>a</sup> posição no ranking de governos digitais, segundo a ONU. (MONTEIRO, 2020, p.145).

As novas tecnologias, como a rede 5G, e as regulamentações, como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), demonstram que o país tem amadurecido no âmbito digital. Poucas pessoas imaginam o Brasil como um dos países mais tecnológicos em transformação digital no setor público, mas ocorre que a Estônia, que é o país com o melhor governo digital do mundo, não detém nenhuma tecnologia que o Brasil já não utilize, quer seja em digitalização ou em inteligência artificial. Inclusive, estamos à frente de grandes nações europeias, como França e Alemanha, que ainda persistem em processos concebidos em papel.

A propósito, para nos igualarmos à nação mais tecnológica do mundo nos resta apenas acabar com o papel no serviço público. Já sabemos como conduzir essa jornada até a automação, o que se faz necessário para colocá-la em prática é abraçar essa tecnologia em nossa cultura organizacional e investir na criação de um país com maior conectividade, com foco na capacitação de profissionais internos para aplicação da digitalização nos fluxos processuais, visando modernizar todo o legado de infraestrutura e preservação da proteção de dados.

Quem vivenciou a pandemia causada pelo Covid-19 pôde perceber o processo de despontamento tecnológico desencadeado pelo isolamento social, onde a população foi praticamente obrigada a recorrer à informatização para executar várias atividades de seu cotidiano.

O presidente do Conselho Nacional de Justiça - CNJ e do Supremo Tribunal Federal - STF, Luiz Fux, falou sobre o impacto da pandemia e como ela acelerou a implementação dos processos 100% digitais, afirmando que “Medidas consideradas necessárias por conta das restrições sanitárias devem ser adotadas permanentemente, seja porque se mostraram eficazes, seja porque trouxeram economicidade e celeridade aos processos” (CONJUR, 2021).

É certo que há no cenário atual grande demanda por parte da população para que os serviços públicos sejam digitalizados, o que representa praticidade e economia de recursos, tanto para população quanto para governo, além de promover integração tecnológica à rotina de trabalho dos servidores, acelerando o fluxo de trabalho e diminuindo as tarefas mecânicas.

O intuito dessa transformação digital é proporcionar que a autoridade governamental seja cada vez mais direcionada ao cidadão de forma integrada, a fim de proporcionar um serviço de qualidade, inteligente, confiável, transparente e eficaz, além de reduzir burocracias e custos, e aumentar a confiança da população no governo.

Diante de todo o contexto apresentado, o principal desafio para aplicação da informatização no setor público está relacionado à burocracia nessa área, à aplicação das tecnologias em si, que precisam ser unificadas para que haja interação entre os softwares e programas para aproveitamento máximo do potencial de cada um, e à falta de informação sobre tecnologia, que acaba por gerar presunções errôneas de que as novas ferramentas irão substituir o trabalho humano ou que não terão usabilidade inovadora. Para sanar tais incitações, é preciso que haja dedicação à pesquisa e planejamento sobre cada recurso antes de aplicá-lo ao setor público.

## **2.1 Digitalização de processos internos**

Os órgãos públicos são responsáveis por um volume enorme de serviços que geram uma quantidade de processos internos absurda, sendo a maior parte deles ainda manualizada. A partir desse dado, cada vez mais o poder público tem tido sua atenção voltada à necessidade de reconsiderar seus procedimentos, desde a sua concepção, com o intuito de tornar os fluxos de trabalho mais assertivos e céleres, de forma integrada ao ambiente digital, contribuindo para a eficiência da máquina pública.

Um estudo divulgado em 2021 pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), mostra que 60% da população prefere realizar solicitações através da internet, aplicativo ou mensagem de texto (EXAME, 2021). E, assim, muitas atividades e solicitações foram aprimoradas pelo mundo digital.

De fato, a digitalização dos processos internos aflorou para a modernização, permitindo que gestores tenham mais autonomia e eficiência e que os cidadãos tenham mais conforto e confiabilidade no serviço público ofertado, sem mais senhas, filas ou sala de espera para atendimento de solicitações simples.

Gestores inteligentes e comprometidos com o desenvolvimento de sua administração fazem uso da transformação digital visando melhorias no controle de

recursos e otimização de processos internos, resultando, também, na melhor produtividade e eficiência dos servidores.

## **2.2 Transparência e desburocratização dos serviços**

Com a era da digitalização no âmbito governamental os cidadãos terão mais acesso a informações e poderão fiscalizar e controlar as ações dos seus representantes, garantindo sua participação na vida pública e a prevenção de problemas de corrupção, desvios de verbas e má utilização do dinheiro público.

De acordo com Dias e Sano, a transformação digital ecoa nas melhorias estabelecidas pelo setor público, na busca de soluções digitais inovadoras, visando a otimização de seus processos internos e externos, a fim de gerar maior valor frente à sociedade, com menor consumo/gastos e maior eficácia em suas ações, aliados a um elevado nível de transparência, o que gera confiabilidade (DIAS & SANO, 2019).

A importância da adoção do processo eletrônico, segundo Folle e Scheleder, “surge como uma espécie de solução para diversos problemas, como os entraves da burocracia e a morosidade”, além de trazer soluções mais satisfatórias que priorizam o atendimento ao cidadão e a celeridade no andamento dos processos como, por exemplo, a oferta de prova de vida digital a aposentados e pensionistas, quando antes da disponibilização desse serviço, os beneficiários se deslocavam anualmente aos bancos para comprovar que estavam vivos e continuar recebendo seus benefícios previdenciários (FOLLE & SCHELEDER, 2014, p.192).

A maioria das pessoas tem o entendimento de que o serviço público é extremamente burocrático, que a comunicação é ruim, que tudo é feito manualmente, dando margem a muitos erros, e solicitações que levam muitos dias para terem resposta e/ou resolução. Essa visão pode ser modificada a partir da transformação pelo digital sendo possível reduzir essa burocracia e tornar tudo mais simples e ágil, fazendo uso, por exemplo, da inteligência artificial, campo da ciência cujo propósito é estudar, desenvolver e empregar máquinas para realizarem atividades humanas de maneira autônoma, e da automatização de processos, emprego de software e tecnologias para automatizar processos e funções empresariais a fim de alcançar metas organizacionais definidas, para melhorar a execução de suas rotinas e gerar mais resultados em menos tempo (SICHMAN, 2021).

Em resumo, a adoção de ferramentas digitais aumenta a transparência, a acessibilidade, a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, permitindo novas formas de organização, modelos gerenciais, processos institucionais e instrumentos facilitadores de trabalho, desburocratizando o setor público.

### **3 SUSTENTABILIDADE**

A transformação digital tem pilares fundamentais baseados na automação, integração e segurança, que trabalham conjuntamente para otimizar os serviços públicos que atendem às demandas da população, e aliados a eles está a sustentabilidade que propicia que a qualidade desse atendimento reduza os custos, tanto operacionais quanto com insumos.

Apesar de a sustentabilidade ganhar maior evidência na década de 90, inúmeras conferências e estudos abordaram o assunto anteriormente, afirmando que esta não deve ser entendida apenas como uma visão de pobreza e de dificuldades ambientais, mas também como uma nova oportunidade de crescimento econômico utilizando recursos existentes (DONAIRE, 1999).

Em 1992, ocorreu um dos momentos mais importantes para a sustentabilidade mundial, que foi a CNUMAD - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como ECO 92 ou como a Cúpula da Terra, em que 150 países e inúmeras ONGs participaram, com o intuito de discutir e apresentar temas como as mudanças climáticas e as diversidades biológicas (BRASIL, 2009).

A partir de tal fato, a sustentabilidade vem sendo defendida com mais intensidade, se tornando um dos assuntos mais discutidos em vários níveis de conhecimento e abordagem. Criar um mundo sustentável para a geração futura é responsabilidade de todos nós (CAPRA, 2003). Não obstante, ainda é desconhecida para a população em sua maioria a identificação com clareza do que realmente significa este termo e sua utilização nos dias atuais. A partir desta observação, verifica-se que, para que para as mudanças de atitudes aconteçam, faz-se necessário maior informação, conscientização, novos hábitos e atitudes da população.

Sachs descreve a sustentabilidade sob oito aspectos: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional. E em se tratando do âmbito institucional, a sustentabilidade gera grandes discussões

sociais e ambientais, desenhando uma organização sustentável como aquela que gera ganho para si, ao mesmo tempo em que preserva o meio ambiente e aumenta o progresso da comunidade (SACHS , 2002).

Defendida por Buainain como uma gestão do negócios, a sustentabilidade tem o intuito de promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das ambições econômicas e não econômicas das pessoas de quem a empresa depende, interno e externo à organização (BUAINAIN, 2006, p. 51).

O conceito de sustentabilidade compreende uma dimensão social, implicando atender também as necessidades da população sem deixar de preocupar-se com a dimensão ambiental, buscando garantir que a satisfação das necessidades atuais não comprometam o meio ambiente e as gêneses futuras (CUNHA & AUGUSTIN, 2014). Assim sendo, o tão buscado desenvolvimento sustentável gera um apelo à preservação e à recuperação dos ecossistemas e dos recursos naturais.

Diante desta inquietação, as instituições perceberam, ao longo do tempo, que a sustentabilidade é complacente no meio organizacional no que tange às expectativas dos consumidores, bem como no quanto seu consumo pode afetar o meio ambiente, possivelmente, colocando em risco os recursos naturais necessários. Conforme Kotler e Keller, a longo prazo, as organizações enxergam o quão indispensável ela para a sobrevivência do comércio, sem deixar de atender suas exigências e necessidades (KOTLER & KELLER, 2010).

Antigamente, a preocupação das instituições era manter o foco na gestão de problemas, visando apenas o lucro. Hoje em dia, com o advento da globalização e informação, as organizações se preocupam em manter seus negócios mais socialmente responsáveis, adotando melhores processos, a fim de se tornar mais sustentáveis, fazendo com que a comunidade perceba e também possa aderir a práticas de sustentabilidade.

Pensando por esse aspecto, instituições tem se preocupado cada dia mais em se tornar visíveis para que outras sigam seus modelos de gestão e sustentabilidade, tornando-se mais propícias a se manter ativas no ramo em que atuam, sendo bem vistas pela sociedade. Segundo Fortes, tais práticas empresariais devem ser divulgadas publicamente na perspectiva de que contribuam para a exposição da sua imagem de forma positiva para os consumidores e demais partes interessadas, de modo que os métodos adotados sejam proveitosos, não só para o

meio ambiente, como também na sua consolidação no mercado de atuação (FORTES, 1999).

Num escopo mundial, tem-se a Agenda 21 que como “um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, em diferentes bases geográficas, que concilia métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica” (MMA, 2020).

No Brasil, as normas legais relacionadas às questões ambientais iniciaram em 1981, com a Política Nacional do Meio Ambiente e, no decorrer do tempo, incluem regramento característico também para as organizações públicas. Com base na Agenda 21 global, a Agenda 21 Brasileira foi entregue à sociedade em 2002 e foi materializada através de consulta à população do país, que prevê um planejamento participativo de um determinado território para a implantação neste espaço geográfico, que se responsabiliza pela construção de um Plano de Desenvolvimento Sustentável, com definição das prioridades por meio de projetos e ações de curto, médio e longo prazo. Esse Fórum deve ser composto pelo governo e pela sociedade civil e determinar os meios de implementação e as responsabilidades dos atores envolvidos.

As práticas de sustentabilidade foram disseminadas tanto na iniciativa privada, quanto na pública. Apesar disso, esta última é fundamental para a dispersão do desenvolvimento sustentável e deve admitir um papel de liderança no sentido de acomodar aos cidadãos ações sustentáveis, tanto em relação à educação da população, quanto ao desdobramento de práticas sustentáveis nos órgãos públicos que prestam serviços.

Em nosso país, os setores públicos possuem um instrumento de grande valia e repercussão relacionado à sustentabilidade que encontra-se na Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P, com o objetivo de nortear os gestores públicos para a adoção de princípios e critérios de preservação do meio ambiente em suas atividades, apoiar a incorporação de critérios de gestão socioambiental nas atividades públicas e promover a redução no uso de recursos naturais e eficiência de gastos institucionais, contribuindo para a revisão dos padrões de produção e consumo e na adoção de novos referenciais no âmbito da administração pública (BRASIL, 2009).

No ano de 2012, tornou-se obrigatória para todos os órgãos públicos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica, fundacional e empresas estatais dependentes a implantação do Plano de Gestão de Logística Sustentável – PLS: Uma ferramenta de planejamento que permitirá aos órgãos e

entidades o estabelecimento de práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos através de um conjunto de projetos e diretrizes para a inserção de atributos sustentáveis na gestão da logística da Instituição, visando reduzir impactos socioambientais negativos (BRASIL, 2012, p. 01).

Essa instrução normativa prevê que as práticas de sustentabilidade e racionalização do uso de materiais e serviços deverão contemplar, minimamente, os materiais de consumo, energia elétrica, água e esgoto, coleta seletiva, qualidade de vida no ambiente de trabalho, compras e contratações sustentáveis e deslocamento de pessoal (BRASIL, 2012).

Apesar do avanço na implementação de práticas sustentáveis nas instituições, segundo London, “a literatura sugere que o setor privado é mais avançado do que o setor público na abordagem desses desafios... estando este atrasado... particularmente no que diz respeito à medição, geração de relatórios e benchmarking dos resultados de sustentabilidade” (LONDON, 2012, p. 147).

Diante disto, pode-se arrematar que as organizações do setor público são fundamentais para o desenvolvimento sustentável e, nas últimas décadas, tem desenvolvido uma série de políticas e estratégias para demonstrar esse compromisso, além de uma abordagem integrada, com táticas e recursos que permitem o alinhamento de todos para alcançar este objetivo.

### **3.1 Economia de custos**

O investimento na aplicação de ferramentas digitais tem menor custo do que manter as operações manuais. A adoção de tecnologias no serviço público torna o trabalho mais eficiente, reduz o número de falhas pelas atividades mais assertivas e possibilita maior produtividade.

Percebe-se que a transformação digital no serviço público, além de cooperar para a preservação do patrimônio financeiro, permite gerar melhorias na gestão e operação de seus processos, além de aumentar a oferta de serviços ao cidadão com qualidade e efetividade (ARAÚJO, REINHARDT & CUNHA, 2018).

Além disso, com menos gastos com insumos, recursos físicos e até com funcionários realizando tarefas repetitivas, o uso de tecnologias digitais proporciona a redução do consumo de recursos, cooperando para um sistema mais sustentável e

responsável com a sociedade, priorizando o princípio da eficiência e da economicidade.

### **3.2 Melhor aplicação de recursos**

Aliada à economia de custos está a melhor aplicação dos recursos que, com a ajuda dos sistemas digitais, possibilita melhor utilização das verbas, garantindo menos desperdícios. Priorizar essa experiência torna o serviço público mais eficiente e gera maior organização na administração pública, além de mostrar sua responsabilidade com os recursos naturais.

Assim, a partir da transformação digital as instituições respondem às mudanças ambientais por meio da adoção de tecnologias que visam alterar seus processos de geração de valor, trazendo melhorias e gerando mudanças por meio da união das tecnologias com a computação e a conectividade (VIAL, 2019).

O uso da tecnologia podem auxiliar o setor público a conhecer a população atendida, solucionar seus desafios, realizar suas funções, prestar serviços com maior eficácia e eficiência, atuar com transparência, responsabilidade e aumentar a legitimidade, devendo estar apoiada em processos, pessoas, políticas e na liderança, que necessita ter sua mentalidade alterada para transformar o serviço ofertado, e também por meio do relacionamento com os usuários para obter ideias com relação à aplicação dos recursos e atender suas necessidades (MISURACA ET AL., 2020).

## **4 METODOLOGIA**

Este estudo de caso visa mostrar que o uso das tecnologias deve ser considerado cultural, pois está presente em praticamente todos os fluxos de trabalho, sendo a transformação digital a transição de um modelo operacional convencional, exclusivamente manual e, por vezes, ineficiente, para sistemas integrados, que proporcionam agilidade e interconexão, atribuindo eficiência e qualidade ao trabalho.

Segundo Medeiros e Guimarães, com o uso da Internet e o aperfeiçoamento das tecnologias, as organizações puderam transferir seu sistema de plataformas convencionais para sistemas com interface web, mais modernos e eficientes. Além disso, a partir da transformação digital, tornou-se possível fazer uso de novas

tecnologias digitais, como smartphones, Inteligência Artificial, Cloud Computing, Blockchain e Internet das Coisas, entre outras (MEDEIROS & GUIMARÃES, 2006).

Para a aplicação deste trabalho foi utilizada como amostragem o órgão Paraíba Previdência – PBPREV e é importante mencionar que a governança se mostrou bastante atenta à relevância da transformação digital no setor público e mencionou estar focada em desenvolver soluções para que atenda ao proposto visando a sustentabilidade dentro do órgão.

Os procedimentos para coleta de dados incluíram um planejamento, a partir da ferramenta 5w2h, contendo princípios e objetivos definidos para inserção da tecnologia no ambiente governamental, o levantamento das necessidades, os desafios para a nova adaptação e os riscos envolvidos, a fim de obter melhor direcionamento.

Se trata de um processo contínuo, estratégico e de análise de dados para monitorar informações, causar impacto social e dar apoio às ações de sustentabilidade, através de acesso remoto com o intuito de subsidiar a tomada de decisões e definir estratégias para os próximos passos.

Segundo o presidente da Abep-TIC, Tasso Lugon, “o avanço tecnológico é o principal aliado na entrega de soluções e serviços eficientes” (O ESTADO, 2022). Diante dessa fala, percebemos que o que falta ao serviço público é substituir a morosidade nos processos e a incredibilidade nos serviços, por ações automatizadas que conectem todas as esferas de governo.

A digitalização de processos no serviço público é o meio propício para promover melhorias constantes nos processos administrativos, permitindo que o governo despreze os obstáculos burocráticos e admita maior eficiência operacional, sem que isso comprometa seu orçamento com gastos que extrapolem a sustentabilidade.

A partir da adoção do processo digital pôde-se destacar diversas vantagens, principalmente, com a extinção do processo físico (inteiramente impresso em papel), sendo as mais importantes a redução de custos, a agilidade na tramitação, a garantia na transparência e a possibilidade de evitar o extravio por meio eletrônico (ABRÃO, 2011).

Para analisar e interpretar os dados, foi elaborado um plano de ação e dado início ao acompanhamento das atividades, pondo em prática as ideias e sugestões apontadas e, à medida em que as sugestões factíveis foram surgindo, procedemos

com a implantação, o acompanhamento dos resultados de cada etapa, realizamos alterações importantes e adaptamos as ações à realidade da autarquia.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para início desta pesquisa, realizou-se um planejamento, estabelecendo os princípios e objetivos da inserção da tecnologia no ambiente governamental, amadurecendo o entendimento de como adotar novas ferramentas de transformação digital e quais delas implantar. Procedeu-se com o levantamento das necessidades, os desafios para a nova adaptação e os riscos envolvidos, a fim de obter melhor direcionamento.

Após o planejamento, foi pensada nessa adaptação aos poucos, dando início em um número menor de setores, observando os pontos de melhoria, para posterior expansão a todo órgão de forma eficiente para que, como passar do tempo e a transformação completa, os processos possam funcionar de forma integrada e conectada.

No primeiro momento, buscou-se fazer um levantamento dos gastos com insumos dentro do órgão, em consulta ao setor de almoxarifado do órgão, porém a pesquisa foi surpreendida com a informação de que não existe qualquer controle do que é gasto com material de expediente e limpeza dentro da autarquia, bem como não há controle de estoque no setor pesquisado, ou seja, a compra é solicitada à medida em que os materiais vão acabando, sem qualquer mensuração do quanto entrou ou saiu do cofre, portanto impedindo de mensurar a diferença deste custo ao início e final da aplicação da nossa pesquisa.

Prosseguiu-se com a pesquisa dos tipos de tecnologia de informação que já estivessem em uso na autarquia e foi percebido que já existia um sistema de tramitação interna com o único intuito de localizar em que setor o processo físico se encontrava dentro do órgão.

Posteriormente, foi iniciado um estudo técnico para levantar alternativas e propostas para o uso dessa tecnologia já existente de forma mais abrangente e ampla. Os pesquisadores se reuniram com os servidores do setor de informática e apresentaram três propostas: o uso e a disseminação do processo digital por inteiro em substituição gradativa aos processos físicos, pois já existia um sistema próprio de tramitação e este poderia ser modificado para atender à necessidade de

armazenamento do processo de forma integralmente digital, difundindo esta tecnologia na autarquia e dando maior utilidade entre os setores; a implantação da tecnologia para controle dos processos físicos, da tramitação destes e para dar mais segurança ao próprio acervo dos processos físicos que não podem ser descartados; e a preservação digital de arquivos, documentos e o próprio processo digital que deve permanecer acessível e incorruptível ao longo dos anos, sendo preservado digitalmente, mantendo a sua funcionalidade.

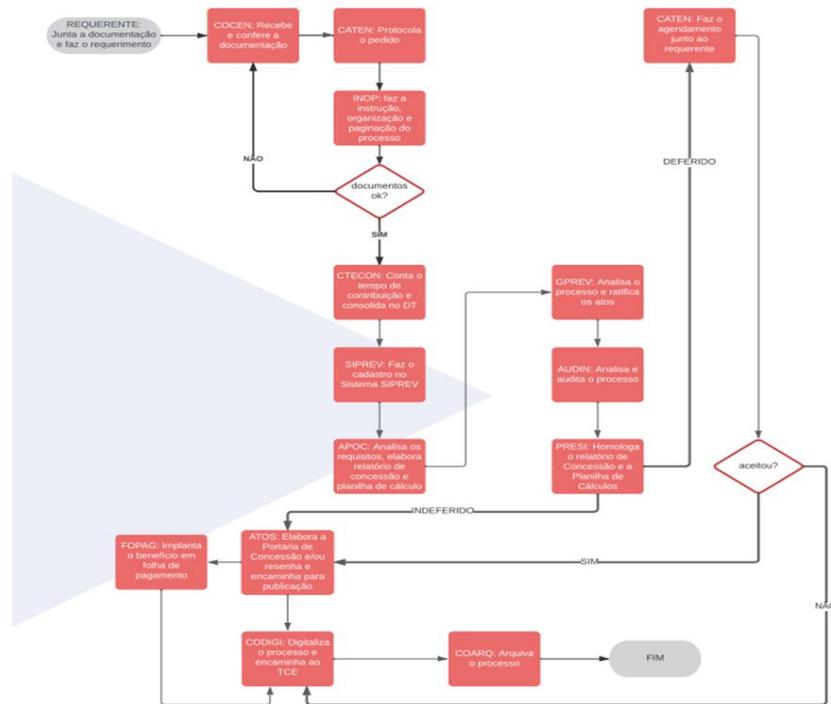
A partir dessa ferramenta já existente na PBPrev, com o intuito de buscar soluções factíveis e próximas da realidade financeira da administração pública, a sugestão da equipe pesquisadora foi acatada por trazer de alguma forma economicidade à gestão. Além disso, a partir do aperfeiçoamento de uma ferramenta já adotada pelo órgão, praticou-se também a sustentabilidade, reduzindo significativamente o gasto da administração com aquisições e implantações de novas tecnologias. Sendo assim, a relação custo-benefício em uma tecnologia já em uso não só reduz os gastos como contribui para a conscientização e cuidado com o meio ambiente.

Aos poucos, não só a presidência e as gerências do órgão, como os próprios servidores puderam perceber que a disseminação do uso do processo digital e a digitalização dos processos físicos era uma alternativa viável e palpável, uma vez que não haveria gastos excessivos em sua implantação e seu uso poderia trazer inúmeros benefícios, tanto na redução de custos com insumos quanto no próprio gasto energético e financeiro com o deslocamento de processos físicos entre setores e agências.

## **5.1 Mapeamento de processos**

O passo seguinte constituiu-se de um mapeamento e manualização dos processos de concessão de benefícios previdenciários, a saber, aposentadorias, pensões por morte e inatividades militares, identificando também o fluxograma de cada um deles. Para saber o que automatizar e integrar, se faz necessário conhecer como as operações são executadas internamente, identificando as atividades, a relação entre elas, os objetivos e os principais resultados.

Figura 1 - Mapeamento dos processos.



Fonte: Sistema Sisproto (PBPREV)

Com essa visão ampliada e esclarecida acerca dos processos, foi possível ao setor de tecnologia da informação implantar medidas de melhorias e incorporar as tecnologias no ambiente de trabalho, através do aperfeiçoamento do sistema interno do órgão para as novas necessidades apresentadas.

Figura 2. Tela inicial do sistema interno.

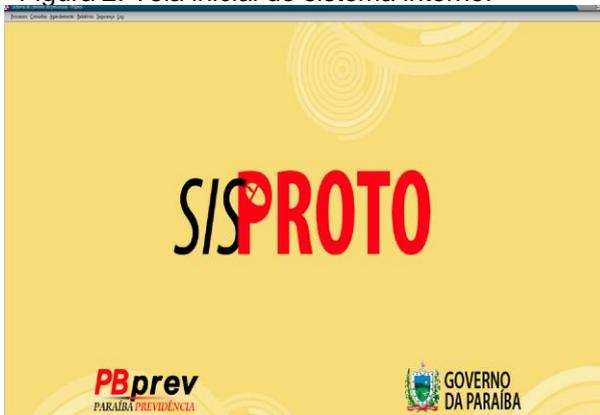
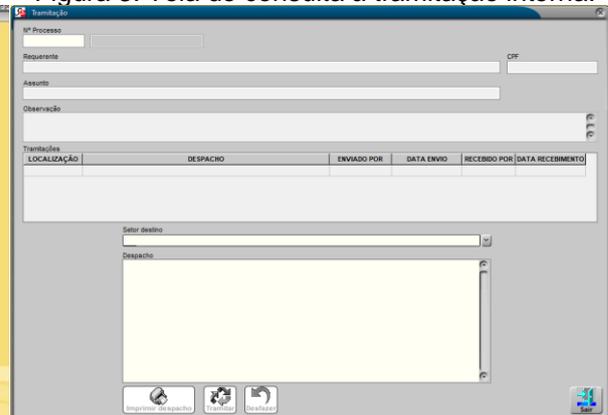


Figura 3. Tela de consulta à tramitação interna.



Fonte: Sistema Sisproto (PBPREV)

Com o estudo das necessidades e melhorias a serem implementadas no sistema interno, algumas adequações importantes foram feitas e, a partir delas, os processos passaram a ser digitalizados na plataforma de modo a ficar disponível para visualização de forma virtual, sem a necessidade de deslocamento do processo físico

de setor em setor, quando na sua concessão, ou de busca no arquivo de processos já homologados para consulta, como ocorria anteriormente.

Figura 4. Tela de pesquisa de processos.

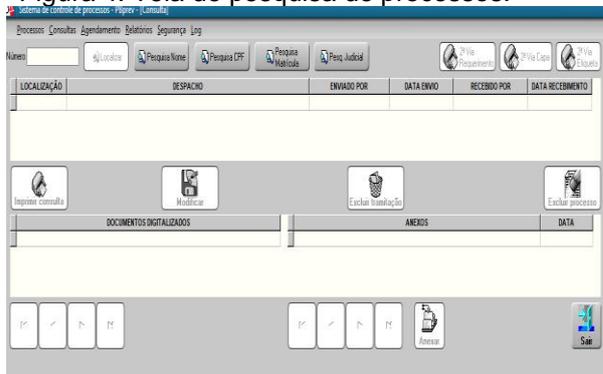
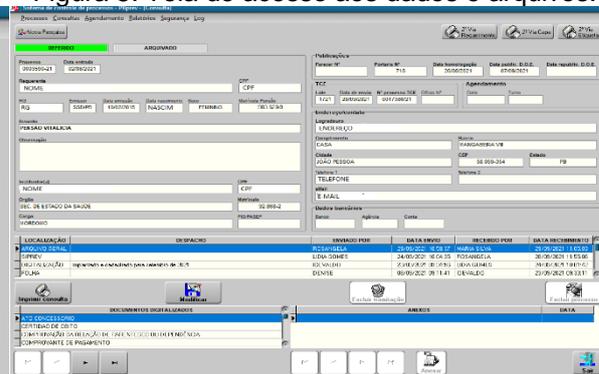


Figura 5. Tela de acesso aos dados e arquivos.



Fonte: Sistema Sisproto (PBPREV)

Nessa etapa de implantação, todos os processos físicos foram digitalizados e armazenados em um sistema próprio, além de catalogados em um arquivo digital. Os antigos processos físicos não deixaram de existir, porque não podem ser descartados, mas, a partir de agora, os novos processos já contam com a eficiência e economia de um ambiente completamente digital, tendo a preocupação de assegurar a preservação digital dos arquivos e processos para que continuem sendo funcionais.

## 5.2 Engajamento das pessoas

Qualquer esforço pela transformação digital sem o apoio e engajamento das pessoas envolvidas é moroso, desgastante e, algumas vezes, até inválido, tendo em vista que dentro de uma organização os colaboradores e os beneficiários deste serviço precisam partilhar da cultura e vontade de inovação, para que se mantenham, ao longo do processo, alinhados e possibilitem que a tecnologia seja ativada, incorporada e apoiada nas operações internas.

Assim sendo, um dos pilares para a implantação de tecnologias digitais está na conscientização dos servidores para que não haja resistência à inovação e à reavaliação constante, ambos princípios propostos pela ideia da mudança global. É preciso garantir que toda a organização esteja alinhada e conectada para receber bem essa iniciativa de digitalizar os processos governamentais.

A partir disto, deu-se início ao processo inteiramente por meio digital dentro do órgão, onde o beneficiário apresenta toda a documentação requerida para dar entrada no trâmite e esta é digitalizada no novo sistema da autarquia.

Figura 6. Tela de acesso dos servidores.

Figura 7. Tela dos serviços internos.

Fonte: Site da PBPREV

Figura 8. Tela para requerimento.

Figura 9. Tela para cadastro do processo.

Fonte: Site da PBPREV

Figura 10. Tela para inserção de dados.

Figura 11. Tela para salvamento dos dados.

Fonte: Site da PBPREV

Concluída a inserção dos dados e a digitalização dos arquivos em sistema, estava concluído todo o processo disponível de forma virtual e este tramita entre os

setores, onde são inseridos os documentos internos, como portaria de concessão, folha de cálculos, demonstrativos de tempo de serviços, certidões de averbações, etc.

Figura 12. Tela para tramitação.



Figura 13. Tela para consulta.



Fonte: Site da PBPREV

A partir desta formatação inteiramente digital tornou-se possível que o processo seja requerido, tramitado, alterado, inserido, consultado e arquivado de modo sustentável e econômico, colaborando para uma sociedade mais consciente e ativa na preocupação com o meio ambiente.

### 5.3 Atendimento à população

Além da transformação completa dos processos para o digital e da tramitação interna destes de forma online, possibilitamos também, através da modificação do sistema já existente, a consulta pública de processos, assim toda população poderá acompanhar o percurso de sua solicitação junto à PBPrev desde o protocolo até a publicação. Esse é um avanço que, além de cooperar para um mundo mais sustentável, torna o serviço público mais acessível e menos burocrático.

Figura 14. Site da PBPrev



Figura 15. Página de consulta de processos.



Fonte: Site da PBPREV

Figura 16. Direcionamento à página de consulta. Figura 17. Tela de consulta de processos.



Fonte: Site da PBPREV

#### 5.4 Análise, mensuração e monitoramento

Como resultado da aplicação efetiva da tecnologia na PBPreV, o modelo antigo, lento e burocrático de gestão, que utilizava o meio físico, através de processos impressos em papel, pouco a pouco, é deixado para trás, assumindo uma forma mais fluida, dinâmica e intuitiva, para que permita que muitos dos serviços, ainda realizados exclusivamente dentro do órgão, possam ser executados pela própria população, em ambiente digital.

Com o uso assertivo desta tecnologia, tornou-se possível a validação de dados para a tomada de decisões e a geração de resultados mais eficientes na gestão da PBPreV, a partir do mapeamento da automação de processos, com o uso eficiente de maneira mais transparente, com melhor controle dos processos e aperfeiçoamento dos serviços, além da redução significativa de custos e insumos, colaborando para a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente.

A partir da implantação do projeto piloto de digitalização e tramitação de processos conseguiu-se estreitar relacionamento com a população e otimizar demandas de maneira mais eficaz e transparente, além de viabilizar a economicidade dentro do órgão através da redução do consumo com insumos.

O trabalho não termina com a implantação das tecnologias, apenas, ao longo do caminho se faz necessário analisar, mensurar e garantir o monitoramento de cada passo, a cada setor, em busca de aperfeiçoamento, visando tomar decisões com amparo de dados confiáveis e a adoção de avaliação constante de resultados, a fim de reparar os erros e aplicá-la em outros setores.

## 6 CONCLUSÃO

Em busca por mais eficácia e melhor utilização de tecnologias em processos públicos, a alteração em volta da transformação digital nas repartições se torna cada dia mais intensa e imprescindível. Com efeito, tal atuação propicia maior transparência para que o cidadão consiga fiscalizar seus representantes, além da redução da burocracia na resolução das suas solicitações e demandas.

Entretanto, se faz necessário observar que essa transformação demanda critérios de coordenação e planejamento, atentando-se aos pontos indispensáveis para que a prática ocorra da forma mais aproximada ao projeto idealizado, de modo que seja possível enfrentar os desafios para alcançar o que se deseja: um serviço público de qualidade, ágil e bem estruturado.

De fato, a transformação digital no setor público vai muito além de apenas usar ferramentas tecnológicas, esta requer adaptação do poder público à inovação no centro das operações para a boa tomada de decisões. Para tal, habitualmente os processos são digitalizados e as ferramentas são integradas para a geração de uma experiência mais satisfatória para os usuários, tornando as operações mais fáceis e menos trabalhosas, além de reduzir a barreira entre o cidadão e o governo, o que agiliza a fiscalização e o uso dos serviços.

Na prática, podemos concluir que este trabalho teve sua relevância pautada na proposta de melhorias tanto das atividades já desenvolvidas no órgão quanto das que possam ser implementadas em consequência das sugestões apontadas como, por exemplo, a capacitação de servidores que não tem habilidade com o uso de ferramentas digitais e a atualização dos softwares computacionais do órgão, bem como a facilitação do trabalho dos próprios colaboradores com celeridade no atendimento das demandas e das necessidades da população.

E, aliado a tudo isso, podemos propiciar a economicidade, tanto de energia demandada, através da maior celeridade com que o servidor consegue executar cada etapa do processo de benefícios previdenciários, quanto de insumos, com a redução no gasto de papel, tinta para impressora, grampeadores e paginadores, entre outros, o que torna a PBPrev um órgão que se preocupa e zela pelo bem comum, pela sustentabilidade e pelo meio ambiente como um todo.

## REFERÊNCIAS

ABRÃO, C. H. **Processo Eletrônico**. 3. Ed. São Paulo, Atlas, 2011.

ALTIERI, M. (2008). **Agroecologia**: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável. 5. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

ARAÚJO, M. H., REINHARDT, N., & CUNHA, M.A. **Serviços de Governo Eletrônico no Brasil**: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. *Revista de Administração Pública (RAP)*, p. 676-694, 2018.

BARBIERI, J.C. (2007). **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva.

BRASIL. (2009). Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública**. 5ª ed., Brasília, DF, 2009. Disponível em: [http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/\\_arquivos/cartilha\\_a3p\\_36.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a3p_36.pdf). Acesso em: 17/05/24.

BRASIL. (2012). **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012. Estabelece regras para elaboração dos Planos de Gestão de Logística Sustentável. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br>. Acesso em 17/05/24.

BUAINAIN, A. M. (2006). **Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**: questões para debate. Brasília: IICA

CAPRA, F. (2003). **Alfabetização Ecológica**: o desafio para a educação do Século 21. In: Trigueiro, A. Meio Ambiente no Século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante.

COUTINHO, E. D., & FREITAS, A. S. **Valor público via tecnologias desenvolvidas com dados governamentais abertos**: O caso Operação Serenata de Amor. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 22(6), p. 1–27, 2021.

CUNHA, B. P., & AUGUSTIN, S. **Sustentabilidade ambiental**: estudos jurídicos e sociais. Caxias do Sul, RS. 2014.

DIAS T. F., SANO H. **Digital Transformation**, Brasil, 2019. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/344722169\\_DiasSano2019\\_ReferenceWorkEntry\\_](https://www.researchgate.net/publication/344722169_DiasSano2019_ReferenceWorkEntry_)>. Acesso em: fev. 2024.

DONAIRE, D. (1999). **A internalização da gestão ambiental na empresa**. Revista de Administração USP, São Paulo.

FOLLE, A. J. C.; SCHELEDER, A. F. P. **As novas Tecnologias e a uniformização do Processo Eletrônico**: Vantagens e Desvantagens. Publicação XXII Congresso Nacional do CONPEDI / UFPB – Universidade Federal da Paraíba, p. 190 a 215, 2014.

FORTES, W.G. (1999). **Transmarketings** – estratégias avançadas de relações públicas no campo de marketing. São Paulo, Atlas.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p. il.

JUDICIÁRIO vai receber apenas processos eletrônicos a partir de março de 2022. **CONJUR**, 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-set-22>. Acesso em: abr. 2024.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. (2010). **Administração de marketing**. – 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LONDON, L. (2012) **Sustainability in the private and public sectors**: a comparison of motivators, actions, barriers and reporting of results. Tese (Doutorado em Filosofia). Faculty of the Graduate School. The University of Texas at Arlington.

MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p. il.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A Institucionalização do Governo Eletrônico no Brasil**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 66-78, out./dez. 2006.

MÉDIA nacional de transformação digital aumentou em 2021. O ESTADO, 2022. Disponível em: <https://imirante.com/oestadoma/noticias/2021/07/04>. Acesso em: mai. 2024.

MESQUITA, Kamila. **A evolução do Governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre Governo e sociedade**. Comunicologia. v.12, n. 2, p. 174- 195, dez. 2019.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Estratégia de Governança Digital**: transformação digital. Cidadania e Governo. 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisaodaestrategi>>. Acesso em: fev. 2024.

MISURACA, G., et al. **Assessing the impacts of digital government transformation in the EU - Conceptual framework and empirical case studies**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, p. 1-230, 2020.

MIT Technology Review. **Transformação Digital no setor público: novas perspectivas e desafios**, 2023. Disponível em: <<http://www.mittechreview.com.br>>. Acesso em: jan. 2024.

MMA (n.d.). Ministério do Meio Ambiente. **A3P em números**, 2020. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/a3p-em-numeros>. Acesso em: mai. 2024.

MONTEIRO, Luis Felipe. **Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro**. Revista TCU, n. 145, 2020.

OCDE. **Revisão do Governo Digital do Brasil: Rumo à Transformação Digital do Setor Público**. OCDE, Paris, 2018.

PARRA FILHO, Henrique Carlos Parra; MARTINS, Ricardo Augusto Poppi. **Governança digital como vetor para uma nova geração de tecnologias de participação social no Brasil**. Liinc em Revista, v. 13, n. 1, p. 223-236, jun. 2017.

PEREIRA, Danilo Moura; SILVA, Gislane Santos. **As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, v. 7, n. 8, p. 151- 174, ago. 2010.

RECK, J. R., & HÜBNER, B. H. **A Transformação Digital do estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil**. Revista Eletrônica Direito e Política, 2021.

REVISÃO DO GOVERNO DIGITAL DO BRASIL. **Rumo à Transformação Digital do Setor Público: Principais conclusões**. Projeto Governo Digital OCDE. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/digital-government>>. Acesso em: jan. 2024.

SACHS, I. (2002). **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond.

SANTOS, Élcio Henrique dos; SILVA, Mirela Auxiliadora da. **Sustentabilidade empresarial: um novo modelo de negócio**. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20180301124814.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180301124814.pdf). Acesso em: mar. 2024.

SCHÄFER, M. B.; FLORES, D. **A Digitalização de Documentos Arquivísticos no Contexto Brasileiro**. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, v. 6, n. 2, jul./dez.2013.

SEIS em cada dez brasileiros preferem serviços públicos digitais. **EXAME**, 2021. Disponível em: <https://exame.com/brasil>. Acesso em: mar. 2024.

SICHMAN, J. S. **Inteligência Artificial e sociedade: avanços e riscos**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 35, n. 101, p. 37-50, 2021. ISSN: 0103-4014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/185024>. Acesso em: mai. 2024.

TACHIZAWA, T; POZO, H. (2007). **Gestão socioambiental e desenvolvimento sustentável**. REDE – Revista Eletrônica do Prodema. Fortaleza, v1, N1.

TEIXEIRA, Mariana Barros; ASSIS, Leandro Duarte de. **As Estratégias de Governança Digital do Governo Federal: uma análise do período de 2008-2020**. Disponível em: <[https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=945](https://login.semead.com.br/23semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=945)>. Acesso em: fev. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Política De Governança Digital**. 2018. Disponível em: <<https://sites.tcu.gov.br/relatorio-de-politicas/2018/politica-de-governanca-digital.htm>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

VIAL, G. **Understanding digital transformation**: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, p. 118–144, 2019.

VIANA, A. C. A. **Transformação Digital na administração pública**: do Governo Eletrônico ao governo digital. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, Santa Fe, p. 115-136, 2021.