

# OS IMPACTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## *THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION*

Fernando José Botelho Alves Filho <sup>1</sup>  
Maria dos Santos Marques <sup>2</sup>

### **RESUMO:**

O presente estudo discute os efeitos da cultura organizacional na transformação digital da administração pública, destacando como as práticas comuns nas entidades públicas afetam a aplicação de inovações tecnológicas. Neste cenário, a cultura organizacional pode funcionar tanto como um facilitador quanto como um entrave, dependendo do grau de alinhamento com os objetivos estratégicos da digitalização, como também, investiga a função da liderança na promoção de uma cultura orientada para a inovação, destacando a relevância de líderes que promovam a cooperação, o aprendizado constante e a receptividade a novos conceitos. Os resultados indicam a necessidade de alinhar iniciativas de transformação digital aos valores e comportamentos organizacionais, promovendo uma cultura que sustente a inovação e a modernização dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Transformação Digital, Cultura Organizacional, Administração Pública, Inovação.

### **ABSTRACT:**

This study discusses the effects of organizational culture on the digital transformation of public administration, highlighting how common practices in public entities affect the application of technological innovations. In this scenario, organizational culture can work both as a facilitator and as an obstacle, depending on the degree of alignment with the strategic objectives of digitalization, as well as investigating the role of leadership in promoting an innovation-oriented culture, highlighting the relevance of leaders who promote cooperation, constant learning, and receptivity to new concepts. The results indicate the need to align digital transformation initiatives with organizational values and behaviors, promoting a culture that supports innovation and modernization of public services.

**Keywords:** Digital Transformation, Organizational Culture, Public Administration, Innovation.

<sup>1</sup> Graduando em Direito no Centro Universitário CESMAC, Supervisor de Transformação Digital dos Serviços Públicos na Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio, [fernando.alves@seplag.gov.br](mailto:fernando.alves@seplag.gov.br).

<sup>2</sup> Mestre em Economia pelo Programa de Pós-graduação em Economia (PPGE) da Universidade Federal de Alagoas. Bacharel em Administração pela Faculdade Cesmac do Sertão. Gerente de Inovação e Simplificação de Serviços Públicos na Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas, [marquesmaria123@outlook.com](mailto:marquesmaria123@outlook.com).

1.

## 2. Introdução

A cultura organizacional tem um impacto significativo nos processos de transformação digital, particularmente no setor público, onde as estruturas hierárquicas e as práticas convencionais muitas vezes influenciam a dinâmica laboral, impactando diretamente a habilidade das entidades públicas de se ajustarem às transformações tecnológicas. Essa particularidade faz da transformação digital um desafio que vai além da aplicação de ferramentas inovadoras, demandando uma estratégia que harmonize elementos culturais com estratégias tecnológicas (Carbone, 1995).

Na administração pública, a digitalização visa atualizar procedimentos, otimizar recursos e melhorar a prestação de serviços aos cidadãos. Contudo, essas transformações não acontecem em um vazio cultural. A resistência à transformação, a burocracia e o apego frequentemente impedem que as tecnologias emergentes sejam totalmente assimiladas e empregadas de forma eficiente, reagindo de forma lenta e insatisfatória às mudanças que processam a sua volta (Castor, 1987). Assim, pode atuar tanto como um estímulo quanto como um obstáculo à inovação, dependendo de como líderes e funcionários públicos percebem e aceitam as alterações requeridas.

Ademais, a digitalização requer um cenário que incentive a cooperação, a experimentação e a adaptabilidade - características que nem sempre estão incorporadas na cultura organizacional do setor público, visto que, a administração pública moderna procura identificar o cidadão, prestar-lhe contas, ou seja, ajustar-se às suas reais necessidades (Kliksberg, 1994). Diante disso, modificar essa situação requer não apenas mudanças no comportamento individual, mas também uma avaliação das normas e práticas institucionais que respaldam essa tradição. Assim, a análise da cultura organizacional é fundamental para compreender as barreiras encontradas durante a implementação da transformação digital.

Um elemento fundamental é o papel do líder no processo de transformação, quando posto em prática de forma eficiente e eficaz para o bom sucesso dos objetivos traçados (Wolff; Cabral; Lourenço, 2013). Neste sentido é fato que a conduta dos líderes influencia na conduta de seus liderados, que consecutivamente procede no alcance dos resultados almejados de forma positiva ou negativa, por estar diretamente ligada a motivação dos colaboradores e satisfação dos desejos da organização (Carvalho; Palmeira; Mariano, 2012; Epitropaki et al., 2017). Líderes que tenham uma compreensão clara da importância da digitalização e seu impacto no valor público são essenciais para criar um ambiente que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da transformação digital. Esses

líderes precisam promover uma cultura que valorize o aprendizado contínuo, a incorporação de novas ideias e o envolvimento ativo de todos, criando um ambiente favorável para a aplicação de tecnologias e inovação.

Este estudo procura examinar o impacto nos processos de transformação digital, a partir do ponto da dificuldade organizacional, ressaltando tanto os obstáculos quanto as possibilidades dessa interação. Entender essas dinâmicas é crucial para identificar táticas que incentivem uma cultura mais aberta às inovações tecnológicas, maximizando as vantagens da digitalização para a sociedade e fortalecendo a gestão pública como um catalisador de transformação e progresso.

### **3. Metodologia de pesquisa**

A metodologia empregada nesta pesquisa científica baseou-se na abordagem qualitativa, com foco na análise e interpretação de dados provenientes de outras pesquisas e artigos científicos. Esse método, conhecido como revisão de literatura ou análise documental, permite a construção de conhecimento a partir de informações previamente publicadas em fontes acadêmicas confiáveis. A escolha por essa metodologia se deu pela necessidade de explorar conceitos, teorias e resultados já existentes, para estabelecer conexões e oferecer uma nova perspectiva sobre o tema em análise.

O processo metodológico iniciou-se com a seleção criteriosa das fontes, considerando critérios como relevância temática, qualidade acadêmica e atualidade dos dados. Em seguida, os artigos foram organizados e categorizados para identificar padrões, divergências e lacunas no conhecimento existente. Essa etapa envolveu técnicas de leitura analítica e codificação de conteúdo, que possibilitaram uma interpretação aprofundada dos dados, permitindo que as informações fossem organizadas em categorias ou tópicos centrais.

Durante a análise, priorizou-se uma abordagem interpretativa, onde os dados foram examinados à luz do referencial teórico previamente estabelecido. Esse processo permitiu não apenas a descrição dos conteúdos encontrados, mas também a síntese crítica e reflexiva, com o objetivo de compreender os significados subjacentes e as implicações das informações coletadas.

A utilização de dados secundários, neste caso, foi essencial para contextualizar o problema de pesquisa, identificar tendências e sustentar a discussão com base em evidências consolidadas. A triangulação de informações, ou seja, a comparação de diferentes fontes, garantiu maior confiabilidade e validade ao processo. Por fim, as conclusões foram formuladas com base na

articulação lógica entre os dados analisados e os objetivos inicialmente propostos, assegurando que as contribuições fossem fundamentadas e alinhadas ao estado da arte do tema.

Sendo assim, essa metodologia qualitativa possibilitou não apenas uma compreensão aprofundada do tema estudado, mas também a geração de insights que podem orientar futuras investigações e a prática acadêmica, destacando a relevância de pesquisas baseadas na revisão e integração de dados científicos existentes.

#### **4. Fundamentação teórica**

##### **4.1. Transformação digital: Inovação e desenvolvimento**

Um processo que envolve, em tese, a adoção de tecnologias digitais para modificar, otimizar e, em muitos casos, reinventar processos, produtos e serviços em diversas áreas, incluindo negócios, gestão e a administração pública, pode ser relacionado diretamente com a transformação digital. Visto que essa transformação é impulsionada pela evolução constante da tecnologia, como, por exemplo, a internet, inteligência artificial, big data, computação em nuvem e Internet das Coisas (IoT), que oferecem novas possibilidades para o mercado (RABELO, 2020).

Historicamente, a transformação digital é o resultado de progressos tecnológicos iniciados na Revolução Industrial e intensificados pela Revolução Digital no fim do século XX. O aparecimento dos computadores pessoais, a disseminação da rede de internet na década de 1990 e, mais recentemente, a disseminação de dispositivos móveis e redes sociais, tornaram-se acontecimentos importantes que pavimentaram o caminho para esta nova era.

Esses progressos modificaram a maneira como as pessoas se comunicam, absorvem informações e interagem, obrigando entidades públicas e privadas a se ajustarem a um ambiente cada vez mais dinâmico e interligado. Visto isso, cabe ao governo buscar uma colaboração com organizações da sociedade civil para impulsionar a transformação digital e a participação cidadã (Aguerre & Bonina, 2023).

O sentido dessa temática está diretamente relacionado à necessidade de adaptação às mudanças e comportamentos da sociedade. Ela não se trata apenas de investir em tecnologia, mas de transformar mentalidades, estruturas e modelos de negócio para aproveitar plenamente as oportunidades oferecidas pelo ambiente digital.

Para muitas organizações, esse processo inclui a revisão de estratégias, a melhoria da experiência do usuário e a busca por maior agilidade e competitividade em um mercado em constante evolução, com isso, deve ocorrer um monitoramento de desenvolvimento da maturidade digital para acompanhar e delimitar as próximas etapas dos projetos contidos na estratégia de transformação digital (Aras & Buyuközkan, 2023).

Portanto, compreender as exigências pessoais e reconhecer seu papel como uma força motriz que molda o presente e o futuro das organizações e da sociedade é de extrema importância para o andamento do projeto, destacando a importância de integrar de forma alinhada aos objetivos e necessidades humanas. Assim, a transformação digital se estabelece não apenas como um processo tecnológico, mas como um fenômeno sociocultural que redefine como vivemos e nos relacionamos no mundo contemporâneo.

#### **4.2. Cultura organizacional no contexto geral**

Segundo Teixeira (2012), existe a possibilidade de transmitir a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, normas, práticas e comportamentos que definem como as pessoas em uma organização interagem entre si e com o ambiente externo.

Diante disso, podemos ir além das regras formais ou das políticas institucionais. Ela inclui os aspectos não escritos e implícitos que orientam as interações cotidianas, como a forma de comunicação, o grau de colaboração e a abordagem à inovação ou à mudança. Esses elementos criam um ambiente único que pode ser tanto um fator de motivação e engajamento quanto um obstáculo ao crescimento, dependendo de como a cultura está alinhada às metas e valores da organização.

Porém, vale ressaltar o papel dela como a identidade coletiva da organização, influenciando desde como decisões são tomadas até a maneira como problemas são resolvidos e como os objetivos são perseguidos, sendo assim, muitas vezes vista como um reflexo da história, das lideranças e dos princípios que moldaram a instituição ao longo do tempo, onde podemos idealizar que compreender ela como parte do processo, passamos a realmente conhecê-la (Shein, 1984).

O significado reside na sua capacidade de moldar o comportamento, influenciando diretamente o desempenho e o foco na sustentabilidade de uma organização. Uma instituição de caráter forte e bem direcionada pode impulsionar o engajamento, a criatividade e a eficiência, enquanto uma desalinhada pode gerar conflitos, resistência à mudança e baixa produtividade. Por

isso, entender e gerenciar as mudanças no ambiente é essencial para alcançar os objetivos estratégicos de qualquer instituição.

Assim, a adaptação das tratativas deve ser vista como um ativo crescente e constante, mas de enorme valor, que requer atenção periódica. Deve-se atribuir significado à transformação tecnológica e estabelecer uma cultura organizacional aberta, enfatizando metas, vantagens e efeitos para a empresa e seus colaboradores (Nielsen et al., 2023). Ela não é estática, podendo evoluir conforme as mudanças internas e externas. Quando bem gerida, a cultura organizacional tem o poder de criar um ambiente harmonioso, onde os indivíduos se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso coletivo.

### **4.3. Dispositivos legais**

#### **4.3.1. No âmbito federal**

##### **1. Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**

A LGPD estabelece regras sobre o uso, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais por empresas e órgãos públicos no Brasil. Inspirada no GDPR europeu, a lei reforça os direitos dos cidadãos à privacidade e à transparência no uso de suas informações, sendo um marco regulatório essencial para a transformação digital. Ela incentiva práticas seguras e responsáveis, promovendo maior confiança no ambiente digital.

##### **2. Lei nº 14.129/2021 – Lei do Governo Digital**

Essa legislação busca modernizar a administração pública por meio da transformação digital, promovendo a oferta de serviços públicos digitais eficientes, acessíveis e centrados no cidadão. A lei incentiva o uso de plataformas unificadas, a interoperabilidade de sistemas e o compartilhamento de dados entre órgãos públicos, além de prever a eliminação de barreiras burocráticas.

##### **3. Decreto nº 10.332/2020 – Estratégia de Governo Digital 2020-2022**

Esse decreto institui a Estratégia de Governo Digital no Brasil, que orienta a transformação digital no setor público. Ele define metas como a digitalização de serviços, a integração de sistemas e o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e blockchain, para aumentar a eficiência e melhorar a experiência do cidadão com os serviços públicos.

#### 4. Lei nº 12.965/2014 – Marco Civil da Internet

O Marco Civil da Internet é a legislação base para a governança da internet no Brasil. Ele regula princípios como neutralidade da rede, privacidade e liberdade de expressão, estabelecendo um ambiente seguro e democrático para a transformação digital. O marco também reforça a proteção de dados e a transparência nas relações digitais.

### 5. Desenvolvimento

#### 5.1. Transformação digital e a administração pública

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais vetores de inovação e modernização na administração pública. Esse processo vai além da simples digitalização de documentos e serviços, envolvendo uma profunda mudança estrutural na forma como os órgãos públicos operam, interagem com os cidadãos, entregam serviços e atendem outras demandas de uma sociedade cada vez mais conectada e exigente.

Diante de um mundo cada vez mais novo e tecnológico, surge a tendência de melhoria na prestação dos serviços pela administração pública, onde o governo brasileiro detectou uma possibilidade de investimento, reduzindo custos para o estado e aumentando a satisfação do usuário. Por um lado, permite que as autoridades governamentais proporcionem serviços mais rápidos e personalizados, por plataformas digitais que unificam vários serviços em um único espaço, proporcionando: segurança, rapidez e transparência. Contudo, requer investimentos significativos em infraestrutura tecnológica, treinamento de servidores e integração de sistemas. Ademais, é crucial assegurar a inclusão digital, além de fornecer assistência e esclarecer dúvidas, prevenindo a exclusão de segmentos da população que não têm acesso a tecnologias ou competência para seu uso.

A partir disso, a transformação digital surge intrinsecamente da ideia do desenvolvimento e a busca em gerar resultados com maior êxito e otimizando estrategicamente os recursos, ou seja, uma economia consciente, que podemos traduzir como a priorização no investimento inicial em tecnologia e infraestrutura que, embora demandem um esforço financeiro maior, promovem a redução de custos operacionais ao longo do tempo (Edelmann et al. 2023) . Assim, ao transformar gastos recorrentes em ações estratégicas, as organizações conseguem alinhar um contexto cada vez mais competitivo por melhorias e novos projetos de crescimento.

Após o planejamento e compreensão da realidade local a partir do nível de governo (federal, estadual ou municipal) e suas peculiaridades, é fundamental analisar o ecossistema digital planejado

e as implicações, visto que, no setor público é inviável apenas introduzir as tecnologias e aguardar o desenvolvimento, devem articular e relacionar com os demais colaboradores sociais, aonde a partir do resultado viabilize o valor público.



**Figura 1** - Diagrama: estratégia do Governo Federal

fonte: Página sobre os Insumos da Estratégia Brasileira para Transformação Digital

Outro aspecto crucial está relacionado à mudança cultural dentro das instituições públicas. A implementação da transformação digital não se resume a aquisição de novas ferramentas ou na simples disponibilidade de acesso digital a um serviço, mas sim requer uma mudança na mentalidade dos gestores e servidores, que devem estar abertos à inovação e dispostos a revisar processos antiquados, garantindo uma visão ampla sobre o tema e as possibilidades de colocar em prática desde pequenas melhorias até a mudança total de um processo que está dificultando a obtenção de resultados.

Em vista disso, essa transição enfrenta resistências naturais, seja por medo de mudanças, seja por falta de preparo técnico. Cabe aos líderes públicos implementar estratégias de gestão de mudança, promovendo diálogo, engajamento para superar essas barreiras e compreender as limitações que compõem a atual realidade, tendo em vista, que há uma relação próxima entre

liderança, transformação digital e o desempenho organizacional em organizações governamentais públicas (Yusuf et al. 2023).

## **5.2. Impactos da cultura organizacional na transformação digital**

Diante do seu papel, a cultura organizacional é crucial no processo de transformação digital, influenciando tanto a rapidez quanto a profundidade das mudanças necessárias. Tradicionalmente, a administração pública é caracterizada por hierarquia, formalidade, estabilidade e aversão ao risco, elementos essenciais para garantir legalidade e imparcialidade nos processos. No entanto, essas características podem se tornar barreiras para a inovação tecnológica. A resistência à mudança, o foco estrito na conformidade, a centralização da gestão e a baixa capacidade de inovação são traços que dificultam a adoção de novas tecnologias e a reestruturação de processos administrativos.

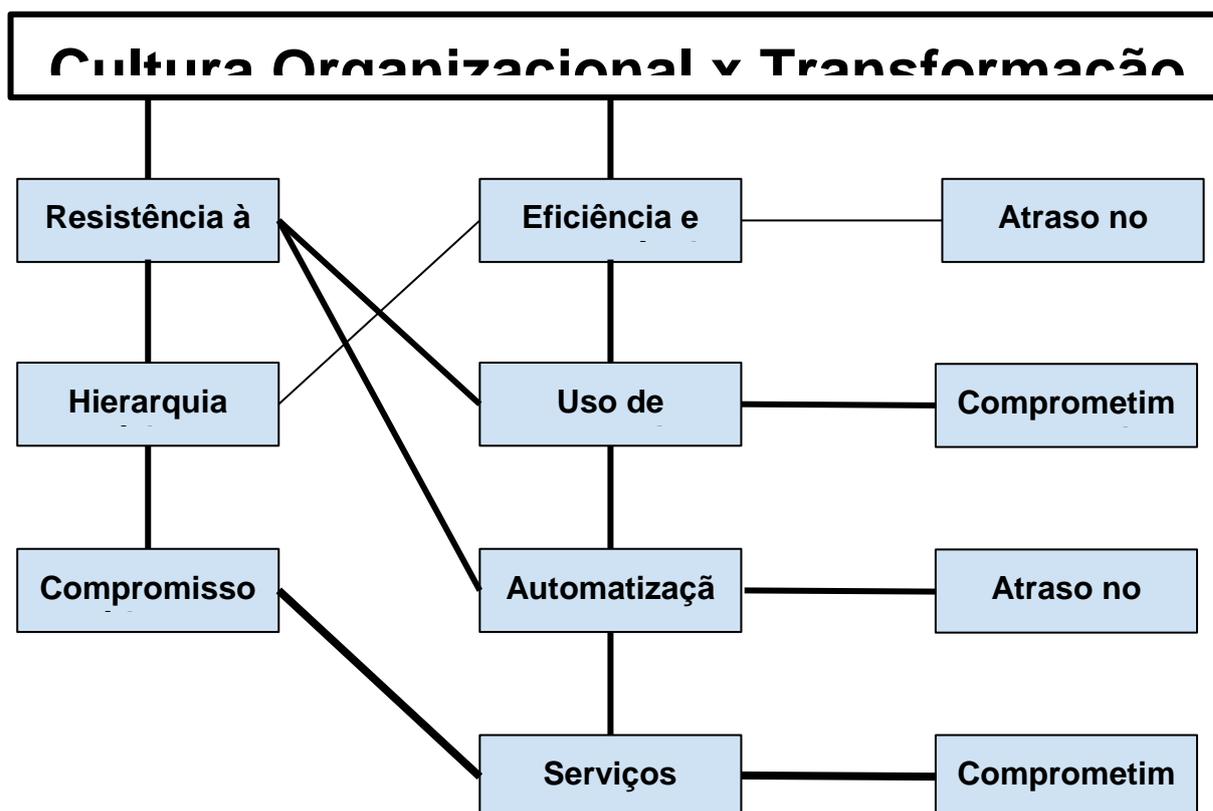
A transformação digital a princípio exige uma reconfiguração ampla, que vai além da mera adoção de ferramentas tecnológicas, envolvendo mudanças nos processos, valores e mentalidades. Para ser bem-sucedida, é necessário evoluir a cultura organizacional em aspectos essenciais, como a orientação para o cidadão, que coloca as necessidades e experiências da população no centro dos serviços públicos. Além disso, fomentar a inovação e promover o desenvolvimento de novas competências digitais, como análise de dados e cibersegurança, como também, depende da colaboração intersetorial, promovendo maior integração entre órgãos e setores da administração pública.

Os impactos diretos dessa transformação são amplos e positivos. A eficiência operacional aumenta com a automação de tarefas repetitivas e a integração de dados, reduzindo custos e tempos de execução. A transparência e a governança também são aprimoradas com o uso de ferramentas que oferecem maior rastreabilidade das ações e decisões, fortalecendo a confiança da sociedade. Além disso, o acesso universal a serviços públicos é ampliado por meio de plataformas digitais, permitindo que mais cidadãos sejam atendidos de forma remota e inclusiva. A utilização de grandes volumes de dados para embasar políticas públicas também contribui para decisões mais eficazes e direcionadas às necessidades reais da população.

No entanto, a transformação enfrenta desafios significativos, que incluem a superação da cultura de aversão ao risco, a necessidade de investimentos em infraestrutura e treinamento, e a resistência à mudança por parte dos servidores públicos, que assim, podem comprometer todo o projeto da transformação digital e conseqüentemente a economia investida durante o período. É

essencial transformar a abordagem tradicional em uma cultura de aprendizado e experimentação controlada, onde erros sejam vistos como oportunidades de melhoria.

**Figura 2** - Diagrama da relação e possíveis impactos entre a cultura organizacional e a transformação digital



fonte: De autoria própria.

Em conclusão, a relação entre as áreas é complexa, requerendo uma mudança cultural significativa. Ao adotar uma cultura mais ágil, inovadora e centrada no cidadão, a administração pública pode modernizar seus processos e entregar serviços mais eficientes e inclusivos. Esse avanço não apenas atende às demandas da sociedade contemporânea, mas também fortalece a confiança nos serviços públicos, demonstrando que a tecnologia é uma aliada indispensável para o futuro do setor público.

### 5.3. Desafios da evolução tecnológica no contexto atual

A humanidade é composta por diversos períodos evolutivos que trazem consigo a capacidade humana de superar os limites. Com isso, torna-se perceptível que a produção natural e a

realizada pelo homem possuem uma relação necessária, onde uma se adequa à outra e suas evoluções dependem exclusivamente da sua interdependência.

No entanto, em um parâmetro teórico, podemos analisar a evolução como um meio para desenvolvimento visando a melhoria de desempenho e resultado, por isso, quando a humanidade compreendeu que para transgredir a posição linear da sua raça havia a carência de superar os próprios limites de otimização para além do corpo material e físico, surgiu então a tecnologia.

O processo de produção contribui grandemente para a constituição de novos aparatos de execução para facilitar resoluções de problemas no cotidiano desde os tempos pré-históricos, sendo assim, desde o objeto mais simples ao mais complexo dos dias de hoje possuem uma compatibilidade mútua, criando influência na produção do novo. Portanto, vale salientar a importância da transformação singular da simplicidade em inovação.

É nesse sentido que fica cristalina a importância do aumento de conhecimento prático e teórico para que a sua aplicação resolva ou previna de forma sistemática problemas atuais e futuros, com isso, o fenômeno da tecnologia está totalmente ligado com as necessidades e o bem-estar do grupo responsável por adquirir, desenvolver e aplicar metodologias que facilitem o alcance dos objetivos de uma sociedade. Porém, as consciências individuais e coletivas precisam estar alinhadas a acreditar na capacidade resolutiva da solução determinada, visto que, sem a colaboração pessoal de cada membro em um projeto, o que era para contribuir e gerar resultados estarão atrasando e trazendo prejuízos.

Segundo PORTAL (2019), a tecnologia visa aprimorar algo e tornar a vida em sociedade mais fácil, acarretando mudanças sociais. A partir disso, ocorre a possibilidade de alguns impedimentos, como, por exemplo, de uma exclusão social, que não necessariamente acontece pelo simples fato das pessoas não apresentarem condições financeiras para adquirir certo equipamento, mas pode ser entendida também, pelo fato de que algumas pessoas não conseguem se adaptar aos novos meios tecnológicos.

Ainda, sim, para Castells (1999), o fato de uma sociedade possuir ou não a habilidade de dominar a tecnologia, ou incorporar-se às transformações, como também, fazer uso e decidir sua meta tecnológica, faz com que aconteça uma remodelação em um ritmo acelerado e trace uma história e um destino social, fazendo com que essas modificações não ocorram de forma uniforme e total em todos os lugares, sendo assim, um processo que necessita de tempo e para alguns, demorado. E com a administração pública não é diferente, que diante do seu papel enfrenta desafios e propõe uma reconstrução da gestão para enfrentar a problemática, devendo rever o comportamento do

Estado face às transformações ocorridas e pela busca de meios a fim de se adequar às novas necessidades (Silva. 2017).

Neste contexto, a visão que devemos transmitir durante o processo da mudança tende a recair e desgastar o usuário, visto que, a todo momento a transcendência para o meio digital se concretiza e presenciamos o surgimento de novos problemas, novas dificuldades e, ainda, sim, uma maior resistência ao novo mecanismo de trabalho que, a princípio, seria um facilitador da operação no cotidiano, transformando-se em um afronte a maturidade tecnológica de alguns ou grande parte dos servidores longevos da administração pública de um estado.

Diante disso, percebe-se que, embora o planejamento de um projeto pareça, em teoria, uma tarefa linear que envolve definir objetivos, etapas e processos claros, a realidade é muito mais complexa. O papel do líder vai além de acompanhar e direcionar os envolvidos no aprendizado necessário para alcançar os resultados esperados. É preciso considerar os desafios de harmonizar as diversas culturas, crenças e resistências dos membros da equipe, pois esses fatores podem impactar diretamente a adoção das mudanças. Assim, o sucesso de um projeto desse porte exige não apenas a disposição de conteúdo técnico, mas também uma gestão sensível e estratégica das relações humanas, o que torna o processo bem mais desafiador do que aparenta à primeira vista.

## **6. Resultados**

Os resultados da pesquisa evidenciam o papel central da cultura organizacional na transformação digital da administração pública, destacando que uma cultura adaptativa, aberta à inovação e fundamentada em valores como colaboração, transparência e aprendizado contínuo está mais bem posicionada para implementar mudanças tecnológicas com sucesso. Nesse contexto, foi constatado que organizações com essas características conseguem superar desafios e transformar processos de maneira eficiente, refletindo diretamente na melhoria dos serviços oferecidos à população.

Por outro lado, culturas organizacionais avessas à mudança ou excessivamente hierarquizadas enfrentam maiores dificuldades durante o processo de transformação digital. Essas barreiras culturais frequentemente se manifestam na resistência dos colaboradores, na falta de comunicação eficaz entre os diferentes níveis hierárquicos e na baixa priorização do desenvolvimento de competências digitais. Como resultado, as iniciativas tecnológicas nessas organizações tendem a ser fragmentadas ou ineficazes, comprometendo a qualidade e a agilidade dos serviços públicos.

Os dados analisados reforçam a importância de alinhar as iniciativas de transformação digital aos valores e comportamentos organizacionais. Uma abordagem estratégica que promova a adaptação cultural para sustentar a inovação e a modernização dos serviços públicos é essencial. Nesse sentido, foi observado que o engajamento ativo da liderança é um fator crítico para superar as barreiras culturais, especialmente no que diz respeito à promoção de uma mentalidade digital. Líderes que assumem um papel de facilitadores, promovendo um ambiente de experimentação e aprendizado, tornam-se elementos-chave na condução bem-sucedida da transformação digital.

Além disso, a pesquisa destacou que a promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação não é apenas uma necessidade pontual, mas um fator contínuo e estratégico para atender às demandas de uma sociedade cada vez mais conectada. A modernização tecnológica deve ser acompanhada por ações concretas que incentivem o desenvolvimento de competências digitais, bem como por esforços para integrar diferentes setores e níveis da administração pública em torno de objetivos comuns.

Assim, os resultados deste estudo fornecem uma base sólida para futuras pesquisas sobre o tema, ressaltando a importância de moldar uma cultura organizacional que favoreça a adaptabilidade e a inovação. Ao adotar essas práticas, a administração pública estará mais bem preparada para enfrentar os desafios tecnológicos e atender às expectativas crescentes da população, contribuindo para um futuro mais eficiente e inclusivo.

## **7. Considerações finais**

A presente pesquisa destacou a relevância da cultura organizacional como fator determinante no processo de transformação digital da administração pública. Com base nos dados qualitativos levantados, ficou evidente a necessidade de uma reestruturação profunda nas práticas que norteiam as organizações públicas. Além disso, diante das dificuldades na elaboração podemos destacar a falta de estudos correlatos, visto que, tal conteúdo pouco foi aprofundado ou mencionado em pesquisas autorais no campo e que pretendemos disseminar a problemática abordada para um maior interesse e visibilidade da importância na implantação de uma cultura organizacional direcionada para maiores resultados evolutivos da transformação digital no âmbito federal, estadual e municipal da República Federativa do Brasil.

Portanto, a transformação digital na administração pública só será bem-sucedida se acompanhada de um esforço integrado para moldar a cultura organizacional, promovendo lideranças inspiradoras, capacitação contínua e uma mentalidade voltada para a inovação. Essas

mudanças culturais são indispensáveis para que a administração pública possa não apenas modernizar seus processos, mas também responder de maneira eficiente e ágil às demandas da sociedade contemporânea. Assim, a pesquisa reforça a necessidade de uma abordagem estratégica que considere a cultura organizacional como um elemento-chave para a efetivação de uma transformação digital plena e sustentável.

Diante disso, conclui-se que após uma vasta investigação, o objetivo da pesquisa foi alcançado e que proporcionou uma compreensão aprofundada da relação entre os termos-basedessa análise, pois validados hipóteses, propostas de solução e novas descobertas que geraram grandes expectativas para o futuro juntamente com uma contribuição analítica para a área e para a sociedade em geral. Sugere-se que futuras pesquisas considerem elaborar questionários e aprofundar na compreensão e identificação de grupos com perfis dos servidores e as possíveis maneiras de colaborar para o crescimento dos grupos a partir das suas peculiaridades.

## REFERÊNCIAS

AGUERRE, C., & BONINA, C. (2023). Open government, civic tech and digital platforms in Latin America: A governance study of Montevideo's urban app 'Por Mi Barrio'. **Information Systems Journal**, 34(4), 1037– 1067.

ARAS, A., & BUYUKOZKAN, G. (2023). **Digital transformation journey guidance: A holistic digital maturity model based on a systematic literature review**. *Systems*, 11(4), 213.

BRASIL. **Estratégia brasileira para a transformação digital (E-Digital)**. Brasília, 2018.

BRASIL, B. DECRETO Nº 10.332, DE 28 DE ABRIL DE 2020. 2020. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2024.

BRASIL, B. LEI Nº 12.965, DE 23 DE ABRIL DE 2014. 2014. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2024.

BRASIL, B. LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. 2018. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2024.

BRASIL, B. LEI Nº 14.129, DE 29 DE MARÇO DE 2021. 2021. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm)>. Acesso em: 29 nov. 2024.

CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 34-47, jan./mar. 1995.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Observatório de la Economía Latino-americano**, n. 167, 2012.

CASTELLS, M. 1999. **La Era de la información: economía, sociedad y cultura**. México: Siglo Veintiuno Editores, 1999.

CASTOR, B. V. J. et al. **Estado e administração pública**: reflexões. Brasília: FUNCEP, 1987.

COLUNISTA PORTAL. **Evolução Tecnológica e as mudanças sociais**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/informatica/evolucaotecnologica-e-as-mudancas-sociais/51172>>. Acesso em: 27. Nov. 2024.

EDELMANN, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. (2023). Competences that foster digital transformation of public administrations: An Austrian case study. **Administrative Sciences**, 13(2), 44.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações** São Paulo: Atlas, 1990.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

HAYNE, L. A.; DE SOUZA WYSE, A. T. **Análise da evolução da tecnologia: uma contribuição para o ensino da ciência e tecnologia**. Revista brasileira de ensino de ciência e tecnologia, v. 11, n. 3, 2018.

KLIKSBERG, B. Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

NIELSEN, J. A., ELMHOLDT, K. T., & Noesgaard, M. S. (2024). Leading digital transformation: A narrative perspective. **Public Administration Review**, 84(4), 589–603.

RABELO, A. **Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>>. Acesso em: 29. Nov. 2024.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 5, n. 3 p. 3-16, 1984.

SILVA, Fernanda Cláudia Araújo da. **A Nova Gestão Pública**: Um desafio a ser enfrentado na atual conjuntura nacional pelas Políticas Públicas. In: FERREIRA, Gustavo Assed; CRISTÓV AM, José Sérgio da Silva; DIAS, Maria Tereza Fonseca. (Coords.). **Direito Administrativo e Gestão Pública II**. Florianópolis, SC: CONPEDI, 2017. Disponível em: <

<https://www.conpedi.org.br/publicacoes/roj0xn13/egjonppg/k654Mr2xr5t66530.pdf>>. Acesso em: 13. dez. 2024.

TEIXEIRA, J. E. C. **Cultura e mudança organizacional**: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense – Câmpus Sombrio. 2012. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, 2013, vol. 13, n. 01, pp. 177-204.

YUSUF, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. **International journal of data and network science**, 7(4), 1983–1990.