



INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

MÁRIO ANDRETTI DA SILVA OLIVEIRA
MATHEUS JORGE DE OLIVEIRA VIEIRA

**EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE FOLHA DE PAGAMENTO SOB A
PERSPECTIVA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ESTADO**

Maceió
2025

**MÁRIO ANDRETTI DA SILVA OLIVEIRA
MATHEUS JORGE DE OLIVEIRA VIEIRA**

**EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE FOLHA DE PAGAMENTO SOB A
PERSPECTIVA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ESTADO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Bacharelado
em Sistemas de Informação como
requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Sistemas de Informação

Orientadora: Profa. Dra. Mônica
Ximenes Carneiro da Cunha

**Maceió
2025**



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Instituto Federal de Alagoas
Campus Maceió
Biblioteca Benevides Monte

005.7

O48e

Oliveira, Mário Andretti da Silva.

Eficiência do processo de folha de pagamento sob a perspectiva da transformação digital [recurso eletrônico] : um estudo de caso em uma secretaria de estado / Mário Andretti da Silva Oliveira, Matheus Jorge de Oliveira Vieira. – Dados eletrônicos (1 arquivo : 2,43 MB). – 2025.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: Internet.

Orientação: Profa. Dra. Mônica Ximenes Carneiro da Cunha.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Sistema de Informação) – Instituto Federal de Alagoas, *Campus Maceió*, Maceió, 2025.


1. Sistemas de Informação. 2. Transformação digital – Gestão pública. 3. Folha de pagamento. I. Viera, Matheus Jorge de Oliveira. II. Título.

MÁRIO ANDRETTI DA SILVA OLIVEIRA
MATHEUS JORGE DE OLIVEIRA VIEIRA


Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Bacharelado
em Sistemas de Informação como
requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Sistemas de Informação

Aprovado em 08/07/2025.


Banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **MONICA XIMENES CARNEIRO DA CUNHA**
Data: 25/08/2025 13:29:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Mônica Ximenes Carneiro da Cunha - IFAL / Campus Maceió

Documento assinado digitalmente
 **TARCIO RODRIGUES BEZERRA**
Data: 25/08/2025 09:47:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Tarcio Rodrigues Bezerra - IFAL / Campus Maceió

Documento assinado digitalmente
 **FABRISIA FERREIRA DE ARAUJO**
Data: 25/08/2025 10:42:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Fabrísia Ferreira de Araújo - IFAL / Campus Maceió

Maceió, AL
2025

Peçam, e será dado; busquem, e encontrarão; batam, e a porta será aberta.

Pois todo o que pede recebe; o que busca encontra; e àquele que bate, a porta será aberta.

Mateus 7:7-8

Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.

Eclesiastes 3:1

AGRADECIMENTOS - MÁRIO ANDRETTI DA SILVA OLIVEIRA

Eis que é chegado o momento tão esperado. Concluir esta etapa representa a concretização de um sonho construído com esforço, dedicação e, sobretudo, com o apoio de muitas pessoas especiais. Tive o privilégio de contar com a companhia de colegas de classe e professores, que compartilharam conhecimento, incentivo e aprendizado ao longo da caminhada acadêmica. Minha gratidão eterna aos meus pais, José Paulo e Verônica; à minha irmã, Mariana; e às minhas tias que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio incondicional, carinho e força nos momentos mais difíceis. Sem vocês, eu não teria chegado até aqui. Um saudoso agradecimento aos meus avós, José Francisco e Josefa Ferreira, que não estão mais comigo, mas me cobrem de orações todos os dias, lá do céu. Agradeço, à minha esposa, Larissa — minha companheira de vida, de lutas e conquistas — por estar ao meu lado em cada passo dessa jornada. E ao nosso filho, Antônio, minha maior motivação, meu impulso para ser melhor, dedico cada linha deste trabalho. Vocês são minha razão, meu abrigo, meu maior orgulho. A todos vocês, o meu mais sincero e emocionado muito obrigado.

AGRADECIMENTOS - MATHEUS JORGE DE OLIVEIRA VIEIRA

Agradeço primeiramente a Deus, pois Seu cuidado esteve sempre comigo em cada momento, sustentando-me e permitindo-me superar todas as adversidades. À minha mãe, Cícera Vânia, que, com amor e inegáveis sacrifícios, cuidou de mim com suas orações e cada palavra de acolhimento nos momentos de desafio; sua dedicação em me ver crescer e realizar meus sonhos foi fundamental. À minha irmã, Maraysa, minha referência acadêmica, por seu amor, sua amizade, por cada palavra de encorajamento e pelo apoio incondicional; por sempre acreditar no meu potencial, mesmo quando eu duvidava. Ao meu pai, Mauro Jorge, agradeço pelo seu apoio, por me proporcionar o suporte e as condições necessárias para focar nos estudos. À nossa orientadora, Mônica, pela orientação atenta, pelas sugestões valiosas e pela confiança no desenvolvimento deste trabalho. Aos professores, colegas do curso e servidores da instituição, pelas trocas de conhecimento e contribuições ao longo da graduação. Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa caminhada, deixo meu sincero agradecimento.

RESUMO

A transformação digital tem se consolidado como uma estratégia fundamental para modernizar a gestão pública, especialmente em setores administrativos que demandam alto grau de controle e confiabilidade. A folha de pagamento, por envolver aspectos legais, financeiros e operacionais, apresenta-se como um processo crítico, onde erros e ineficiências podem gerar impactos significativos. Este trabalho tem como objetivo analisar a eficiência do processo de folha de pagamento de uma secretaria de estado à luz da transformação digital, identificando impactos, desafios e oportunidades de otimização. A metodologia adotada foi um estudo de caso de abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas, utilizando a técnica de storytelling, com servidores que atuam diretamente no processamento da folha de pagamento. O levantamento de dados primários foi complementado por análise documental e observação direta, permitindo compreender tanto os aspectos técnicos quanto organizacionais envolvidos no processo. A análise do conteúdo das entrevistas seguiu os preceitos do método de Bardin, permitindo a categorização e interpretação sistemática dos dados. O software MAXQDA Analytics Pro foi utilizado para apoiar a organização, codificação e interpretação do material qualitativo, contribuindo para a rastreabilidade e rigor analítico da pesquisa. Os resultados apontam que a adoção de ferramentas tecnológicas, como sistemas integrados de gestão, consultas ao banco de dados e automações pontuais, têm contribuído para maior controle das informações e redução de inconsistências. No entanto, também foram identificadas etapas manuais que ainda persistem, exigindo atenção para o redesenho de fluxos e ampliação do uso de tecnologias como forma de garantir maior confiabilidade e economia de tempo. Conclui-se que a transformação digital representa um caminho estratégico para a modernização do setor público, especialmente no contexto da folha de pagamento. A experiência analisada demonstra que, apesar dos avanços alcançados, há espaço para evoluções importantes, desde que alinhadas a uma gestão orientada por dados, capacitação contínua dos servidores e investimentos estruturais em tecnologia da informação.

Palavras-chave: transformação digital; folha de pagamento; gestão pública; storytelling; análise de conteúdo

ABSTRACT

Digital transformation has become a fundamental strategy to modernize public administration, especially in sectors that require a high degree of control and reliability. Payroll management, due to its legal, financial, and operational dimensions, is a critical process where errors and inefficiencies can have significant impacts. In this context, the digitalization and automation of procedures represent opportunities for public institutions seeking greater efficiency and transparency in personnel management. This study aims to analyze the efficiency of the payroll process in a state department through the lens of digital transformation, identifying impacts, challenges, and opportunities for optimization. The methodology was based on a qualitative case study, conducted through semi-structured interviews, employing the storytelling technique, with public servants directly involved in payroll processing. Data collection was complemented by document analysis and direct observation, enabling a comprehensive understanding of both technical and organizational aspects. Content analysis followed Bardin's method, allowing systematic categorization and interpretation of qualitative data. The MAXQDA Analytics Pro software supported data organization, coding, and analysis, contributing to the traceability and analytical rigor of the research. The results indicate that the adoption of technological tools, such as integrated management systems, database queries, and specific automations, has improved information control and reduced inconsistencies. However, some manual steps still remain, highlighting the need to redesign workflows and expand the use of technology to ensure greater reliability and time savings. It is concluded that digital transformation represents a strategic path for modernizing the public sector, especially in the payroll context. The case analyzed demonstrates that, despite the progress achieved, there is room for significant improvement, provided that efforts are aligned with data-driven management, continuous staff training, and structural investments in information technology.

Keywords: digital transformation; payroll; public administration; storytelling; content analysis.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	Justificativa.....	14
1.4	Estrutura do Trabalho.....	15
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1	A Transformação Digital e seu Contexto no Setor Público.....	17
2.1.1	O Conceito Amplo de Transformação Digital.....	17
2.1.2	A Transformação Digital no Setor Público: Objetivos e Valor Público.....	18
2.1.3	Aplicações e Impactos Gerais da Transformação Digital na Gestão Pública.....	19
2.2	O Processo de Folha de Pagamento na Gestão Pública e a TD.....	20
2.2.1	Características e Complexidade da Folha de Pagamento no Setor Público.....	21
2.2.2	Aplicações e Benefícios da Transformação Digital na Folha de Pagamento.....	21
2.3	Desafios e Perspectivas da Digitalização da Folha de Pagamento Pública.....	22
2.3.1	Desafios Recorrentes na Implementação da TD.....	22
2.3.2	Perspectivas Futuras e Inovação da Folha de Pagamento.....	23
2.4	Trabalhos correlatos.....	24
3.	METODOLOGIA.....	27
3.1	Caracterização da pesquisa.....	27
3.2	O caso estudado.....	27
3.3	A coleta de dados.....	28
3.4	O instrumento de coleta.....	31
3.5	A análise de dados.....	32
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
4.1	Organização e Codificação dos Dados no MAXQDA.....	34
4.2	Antes da Transformação Digital: aprendizados, surpresas e desafios.....	37
4.3	O processo de Transformação Digital em curso: melhorias, práticas e desafios.....	39
4.4	O futuro desejado: expectativas, inovações e perspectivas da equipe.....	41
4.5	Análise de Tendência de Palavras por Entrevista.....	43
4.6	Recomendações para aumentar a eficiência do processo de folha de pagamento.....	48
5.	CONCLUSÃO.....	50

5.1	Limitações da pesquisa.....	51
5.2	Sugestões para trabalhos futuros.....	52
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICES.....	57
	Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados: Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Blocos Temáticos e Perguntas Abertas.....	57
	Apêndice B - Modelo dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pelos entrevistados.....	60
	GLOSSÁRIO.....	63

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização, os objetivos e a justificativa da pesquisa, bem como a estrutura do trabalho.

1.1 Contextualização

A Transformação Digital (TD) tem se consolidado como um fenômeno de amplo alcance, capaz de provocar mudanças estruturais nas formas de produzir, comunicar, consumir e administrar. Longe de representar apenas a informatização de processos ou a adoção de novas tecnologias, a TD implica uma mudança paradigmática que afeta profundamente as rotinas organizacionais, os modelos de negócios, a cultura institucional e as formas de interação entre organizações e seus públicos (Vial, 2021; Reis et al., 2018). Seu impacto é observado em diferentes setores da economia, sendo potencializado por tecnologias emergentes. Essas inovações não apenas ampliam a capacidade de processamento de dados, mas também tornam possível a personalização de serviços, a automação inteligente e a gestão orientada por evidências.

Segundo Janowski (2015), a implementação de tecnologias digitais no setor público é um processo contínuo e complexo que não apenas melhora a prestação de serviços, mas também transforma a relação entre cidadãos e governo. Desde a introdução de sistemas digitais básicos até a adoção de tecnologias mais avançadas, como inteligência artificial e análise de big data, a trajetória da TD no setor público reflete a busca constante por inovação e excelência na gestão pública (Barata, Cunha e Silva, 2017).

No Brasil, esforços significativos têm sido direcionados para modernizar os processos administrativos nas esferas municipal, estadual e federal. Iniciativas como o Governo Digital têm consolidado o uso de plataformas digitais para melhorar a governança pública e otimizar recursos (Andrade e Diniz, 2018). Esses avanços são particularmente relevantes em áreas críticas como saúde, educação e administração financeira, onde a eficiência operacional é essencial para garantir a sustentabilidade dos serviços (Pizzolato Gonçalves & Maggion, 2022; Koerich et al., 2024).

Contudo, apesar dos avanços observados, ainda são escassos os estudos que examinam, na prática, como a Transformação Digital tem impactado processos complexos e sensíveis da gestão pública, como a folha de pagamento. Esse processo, por envolver aspectos legais, financeiros e operacionais, assume papel estratégico nas organizações públicas, sendo diretamente vinculado à gestão de pessoas e à alocação de recursos. Segundo Souza et al. (2020), a automação da folha contribui para reduzir erros, evitar fraudes e economizar tempo e recursos.

Neste contexto, este trabalho se propõe a analisar a eficiência do processo de folha de pagamento sob a perspectiva da Transformação Digital, tomando como base um estudo de caso em uma secretaria estadual. Busca-se compreender como a incorporação de tecnologias digitais tem contribuído para maior confiabilidade, rastreabilidade e agilidade nesse processo, além de identificar desafios persistentes e oportunidades de melhoria.

Diante disso, formula-se a seguinte pergunta-problema, que orienta esta pesquisa: *Como a Transformação Digital impacta a eficiência do processamento da folha de pagamento em uma secretaria estadual?*

1.2 Objetivos

Nesta seção são apresentados os objetivos geral e específicos que norteiam este trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a eficiência do processo de folha de pagamento sob a perspectiva da Transformação Digital em uma secretaria estadual.

1.2.2 Objetivos específicos

Como desdobramento do objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- ❖ Compreender, a partir da percepção dos servidores da folha de pagamento, os impactos e desafios do processo da transformação digital.
- ❖ Identificar os aspectos voltados à eficiência do processo, no que concerne às mudanças culturais, operacionais, tecnológicas e estratégicas na implementação da transformação digital, sob a ótica dos servidores da folha de pagamento.
- ❖ Elencar as expectativas e demandas futuras para o aprimoramento do processamento da folha de pagamento.
- ❖ Indicar recomendações para aumentar a eficiência, a segurança e a integração tecnológica no serviço de processamento da folha de pagamento.

1.3 Justificativa

A Transformação Digital (TD) no setor público representa uma oportunidade concreta para reavaliar e aprimorar processos historicamente marcados por burocracia, retrabalho e baixa eficiência operacional. Em um cenário onde a gestão pública é constantemente cobrada por maior transparência e responsabilidade no uso de recursos, a folha de pagamento destaca-se como uma atividade estratégica, tanto pela complexidade legal envolvida quanto pelo impacto financeiro direto sobre os cofres públicos.

No entanto, a aplicação efetiva da TD neste processo exige mais do que a simples adoção de ferramentas tecnológicas. Envolve uma revisão de práticas, integração de sistemas, redefinição de fluxos e capacitação de equipes (Motta et al., 2019; Alda & Abreu, 2021). A literatura recente evidencia que iniciativas bem-sucedidas na área, como as desenvolvidas por órgãos federais e estaduais, têm contribuído para a redução de erros, a automatização de cálculos e a melhoria na rastreabilidade e segurança das informações (Wetzel et al., 2022).

Apesar dos avanços observados, poucos estudos se concentram especificamente nos efeitos práticos da Transformação Digital da folha de pagamento em secretarias estaduais, cujas estruturas operacionais, muitas vezes, ainda convivem com sistemas híbridos e fluxos manuais. Essa lacuna é relevante, pois compromete o entendimento sobre os reais impactos da TD na rotina administrativa e na gestão de pessoas.

Assim, este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender, a partir de um estudo de caso, como a Transformação Digital tem influenciado a eficiência do processo de folha de pagamento em uma secretaria estadual. O estudo propõe-se a gerar evidências empíricas que possam subsidiar melhorias práticas e fomentar discussões acadêmicas sobre inovação e desempenho na administração pública.

1.4 Estrutura do Trabalho

O restante deste trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 2 apresenta uma Revisão de Literatura que reúne os principais referenciais teóricos e empíricos relacionados à Transformação Digital, especialmente no contexto da administração pública. São discutidos o conceito amplo de TD, seus desdobramentos no setor governamental, os impactos na gestão pública e, de forma mais específica, as aplicações e desafios da digitalização da folha de pagamento. Além disso, são apresentados trabalhos correlatos que dialogam diretamente com a proposta desta pesquisa.

O capítulo 3, por sua vez, descreve os procedimentos adotados para a condução do estudo. São detalhados o delineamento metodológico, as características do caso analisado, os instrumentos e técnicas de coleta de dados (entrevistas semiestruturadas com técnica de storytelling), bem como o processo de análise (análise de conteúdo segundo Bardin), incluindo o uso do software MAXQDA para organização e interpretação dos dados.

No capítulo 4 são apresentados os achados empíricos obtidos por meio das entrevistas realizadas com servidores públicos envolvidos diretamente com o processamento da folha de pagamento. Os resultados são organizados em três blocos analíticos: experiências anteriores à Transformação Digital, mudanças percebidas com a digitalização do processo e expectativas futuras. A discussão é articulada com os referenciais teóricos abordados, permitindo uma análise crítica e contextualizada.

Por fim, no Capítulo 5, as conclusões sintetizam os principais pontos do estudo, ressaltando os impactos observados da Transformação Digital na eficiência

do processo de folha de pagamento, as contribuições práticas para a gestão pública, as implicações acadêmicas da pesquisa e as sugestões para investigações futuras em contextos similares.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo envolve aspectos teóricos relacionados à transformação digital e seu contexto no setor público, o processo da folha de pagamento na gestão pública, os desafios para digitalização da folha de pagamento na gestão pública e trabalhos correlatos.

2.1 A Transformação Digital e seu Contexto no Setor Público

Esta seção aborda o conceito fundamental da Transformação Digital e suas particularidades quando aplicada ao contexto governamental, onde a busca por eficiência e valor público assume contornos específicos.

2.1.1 O Conceito Amplo de Transformação Digital

A Transformação Digital (TD) emergiu inicialmente no final da década de 1990, no contexto da popularização da internet e das primeiras aplicações de tecnologias digitais nos negócios. O termo começou a ganhar força na literatura acadêmica e na prática empresarial nos anos 2000, à medida que organizações passaram a perceber que a digitalização ia além da simples automação de processos, envolvendo mudanças estruturais e estratégicas (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014; Reis et al., 2018). Segundo Reis et al. (2018), a TD pode ser entendida como um processo que visa melhorar uma entidade, seja ela uma empresa, governo ou setor público, por meio de mudanças significativas em suas propriedades, causadas pelo uso de tecnologias digitais.

Verhoef et al. (2021) aprofundaram essa visão ao afirmar que a TD representa uma reconfiguração abrangente de operações, modelos de negócio e formas de interação com o ambiente, impulsionada pela integração estratégica dessas tecnologias. Para Vial (2021), trata-se de um processo disruptivo que modifica as rotinas organizacionais, as capacidades e as estruturas de valor, criando tanto oportunidades quanto desafios. Albertin & Albertin (2021) destacaram que, apesar do papel central das tecnologias habilitadoras — como Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), Big Data Analytics e computação em nuvem —, o sucesso da Transformação Digital depende essencialmente da capacidade organizacional de adaptar estratégias, desenvolver novas competências e gerenciar a mudança de forma eficaz.

Além disso, Kane et al. (2019) apontaram que a TD não é apenas tecnológica, mas profundamente humana e cultural, exigindo novas mentalidades, formas de liderança e estruturação do trabalho. Em complemento, Westerman, Bonnet e McAfee (2014) definiram a TD como o uso da tecnologia digital para melhorar radicalmente o desempenho e o alcance das organizações. Essa multiplicidade de definições reflete a natureza dinâmica e em evolução do conceito, que ao longo das últimas duas décadas deixou de ser uma vantagem competitiva para tornar-se uma condição essencial de sobrevivência e eficiência no setor público e privado.

2.1.2 A Transformação Digital no Setor Público: Objetivos e Valor Público

O setor público exerce uma função estratégica nas sociedades contemporâneas, sendo responsável pela formulação de políticas públicas, pela provisão de serviços essenciais — como saúde, educação e segurança — e pela regulação das relações econômicas e sociais (Peters & Pierre, 2016). Suas operações são marcadas por processos formais, normatizados e, muitas vezes, burocráticos, que garantem legalidade e equidade, mas também resultam em rigidez administrativa e dificuldades de inovação (Peters & Pierre, 2016; Bresser-Pereira, 2019). Frente a esses desafios, a Transformação Digital (TD) tem emergido como uma estratégia crucial para modernizar as práticas administrativas, otimizar recursos e melhorar a entrega de valor à sociedade (Mergel, Küttner & Mühlroth, 2019).

No setor público, a TD ultrapassa a simples automação de tarefas. Ela é entendida como um processo que reconstrói fluxos de trabalho, modifica a cultura organizacional e reposiciona o Estado para atuar de forma mais responsiva, transparente e centrada no cidadão (Mergel et al., 2019; Jaeger Neto, 2021). Enquanto no setor privado a competitividade e o lucro são os motores da transformação, no contexto governamental, o foco reside na geração de valor público, entendido como o aprimoramento da eficiência, da equidade e da confiança da população nos serviços prestados (MacLean & Titah, 2022).

No Brasil, políticas como a Estratégia de Governo Digital 2020-2022 e a Plataforma gov.br são reflexos desse movimento nacional de modernização, buscando integrar serviços, desburocratizar processos e fortalecer a participação

cidadã (Andrade & Diniz, 2018). Em âmbito subnacional, diversos estados também têm desenvolvido suas próprias iniciativas de Transformação Digital, implementando plataformas de serviços, sistemas eletrônicos de informação para gestão processual e avançando na digitalização de processos administrativos críticos, como os de recursos humanos e folha de pagamento, visando maior celeridade, transparência e controle (Ávila et al., 2017; Koerich et al., 2024).

De modo geral, as experiências de implementação da TD em diferentes níveis de governo no Brasil não apenas demonstram o potencial da TD para melhorar a eficiência operacional, mas também revelam os desafios enfrentados, como a resistência à mudança, a necessidade de capacitação dos servidores e as restrições orçamentárias (Santos & Fonseca, 2022; Lima et al., 2023). Ainda assim, os avanços conquistados sinalizam uma transformação profunda na relação entre Estado e sociedade, com ganhos expressivos em termos de acessibilidade, integração e confiabilidade dos serviços públicos (Lima et al., 2023; Brito, 2025).

2.1.3 Aplicações e Impactos Gerais da Transformação Digital na Gestão Pública

Entre os impactos mais observados, destacam-se a eficiência administrativa e a racionalização de recursos. Ao automatizar tarefas repetitivas, como cadastros, validações e processamentos, a TD libera servidores públicos para funções de maior valor agregado, contribuindo para um serviço público mais estratégico e menos operacional (Pizzolato Gonçalves & Maggion, 2022). No campo financeiro, estudos evidenciam reduções significativas nos custos operacionais e no desperdício de recursos (Pizzolato Gonçalves & Maggion, 2022), sobretudo em processos como compras governamentais, arrecadação e gestão de pessoal. A digitalização da folha de pagamento, por exemplo, impacta diretamente na agilidade do processamento, na diminuição de inconsistências e no aumento da rastreabilidade, proporcionando maior segurança e assertividade.

Outro efeito transformador da TD na gestão pública está no fortalecimento da transparência e *accountability*. Sistemas digitais permitem a disponibilização ampla e, em muitos casos, em tempo real de informações públicas, ampliando o controle social e facilitando auditorias e fiscalizações (Koerich et al., 2024; Wetzel et al.,

2022). Essa maior visibilidade dos atos administrativos e da aplicação de recursos contribui para uma gestão mais responsável e alinhada aos princípios democráticos, uma vez que as tecnologias digitais podem criar novas arenas para a prestação de contas à sociedade (Brito, 2025).

Entretanto, a literatura e a experiência prática mostram que esses avanços não se concretizam sem desafios. A simples introdução de tecnologia não é suficiente para garantir ganhos consistentes; é necessária uma profunda reengenharia de processos, a integração de sistemas isolados e uma abordagem holística que considere as dimensões humanas e organizacionais (Motta et al., 2019; Brito, 2025). Entre os principais entraves, destacam-se a resistência à mudança, a falta de competências digitais entre servidores e a dificuldade de interoperabilidade entre sistemas (Santos & Fonseca, 2022). Nesse sentido, a transformação digital no setor público exige mais do que ferramentas: demanda uma mudança cultural, uma estratégia clara de gestão da inovação e investimentos contínuos em capacitação e governança digital.

Portanto, os impactos da TD na gestão pública podem ser sintetizados em três grandes eixos: eficiência operacional, com processos mais rápidos e menos custosos (Koerich et al., 2024; Pizzolato Gonçalves & Maggion, 2022); transparência e controle, com dados mais acessíveis e auditáveis (Wetzel et al., 2022; Koerich et al., 2024); e inovação no serviço público, com a entrega de serviços mais ágeis, personalizados e centrados no cidadão (Mergel et al., 2019; MacLean & Titah, 2022). No caso da folha de pagamento — foco deste estudo —, a TD potencializa esses ganhos, ao permitir um processamento mais seguro, menos sujeito a erros (Wetzel et al., 2022; Alda & Abreu, 2021) e alinhado às melhores práticas de governança pública (Vieira, 2023).

2.2 O Processo de Folha de Pagamento na Gestão Pública e a TD

Após a contextualização da Transformação Digital (TD) no setor público, o foco voltou-se para um processo administrativo crítico e complexo: a folha de pagamento. Este trabalho analisa suas principais características e os possíveis impactos da TD sobre sua eficiência e confiabilidade.

2.2.1 Características e Complexidade da Folha de Pagamento no Setor Público

No contexto da administração pública, a folha de pagamento representa não apenas uma atividade rotineira, mas um processo de elevada complexidade e impacto estratégico para a gestão de pessoas e para a saúde financeira do Estado (Wetzel et al., 2022). Responsável por assegurar a remuneração de servidores e colaboradores, ela mobiliza uma intrincada rede de normas legais, que inclui legislações trabalhistas e previdenciárias específicas do setor público, estatutos próprios, planos de cargos e salários, bem como acordos sindicais (Vieira, 2023). Essa teia normativa, aliada à diversidade de vínculos funcionais — como estatutários, celetistas, temporários, comissionados e terceirizados — amplia significativamente a margem para erros e inconsistências, tornando a gestão da folha uma atividade crítica e suscetível a riscos financeiros e administrativos (Motta et al., 2019).

De acordo com Vieira (2023), falhas no processamento da folha podem gerar passivos expressivos, impactando tanto os direitos dos servidores quanto a sustentabilidade fiscal do Estado, além de comprometer a confiança na gestão pública. Isso exige que o processo seja operado com elevado grau de confiabilidade, controles internos robustos e suporte de sistemas de informação especializados (Vieira, 2023). Não por acaso, a folha de pagamento é frequentemente objeto de auditorias e monitoramentos constantes, visando prevenir irregularidades e assegurar a conformidade legal (Wetzel et al., 2022).

A busca pela eficiência no seu processamento — com uso crescente de tecnologias digitais e automação — tem sido uma prioridade em diversas esferas governamentais, não apenas para reduzir custos e erros, mas também para qualificar a tomada de decisão e fortalecer a governança pública (Motta et al., 2019; Brito, 2025).

2.2.2 Aplicações e Benefícios da Transformação Digital na Folha de Pagamento

A folha de pagamento, por envolver uma série de normativos legais, cálculos financeiros e controle de dados pessoais sensíveis, demanda soluções que garantam segurança, precisão e rastreabilidade das informações. Neste contexto, a

TD oferece ferramentas poderosas. De acordo com Vieira et al. (2021), a utilização de tecnologias digitais nesse processo pode impactar diretamente a eficiência operacional, reduzir significativamente o tempo de execução, mitigar falhas humanas e aumentar a confiabilidade dos dados gerados.

Um aspecto fundamental da TD para a eficiência da folha é a possibilidade de aplicar análises automatizadas sobre grandes volumes de dados. Isso se torna especialmente relevante para auditorias internas, detecção de inconsistências e prevenção de irregularidades, como demonstrado pela experiência do TCU ao utilizar malhas de dados para fiscalização (Wetzel et al., 2022). Essa capacidade analítica não apenas aumenta a integridade do processo, mas também otimiza o trabalho de controle, liberando recursos para atividades mais estratégicas.

Outro ponto relevante é a melhoria na tomada de decisão gerencial. Como observaram Lima et al. (2022), a digitalização propicia a substituição de processos manuais e baseados em papel por fluxos digitais, o que tende a promover uma cultura organizacional mais voltada para resultados, inovação e prestação de contas, elementos chave para uma gestão pública mais eficiente.

2.3 Desafios e Perspectivas da Digitalização da Folha de Pagamento Pública

Apesar dos benefícios potenciais em termos de eficiência e controle, a jornada de transformação digital na folha de pagamento pública enfrenta obstáculos significativos. Compreender esses desafios e vislumbrar as perspectivas futuras é essencial para planejar e executar iniciativas bem-sucedidas.

2.3.1 Desafios Recorrentes na Implementação da TD

A implementação da TD na folha de pagamento pública não é isenta de obstáculos. Estudos de caso em diversas áreas do setor público brasileiro e internacional (Motta et al., 2019; Alda & Abreu, 2021; Koerich et al., [ano]) apontam desafios recorrentes que também se aplicam a este processo crítico:

- **Resistência à Mudança:** Servidores acostumados a rotinas manuais ou sistemas antigos podem resistir a novas ferramentas e fluxos de trabalho, impactando a adoção e a eficiência esperada.

- **Sistemas Legados e Interoperabilidade:** A dificuldade em integrar novos sistemas com plataformas antigas e a falta de interoperabilidade entre diferentes bases de dados (RH, financeiro, etc.) são barreiras técnicas comuns que fragmentam a informação e geram retrabalho.
- **Capacitação e Competências Digitais:** A necessidade de treinar adequadamente os servidores para utilizar as novas tecnologias e desenvolver competências analíticas é fundamental, mas nem sempre é atendida, limitando o potencial das ferramentas.
- **Cultura Organizacional:** Culturas mais hierárquicas, avessas ao risco ou com pouca comunicação podem dificultar a agilidade e a colaboração necessárias para a TD.
- **Recursos:** Limitações orçamentárias para investimento em tecnologia e a escassez de profissionais de TI especializados no setor público também são desafios relevantes.
- **Gestão da Mudança:** A falta de um planejamento estratégico claro, de liderança engajada e de estratégias eficazes de gestão da mudança comprometem o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas de digitalização (Perides et al., 2020; Lopes et al., 2020). Superar esses desafios é condição necessária para colher os frutos da eficiência prometida pela TD.
- **Segurança da Informação:** a ausência de práticas formalizadas e normatizadas de proteção dos dados pode comprometer a confiabilidade e a sustentabilidade da transformação digital.

Superar esses desafios é condição necessária para colher os frutos da eficiência prometida pela TD.

2.3.2 Perspectivas Futuras e Inovação da Folha de Pagamento

Olhando adiante, o futuro da folha de pagamento digital no setor público aponta para um cenário cada vez mais integrado, automatizado e orientado por dados (Brito, 2025; Lima et al., 2023), em que a inovação desempenha papel central na superação de ineficiências e na promoção da governança digital (Albuquerque & Costa, 2025). À medida que tecnologias como inteligência artificial, aprendizado de máquina e blockchain avançam, cresce o potencial de automatizar não apenas o processamento da folha, mas também a detecção de inconsistências, auditorias

preditivas (Wetzel et al., 2022) e gestão estratégica de pessoas (Aguiar et al., 2019), prometendo novos patamares de eficiência e controle. Segundo Barbosa et al. (2020), o uso de inteligência artificial pode permitir a antecipação de erros com base em padrões históricos e a geração automática de alertas para tomada de decisão em tempo real.

Outro avanço esperado está na aplicação de tecnologias de *self-service* para servidores públicos, permitindo maior autonomia e rastreabilidade nos lançamentos de informações pessoais, concessões de benefícios e consultas sobre remuneração, o que pode reduzir a carga sobre os departamentos de RH e aumentar a satisfação do servidor (Lima et al., 2022). Além disso, a integração da folha de pagamento com sistemas de gestão de desempenho e planejamento de pessoal pode transformar esse processo de um mero controle contábil para uma ferramenta estratégica de recursos humanos, agregando valor para além da pura eficiência operacional (Vieira, Matos e Campos, 2021).

A inovação, no entanto, exige mais do que tecnologia: demanda capacitação contínua, reestruturação de fluxos e comprometimento institucional com a mudança, como enfatizaram Silva e Barreto (2021), ao alertarem que a digitalização sem preparo humano e normativo pode gerar disfunções e resistências. O futuro da folha de pagamento digital, portanto, passa por sua reinvenção como processo inteligente (Wetzel et al., 2022), confiável e voltado à eficiência pública (Vieira, 2023), apoiado por dados (Koerich et al., 2024), interoperabilidade de sistemas (Brito, 2025) e uma gestão centrada em valor público (MacLean & Titah, 2022; Brito, 2025).

2.4 Trabalhos correlatos

Diversos estudos recentes têm analisado a Transformação Digital (TD) na administração pública, especialmente no que se refere à automação de processos e à busca por maior eficiência e controle. Contudo, a pesquisa bibliográfica realizada não identificou trabalhos que abordassem de forma explícita o processo de folha de pagamento no setor público. Dessa forma, os estudos apresentados como correlatos referem-se à aplicação da TD em outros processos dentro da esfera pública, cujas características e desafios apresentam pontos de convergência com o

objeto deste estudo, permitindo a construção de análises e comparações pertinentes.

Moura e Righi (2019) realizaram uma análise da literatura sobre TD no setor público, destacando que as iniciativas digitais têm promovido ganhos operacionais relevantes, mas ainda enfrentam desafios relacionados à governança, integração sistêmica e capacitação de servidores, pontos que também emergem no presente estudo.

Por sua vez, Alda e Abreu (2021), ao investigarem a modernização administrativa no Brasil, ressaltaram que a reestruturação de processos internos e o uso intensivo de tecnologias digitais são fatores decisivos para ampliar a eficiência e qualidade dos serviços públicos. Os referidos autores reforçaram que a transformação digital precisa estar alinhada a estratégias institucionais e ser acompanhada de investimentos em qualificação do corpo técnico, o que dialoga com a proposta deste trabalho ao tratar da folha de pagamento como um processo estratégico e passível de inovação.

Santos e Cavalcante (2021) analisaram a inovação no setor público brasileiro, a partir de casos de sucesso na adoção de sistemas integrados e automação de rotinas administrativas, evidenciando que tais práticas podem contribuir para maior eficiência e redução de custos — impactos também observados na aplicação de consultas ao banco de dados para auditoria da folha de pagamento, como explorado neste estudo de caso.

Outro trabalho relevante é o de Silva e Andrade (2020), que investigou os impactos da automação na gestão de processos na administração pública. Os autores apontaram que a substituição de tarefas manuais por sistemas automatizados não apenas reduz falhas e retrabalho, mas também permite uma atuação mais estratégica das equipes, alinhada à experiência prática observada na secretaria estadual analisada nesta pesquisa.

Por fim, Rosa e Scherer (2020) discutiram o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) como indutoras de eficiência na gestão pública, ressaltando que o uso de bases de dados, integração de sistemas e mineração de

informações potencializa os ganhos de qualidade e controle, aspectos centrais no contexto da digitalização da folha de pagamento estudado.

Diante dos trabalhos supracitados, percebe-se que existe uma lacuna de trabalhos voltados à análise do processo de TD no âmbito da folha de pagamento. Apesar de similaridades com outros processos da gestão pública, a folha de pagamento tem peculiaridades e impactos que a diferenciam dos demais sistemas, tornando-se importante uma observação aprofundada sob a ótica dos que lidam diretamente com esta demanda.

3. METODOLOGIA

Este capítulo aborda a caracterização da pesquisa, uma breve descrição sobre o caso estudado, o procedimento de coleta e de análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho adota o método de estudo de caso único para analisar a eficiência do processo de folha de pagamento sob a perspectiva da Transformação Digital em uma secretaria estadual. Essa abordagem é apropriada para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, permitindo uma análise aprofundada das práticas administrativas e dos impactos da digitalização nos processos internos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é especialmente útil quando se busca responder a perguntas do tipo “como” e “por que”, permitindo a coleta e a análise de múltiplas evidências.

Como estratégia metodológica complementar, adotou-se também o uso da técnica de storytelling durante a coleta de dados qualitativos. Essa abordagem visa favorecer uma escuta mais aberta e contextualizada, permitindo que os participantes compartilhem experiências de forma mais fluida, espontânea e conectada à sua realidade profissional, contribuindo para a compreensão mais rica e humanizada dos efeitos da Transformação Digital na rotina da secretaria.

3.2 O caso estudado

Para fins de contextualização do caso estudado, trata-se de um órgão da administração direta, vinculado ao assessoramento do chefe do Poder Executivo, cuja estrutura está definida por legislação delegada específica. Sua finalidade principal é apoiar os processos de planejamento e gestão governamental, coordenando o ciclo de planejamento do Executivo e promovendo políticas voltadas à gestão de pessoas, ao patrimônio público e à prestação de serviços à sociedade, com foco na excelência técnica e no atendimento aos requisitos legais e às demandas dos diversos atores sociais.

Entre suas atribuições, destacam-se: o acompanhamento dos planos orçamentários; o apoio ao monitoramento, controle e avaliação da máquina pública; a supervisão da execução de convênios firmados por órgãos e entidades

governamentais; a produção e divulgação de dados estatísticos sobre o desempenho dos setores econômicos; a administração do patrimônio público, tanto mobiliário quanto imobiliário; e a descentralização dos serviços públicos por meio de unidades de atendimento ao cidadão. Compete também à instituição a formulação e execução de políticas de desenvolvimento de pessoas, com vistas à capacitação, promoção da saúde ocupacional e garantia dos direitos e deveres funcionais, conforme previsto na legislação vigente.

Com foco na eficiência e na inovação, o órgão busca a renovação da gestão pública por meio do fortalecimento do planejamento, da ampliação da participação social, do aprimoramento dos instrumentos de articulação interinstitucional e do estímulo à formulação de políticas públicas sustentáveis, que contribuam para a redução das desigualdades e a melhoria da qualidade de vida da população. Sua atuação institucional está voltada para o alcance de metas de curto, médio e longo prazo, fundamentadas em estratégias de crescimento e diversificação socioeconômica.

Sua missão consiste em contribuir para o desenvolvimento por meio da coordenação do ciclo de planejamento, bem como do aprimoramento e da inovação da gestão pública. A visão institucional estabelece o objetivo de ser reconhecida, em âmbito nacional, como referência em planejamento e inovação na administração pública no horizonte de quatro anos. A política da qualidade está centrada no planejamento eficaz, na gestão por resultados e na utilização de práticas inovadoras para a simplificação dos serviços governamentais, com excelência e eficiência. Os princípios que norteiam suas ações são: transparência, inovação, comprometimento, eficiência, trabalho em equipe, foco no usuário e profissionalismo.

3.3 A coleta de dados

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão aprofundada das experiências dos servidores públicos envolvidos com o processamento da folha de pagamento em uma secretaria estadual. Conforme destacam Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa é apropriada para captar

significados e construções subjetivas da realidade social, sendo especialmente adequada em investigações sobre mudanças organizacionais.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, complementadas por observação direta no ambiente de trabalho. Essa combinação metodológica favoreceu a triangulação das fontes, contribuindo para uma compreensão mais ampla e contextualizada do fenômeno estudado (Creswell & Creswell, 2021).

Durante as entrevistas, foi aplicada a técnica de storytelling, a fim de estimular os participantes a compartilharem suas vivências de forma livre, narrativa e conectada à realidade cotidiana do setor. Como observam McDrury e Alterio (2003), o storytelling é um recurso valioso para acessar elementos simbólicos e emocionais da experiência humana, favorecendo a construção de relatos situacionais, ricos em significados e exemplos práticos.

As entrevistas foram conduzidas com servidores de diferentes perfis — níveis hierárquicos, tempo de serviço e áreas de atuação — com o intuito de captar a pluralidade de visões e trajetórias profissionais. A observação direta, por sua vez, permitiu acompanhar a execução de tarefas relacionadas à folha de pagamento, incluindo o uso das ferramentas digitais adotadas durante a Transformação Digital.

O roteiro do questionário foi estruturado em cinco blocos temáticos principais. O primeiro bloco buscou entender a trajetória dos entrevistados no setor de folha, incluindo perguntas sobre o que mais chamou atenção ao ingressar na área, os principais desafios enfrentados e a existência de rotinas que foram abandonadas com o tempo. O segundo bloco abordou os impactos percebidos com a digitalização do processo, solicitando exemplos concretos de mudanças em termos de confiabilidade, redução de erros e economia de tempo. O terceiro bloco concentrou-se no monitoramento e controle da folha, indagando sobre os tipos de erros mais facilmente detectados com o uso de tecnologias, a existência de sistemas de alerta e os períodos de maior atenção ao longo do mês. O quarto bloco tratou dos desafios da transformação digital, buscando compreender se as mudanças percebidas foram mais de ordem técnica ou cultural. Por fim, o quinto bloco voltou-se à avaliação dos benefícios já conquistados e às perspectivas de

inovação para o futuro da folha de pagamento, incluindo sugestões dos próprios servidores sobre melhorias desejadas.

Além das questões principais, o questionário incluiu uma breve identificação do respondente, abordando aspectos como trajetória profissional, tempo de atuação no setor e formação acadêmica — sempre assegurando o sigilo das informações.

O estudo também incorporou aspectos da pesquisa-ação, promovendo a participação ativa dos colaboradores no processo investigativo e incentivando reflexões sobre os caminhos possíveis para a melhoria do processo analisado. Essa abordagem se mostra especialmente relevante em contextos de transformação institucional, como é o caso da modernização do processo de folha de pagamento, pois permite que os participantes atuem não apenas como fontes de informação, mas também como agentes na construção do conhecimento e na proposição de soluções concretas para os desafios vivenciados (Thiollent, 2011). Além disso, um dos pesquisadores participa do quadro de funcionários do setor estudado, o que caracteriza uma pesquisa-ação, pois é um indivíduo que deseja contribuir com melhorias para o órgão em que trabalha.

Todos os procedimentos foram conduzidos em conformidade com os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, incluindo a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o anonimato dos participantes, a confidencialidade das informações coletadas e o respeito aos direitos dos envolvidos, conforme estabelecido pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados. Percebe-se que é balanceado em relação ao sexo, existindo homens e mulheres. Chama a atenção o fato de serem todos com cargos comissionados, ou seja, nenhum funcionário efetivo atua na gerência de operações da folha de pagamento. A formação dos respondentes abrange áreas consideradas relevantes para a tarefa: administração, contabilidade e sistemas de informação. Um dos funcionários, que ocupa função de liderança, tem 18 anos na função, o que denota larga experiência e agrega em termos de experiência às suas falas. Os demais são relativamente recentes no setor

e com idade abaixo de 30 anos, o que sinaliza juventude e força de trabalho, além de abertura à tecnologia, por serem da geração Z.

Quadro 1: Caracterização dos respondentes.

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Vínculo	Tempo de Serviço na Folha de Pagamento
Entrevistado 1	48	Masculino	Contabilidade	Comissionado	18 anos
Entrevistado 2	28	Masculino	Administração	Comissionado	5 anos
Entrevistado 3	29	Feminino	Administração	Comissionado	3 anos
Entrevistado 4	28	Feminino	Sistemas de Informação	Comissionado	1 ano e 6 meses

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

3.4 O instrumento de coleta

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 10 perguntas abertas, organizadas em três blocos temáticos principais: (1) experiências iniciais e desafios enfrentados antes da Transformação Digital; (2) mudanças percebidas e práticas atuais durante o processo de transformação; e (3) expectativas, inovações desejadas e perspectivas futuras em relação à modernização do processo da folha de pagamento. As perguntas foram elaboradas com base no objetivo geral da pesquisa e em fundamentos teóricos sobre gestão pública, inovação e transformação digital, buscando captar as percepções subjetivas e os relatos práticos dos participantes. O questionário completo encontra-se disponível no Apêndice A.

Foram entrevistados quatro servidores públicos diretamente envolvidos com o processamento da folha de pagamento da secretaria estudada. Ressalta-se que, no contexto analisado, a equipe diretamente responsável pela gestão da folha é composta por três servidores técnicos diretamente ligados ao processamento, um assessor e o superintendente do setor. Entre esses profissionais, foram

selecionados quatro para participação nas entrevistas, além da atuação de um pesquisador-ação, visando abranger diferentes perspectivas e níveis hierárquicos no estudo. O questionário foi construído para favorecer a fluidez das narrativas, permitindo que os entrevistados compartilhassem suas experiências por meio de exemplos concretos e reflexões pessoais. A opção pela entrevista semiestruturada também possibilitou adaptações durante a realização, com inserção de perguntas complementares quando necessário, a fim de aprofundar temas emergentes e garantir a riqueza das informações coletadas.

3.5 A análise de dados

A análise dos dados obtidos adotou os princípios da análise de conteúdo, conforme o método proposto por Laurence Bardin (2011), amplamente reconhecido por sua aplicabilidade em pesquisas qualitativas que buscam identificar significados latentes nas falas dos participantes. Esse método foi adotado por sua capacidade de sistematizar grandes volumes de dados textuais e transformá-los em informações relevantes para interpretação científica. A aplicação da técnica permitiu examinar como os entrevistados percebem, vivenciam e interpretam os efeitos da Transformação Digital no processo de folha de pagamento.

O processo analítico foi conduzido em três etapas principais. A pré-análise envolveu a leitura flutuante e a organização do corpus textual, composta pelas transcrições integrais das entrevistas. Em seguida, na exploração do material, realizou-se a codificação e categorização dos trechos mais significativos, com base em temas recorrentes e alinhados aos objetivos da pesquisa. Por fim, a etapa de interpretação dos resultados buscou revelar os sentidos atribuídos pelos servidores às mudanças ocorridas nos processos administrativos, especialmente no que se refere ao uso de tecnologias, à automação, à confiabilidade dos dados e aos desafios enfrentados na prática.

Para garantir maior precisão, rastreabilidade e organização na análise, foi utilizado o software MAXQDA Analytics Pro 2024.9.1, ferramenta amplamente adotada em pesquisas qualitativas pela sua robustez em codificação temática, cruzamento de categorias e geração de visualizações gráficas (Kuckartz & Rädiker, 2019). O uso do MAXQDA possibilitou organizar os dados em códigos e subcódigos

previamente definidos, conforme a estrutura temática do roteiro de entrevistas, além de permitir a identificação de padrões discursivos e recorrências semânticas ao longo do corpus. A tecnologia também contribuiu para o rigor metodológico da análise, facilitando a sistematização dos achados e apoiando a construção dos resultados e discussões apresentados nos capítulos seguintes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os principais achados da pesquisa qualitativa realizada com servidores envolvidos no processamento da folha de pagamento de uma secretaria estadual. Os dados foram organizados em três blocos narrativos que acompanham a trajetória da Transformação Digital (TD): (1) o período anterior à introdução de mudanças tecnológicas e estruturais no processo da folha de pagamento, marcado por práticas predominantemente manuais e informais; (2) a fase atual, em que a Transformação Digital está em curso, com a incorporação de novas ferramentas, reorganização de rotinas e redefinição de responsabilidades; e (3) as perspectivas de futuro projetadas pelos próprios colaboradores, incluindo expectativas, inovações desejadas e desafios percebidos. A análise está ancorada na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011) e dialoga com o referencial teórico sobre gestão pública, inovação tecnológica e eficiência organizacional.

Para apoiar a sistematização, rastreabilidade e visualização dos dados analisados, utilizou-se o software MAXQDA Analytics Pro 2024.9.1, que permitiu a criação de códigos e subcódigos, a categorização temática das falas e a geração de representações gráficas como nuvens de palavras, mapas de codificação e gráficos de frequência.

4.1 Organização e Codificação dos Dados no MAXQDA

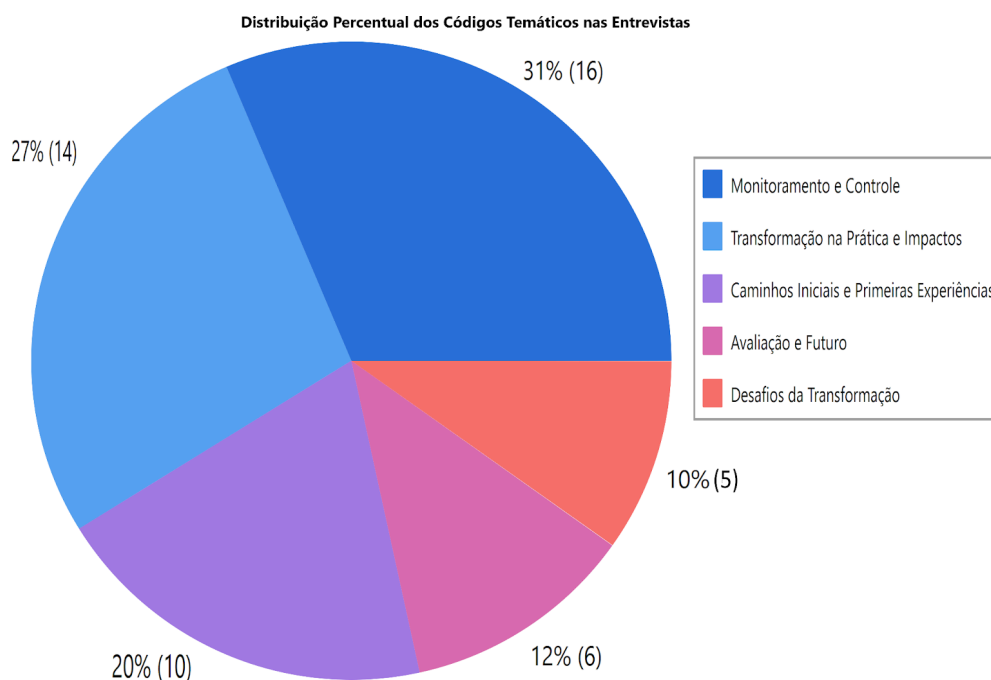
Para estruturar e interpretar os dados qualitativos provenientes das entrevistas, foi utilizado o software MAXQDA Analytics Pro 2024.9.1, uma ferramenta robusta voltada à análise de conteúdo e análise qualitativa assistida por computador. O uso do MAXQDA possibilitou maior controle, rastreabilidade e organização na codificação dos trechos mais relevantes das entrevistas, oferecendo suporte gráfico e sistemático à categorização dos dados.

Os códigos e subcódigos foram elaborados com base nas temáticas que emergiram diretamente das falas dos participantes e foram alinhados aos blocos temáticos do roteiro de entrevista. A estrutura de codificação criada refletiu tanto os três momentos da trajetória da Transformação Digital no processo da folha de pagamento (experiência anterior, situação atual e perspectivas futuras), quanto

desdobramentos conceituais mais específicos como uso de ferramentas, monitoramento de erros, segurança dos dados, adaptação tecnológica e capacitação de servidores.

Na figura 1 é apresentada a distribuição percentual dos códigos aplicados durante a análise. É possível observar que os temas mais recorrentes estiveram relacionados ao monitoramento e controle, à transformação prática e às experiências iniciais, evidenciando as dimensões mais mobilizadas pelos entrevistados ao relatarem suas vivências.

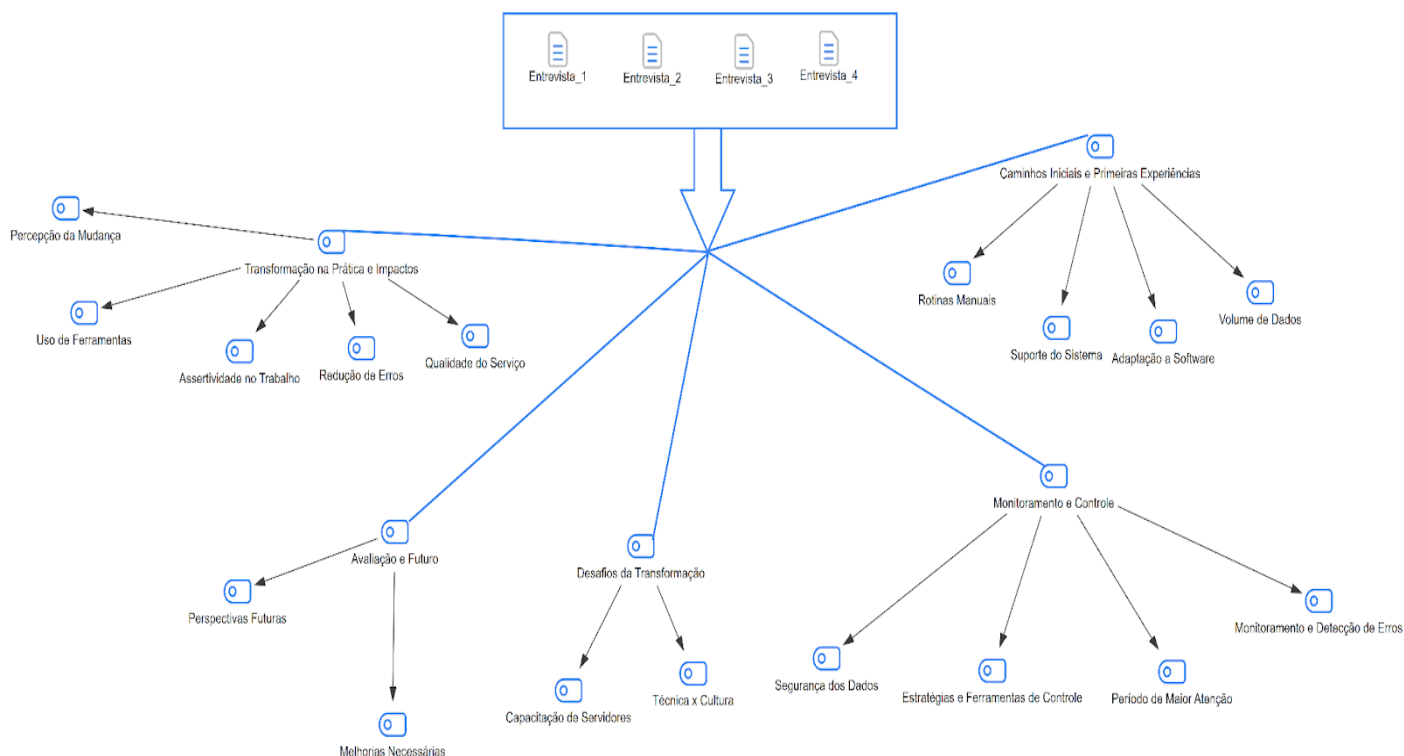
Figura 1 - Distribuição percentual dos códigos temáticos nas entrevistas.



Fonte: Elaborado pelos autores usando o MAXQDA Analytics Pro.

Na figura 2 é apresentado o mapa de codificação gerado automaticamente no MAXQDA, que ilustra graficamente a associação entre os documentos (entrevistas), os códigos principais e seus respectivos subcódigos. Essa estrutura evidencia a hierarquia das categorias analíticas, permitindo compreender como os conteúdos foram agrupados e segmentados ao longo do corpus.

Figura 2 – Estrutura hierárquica de códigos e subcódigos utilizados na análise das entrevistas



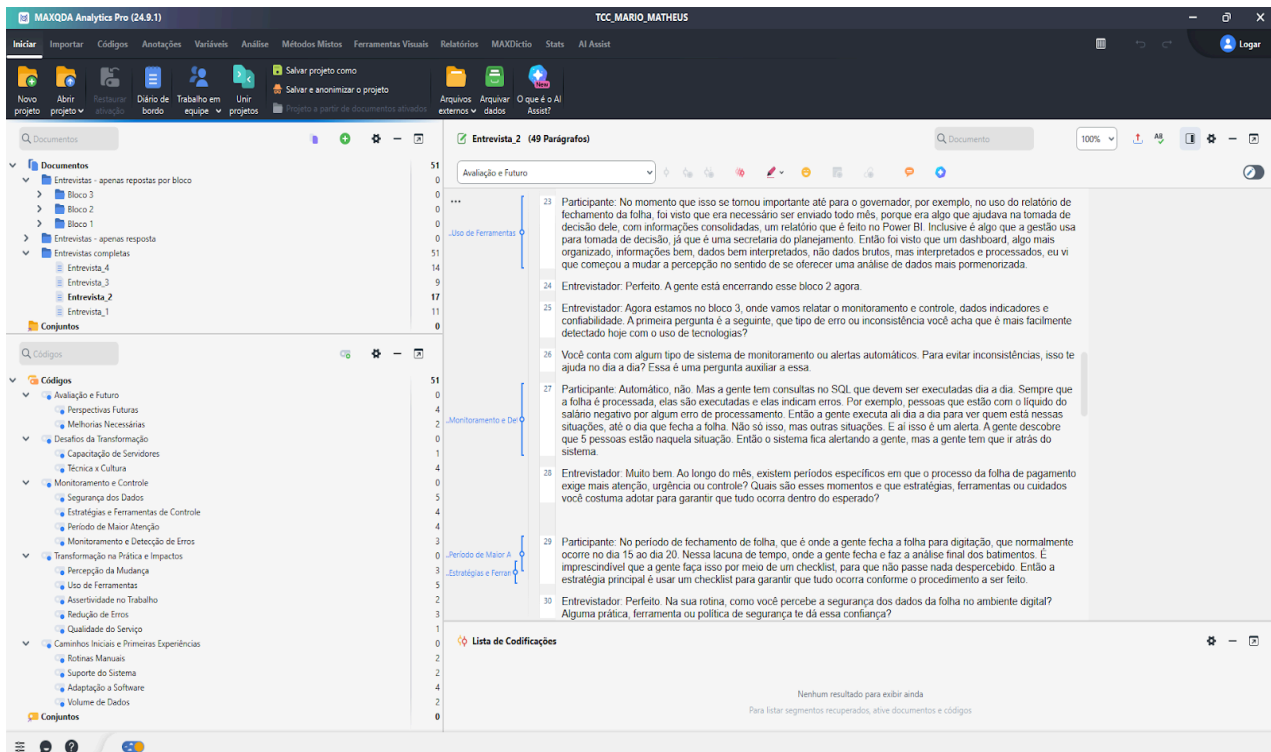
Fonte: Elaborado pelos autores usando o MAXQDA Analytics Pro.

Cada código representa um eixo analítico principal, subdividido em subcódigos que detalham aspectos específicos. O código “Transformação na Prática e Impactos” agrupa os subcódigos: Percepção da Mudança, Uso de Ferramentas, Assertividade no Trabalho, Redução de Erros e Qualidade do Serviço. O código “Caminhos Iniciais e Primeiras Experiências” inclui: Rotinas Manuais, Suporte do Sistema, Adaptação a Software e Volume de Dados. Já “Monitoramento e Controle” é composto por: Segurança dos Dados, Estratégias e Ferramentas de Controle, Período de Maior Atenção e Monitoramento e Detecção de Erros. O código “Avaliação e Futuro” abrange: Perspectivas Futuras e Melhorias Necessárias. Por fim, “Desafios da Transformação” compreende: Capacitação de Servidores e Técnica x Cultura. Esses agrupamentos facilitaram a organização e interpretação dos relatos, permitindo uma visão estruturada dos temas emergentes.

Por sua vez, na figura 3 é exibida a interface operacional do MAXQDA durante o processo de codificação. Nela é possível visualizar o painel de

documentos (entrevistas completas e segmentadas por blocos), o sistema de códigos e a codificação em tempo real dos trechos relevantes. A imagem evidencia a aplicação prática do método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011), com suporte digital.

Figura 3 – Interface do MAXQDA com estrutura de codificação aplicada às entrevistas.



Fonte: Dados da pesquisa exibidos com o auxílio do MAXQDA Analytics Pro.

Esse processo de organização e visualização gráfica contribuiu não apenas para a clareza metodológica da análise, mas também para a fundamentação dos resultados discutidos nas próximas seções. Como complemento a esse processo, também foram geradas nuvens de palavras diretamente no MAXQDA, que auxiliaram na identificação dos termos mais recorrentes em cada bloco temático, enriquecendo a interpretação e triangulação dos dados qualitativos.

4.2 Antes da Transformação Digital: aprendizados, surpresas e desafios

As experiências iniciais dos entrevistados revelaram um cenário marcado por processos manuais, pouca padronização e forte dependência de conhecimento

tácito. Muitos relataram terem sido introduzidos ao setor da folha de forma abrupta, sem capacitação prévia. A curva de aprendizagem era baseada na tentativa e erro, na observação de colegas e na busca informal por orientação. O entrevistado 3 relatou: “Tive que aprender tudo no dia a dia, porque não teve ninguém que me ensinasse como funcionava”.

As dificuldades enfrentadas iam além da operação de sistemas e incluíam obstáculos como a organização de planilhas extensas, a falta de padronização nos procedimentos e a complexidade das normas legais aplicáveis à folha. Três dos quatro servidores relataram insegurança ao lidar com legislações e regras institucionais pouco claras, o que aumentava o risco de erros e dificultava a execução das rotinas.

Essas falas refletem a realidade de diversos órgãos públicos brasileiros que ainda operam sob lógicas organizacionais tradicionais, com baixa institucionalização de processos e alta dependência de capital humano individualizado (Cunha et al., 2020). A falta de padronização e registro formal das rotinas é uma barreira reconhecida na literatura como obstáculo à modernização da gestão pública (Pereira & Spink, 2019).

Apesar das dificuldades, os entrevistados também mencionaram o desenvolvimento de resiliência e criatividade para lidar com as limitações existentes. O ambiente desafiador, por vezes, estimulava soluções improvisadas e adaptações locais, o que sinaliza para um capital de aprendizagem que seria posteriormente fundamental no processo de Transformação Digital.

Na figura 4 são exibidos os termos mais recorrentes nas entrevistas, relativos ao funcionamento da folha de pagamento antes da TD. Palavras como “erros”, “dados”, “relatórios”, “planilha” e “sistema” apontam para um ambiente operacional descentralizado e manual, sujeito a inconsistências e à falta de padronização.

A presença de termos como “excel”, “sql” e “Elogica” evidencia o uso de ferramentas técnicas de forma isolada, enquanto palavras como “manual” e “aprender” indicam uma aprendizagem baseada na experiência, sem apoio institucional estruturado. A frequência de “identificar” sugere que grande parte do

esforço dos servidores era voltada à detecção de falhas, em vez de à análise estratégica.

Essa visualização reforça que, no período pré-digital, o processo era caracterizado por fragmentação, dependência da atuação individual e limitações nos mecanismos de controle — aspectos que justificam a necessidade de mudanças estruturais observadas nos blocos seguintes.

Figura 4 – Palavras mais recorrentes no Bloco 1: experiências iniciais antes da Transformação Digital.



Fonte: Dados da pesquisa gerados com o auxílio do MAXQDA Analytics Pro.

4.3 O processo de Transformação Digital em curso: melhorias, práticas e desafios

O segundo bloco evidencia como a introdução gradual de tecnologias modificou profundamente o modo como os servidores lidam com o processo de folha de pagamento. Ferramentas como SQL, Power BI e planilhas automatizadas passaram a ser incorporadas à rotina, promovendo ganhos em agilidade, precisão e confiabilidade dos dados processados. Os entrevistados relataram que, com o apoio dessas soluções, foi possível “detectar erros mais rapidamente” e “tomar decisões com base em dados mais confiáveis”.

Além disso, o avanço da Transformação Digital possibilitou a padronização de tarefas, o cruzamento de informações entre diferentes sistemas e a produção de relatórios mais robustos para a gestão. A redução de erros na folha foi mencionada de forma recorrente, especialmente em relação a pagamentos indevidos, ausência de registros e duplicidades. O entrevistado 1 afirmou: “Hoje a gente consegue ofertar relatórios com uma baixa quantidade de erros, até nula”.

Apesar dos avanços, os participantes destacaram que a transformação não ocorreu de maneira uniforme. Em muitos casos, o progresso tecnológico dependeu da iniciativa individual de servidores mais experientes ou mais familiarizados com ferramentas analíticas. Isso reforça a ideia de que a TD no setor público, especialmente em áreas técnicas como a folha, está fortemente condicionada ao capital humano disponível (Mazzucato & Kattel, 2020).

Outro ponto relevante é a ausência de sistemas de alerta automáticos e a necessidade de monitoramento manual frequente. Os servidores relataram adotar checklists, consultas SQL e rotinas pessoais de verificação para garantir a consistência das informações, indicando que a automação ainda é parcial e demanda complementaridade humana.

A Figura 5 apresenta a nuvem de palavras gerada a partir dos relatos dos entrevistados sobre o monitoramento, a segurança e o controle da folha de pagamento. Destacam-se termos como “folha”, “dados”, “informações”, “processamento”, “erros”, “sistema” e “segurança”, que evidenciam as principais preocupações dos servidores quanto à confiabilidade e integridade do processo. A presença de palavras como “fechamento”, “salário” e “servidores” reforça a importância de um controle rigoroso, especialmente diante de prazos críticos e impactos financeiros diretos para os trabalhadores.

A menção recorrente a “digital”, “tecnologia” e “rede” sugere que os avanços tecnológicos começaram a se integrar mais fortemente ao processo nesse estágio, contribuindo para melhorias na rastreabilidade, na centralização dos dados e na mitigação de falhas. Ainda assim, a manutenção de termos como “erros” e “processamento” em destaque indica que o controle automatizado ainda convive com desafios operacionais e exige constante supervisão humana. Assim, a

visualização reforça a noção de uma fase de transição: mais estruturada do que a etapa anterior, mas ainda marcada por tensões entre confiabilidade técnica e controle humano.

Figura 5 – Frequência de termos no Bloco 2: experiências com o processo de Transformação Digital em andamento.



Fonte: Dados da pesquisa elaborados a partir do MAXQDA Analytics Pro.

4.4 O futuro desejado: expectativas, inovações e perspectivas da equipe

O terceiro bloco das entrevistas explora a visão dos servidores sobre os próximos passos da transformação digital na folha. As expectativas giram em torno de uma maior automação, com sistemas capazes de realizar cruzamentos em tempo real, gerar alertas preventivos e integrar as bases de dados entre diferentes órgãos do Estado.

A equipe espera uma atuação mais estratégica, com menos tempo dedicado à correção de erros e mais foco na interpretação de dados e na proposição de melhorias. Como afirmou o entrevistado 2: “Hoje a gente ainda perde muito tempo limpando dado. O ideal é que o dado já viesse limpo, e a gente só analisasse”.

Outros entrevistados mencionaram a necessidade de maior capacitação técnica continuada, padronização de processos entre os setores envolvidos e investimentos em infraestrutura digital. Além disso, foi sugerida a ampliação do uso de painéis visuais e indicadores como apoio à tomada de decisão em tempo real, o

que demonstra uma aspiração à consolidação de uma cultura de dados na administração pública (Mergel et al., 2019).

Por fim, há uma percepção de que a TD, embora já tenha proporcionado avanços significativos, ainda encontra barreiras institucionais, como contratos engessados, resistência de parceiros externos e limitações normativas. Ainda assim, os entrevistados demonstraram disposição em contribuir ativamente com o processo, indicando um alinhamento entre a base operacional e os objetivos estratégicos da modernização estatal.

A Figura 6 apresenta a nuvem de palavras gerada a partir das respostas dos entrevistados sobre as expectativas em relação ao futuro do processo de folha de pagamento. Observa-se a forte presença dos termos “transformação”, “processos”, “sistema”, “digital” e “dados”, o que sinaliza uma visão voltada para o aprimoramento contínuo por meio da tecnologia. A repetição de “tecnologia”, “ferramenta” e “powerbi” reforça o interesse em expandir o uso de soluções digitais mais integradas, com foco em automação, visualização de informações e controle em tempo real.

Além disso, palavras como “evoluir”, “trabalho” e “servidor” sugerem que os entrevistados reconhecem a importância do desenvolvimento contínuo das equipes e da modernização das práticas laborais. A presença de “relatórios”, “setor” e “físico” indica o desejo de superação de limitações estruturais e a substituição definitiva de procedimentos manuais por sistemas mais eficientes e seguros.

Essa visualização evidencia uma mudança de mentalidade entre os servidores: de um modelo reativo e manual para uma abordagem proativa, baseada em dados, confiabilidade e inovação. O discurso revela que a transformação digital deixou de ser um objetivo distante e passou a ser percebida como caminho inevitável para garantir agilidade, rastreabilidade e assertividade no processamento da folha.

Figura 6 – Termos mais frequentes no Bloco 3: projeções e inovações esperadas pelos servidores.



Fonte: Dados da pesquisa gerados a partir do MAXQDA Analytics Pro.

4.5 Análise de Tendência de Palavras por Entrevista

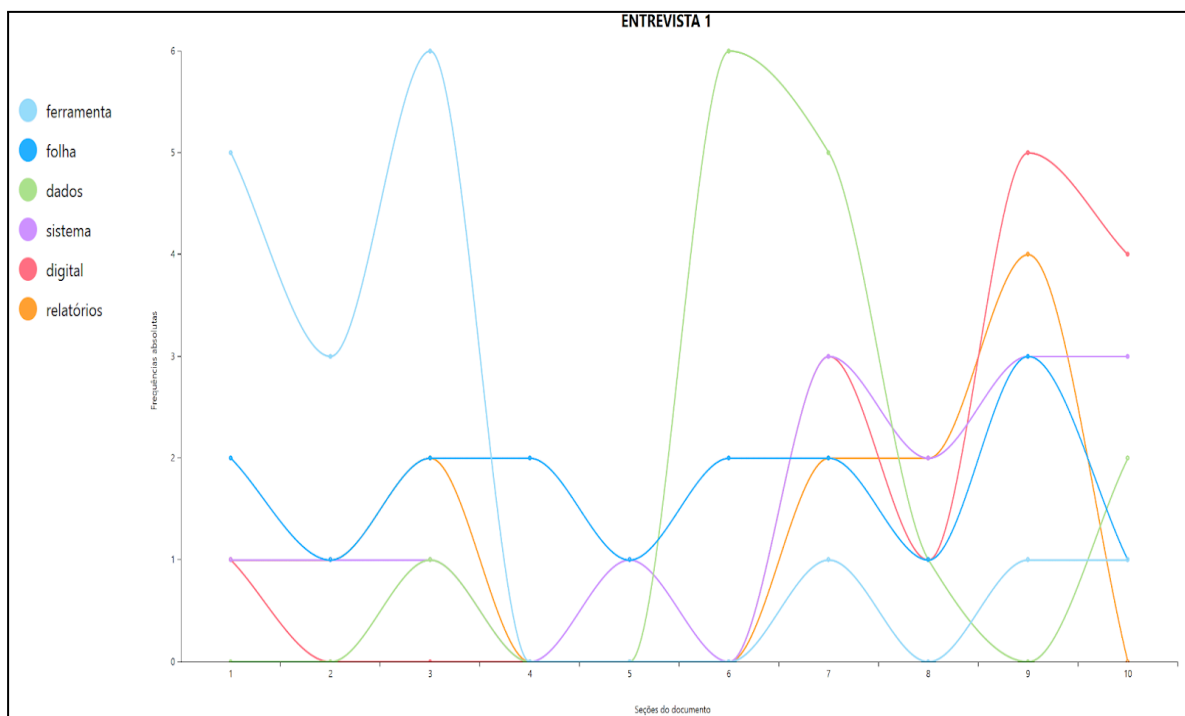
Como recurso complementar à análise qualitativa estruturada por categorias e subcategorias, foram elaborados gráficos de tendência de palavras com o apoio do software MAXQDA Analytics Pro 24.9.1. O objetivo desses gráficos é evidenciar como determinados termos relevantes à pesquisa evoluem em frequência ao longo das falas de cada participante, sem segmentações artificiais, respeitando a ordem e o fluxo natural da narrativa.

As palavras foram previamente selecionadas com base em sua relevância temática e afinidade com os blocos analíticos do estudo, excluindo conectores e termos funcionais. Os gráficos revelam a frequência absoluta dos termos ao longo das entrevistas, destacando momentos discursivos com maior concentração em temas como “dados”, “erro”, “sistema”, “folha”, entre outros.

Entrevista 1

Na figura 7 é possível observar que, de início houve forte menção à palavra ferramenta, que vai perdendo relevância ao longo da fala. Em contrapartida, termos como dados, digital e relatórios ganham destaque nos trechos finais, sugerindo que o entrevistado começa tratando de aspectos técnicos operacionais e finaliza com uma abordagem mais estratégica e analítica sobre o uso de tecnologia.

Figura 7 – Tendência temporal de palavras-chave na Entrevista 1.



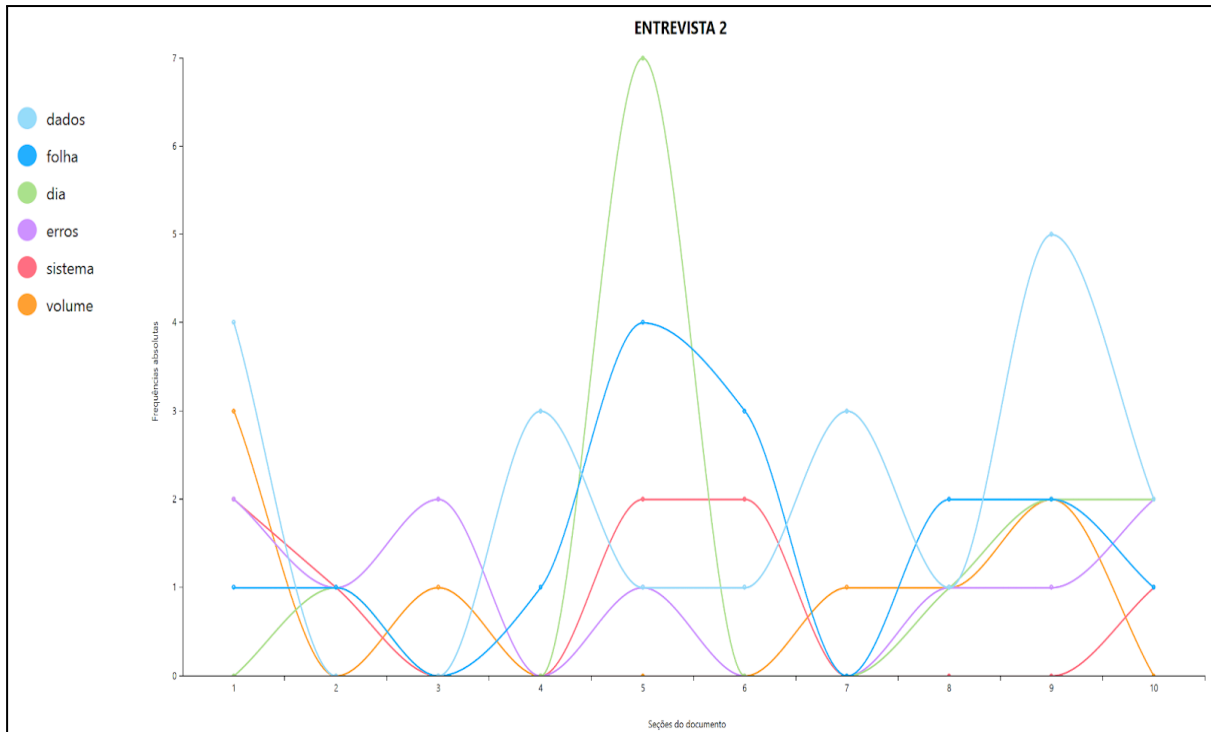
Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise no MAXQDA Analytics Pro (2025).

Entrevista 2

Na figura 8 é possível perceber que o termo dados aparece com mais intensidade no início da entrevista 2 e volta a crescer no final, indicando que o respondente inicia e conclui sua fala com foco na informação digitalizada. O termo folha mantém presença consistente, refletindo o foco central do processo. Já os

termos erros e volume aparecem em momentos pontuais, indicando preocupação específica com controle e complexidade em determinadas etapas da fala.

Figura 8 – Tendência temporal de palavras-chave na Entrevista 2.

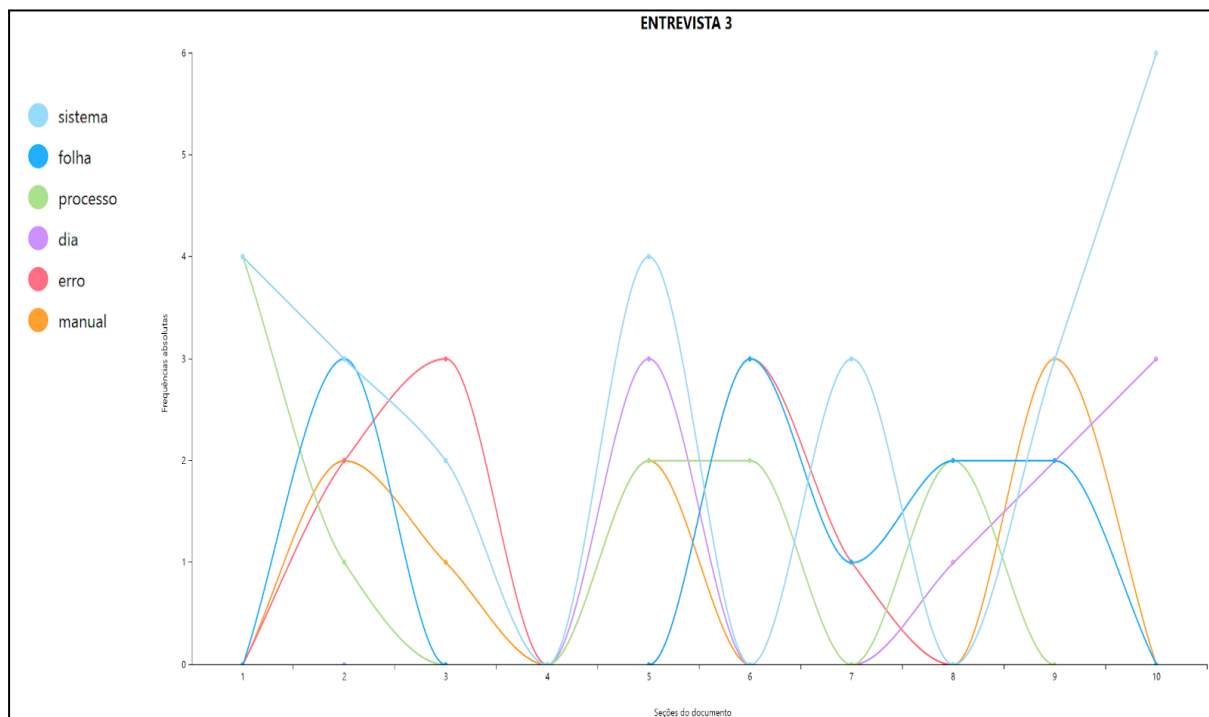


Fonte: Dados da pesquisa gerados com auxílio do MAXQDA Analytics Pro.

Entrevista 3

Conforme se observa na figura 9, a palavra sistema tem frequência elevada e crescente, sugerindo centralidade do tema ao longo de toda a entrevista 3. Os termos erro, manual e processo aparecem de forma complementar, reforçando a tensão entre o trabalho automatizado e os desafios persistentes das rotinas anteriores. Percebe-se que o discurso do entrevistado 3 transita entre vivências operacionais e a adaptação ao novo cenário digital.

Figura 9 – Tendência temporal de palavras-chave na Entrevista 3.

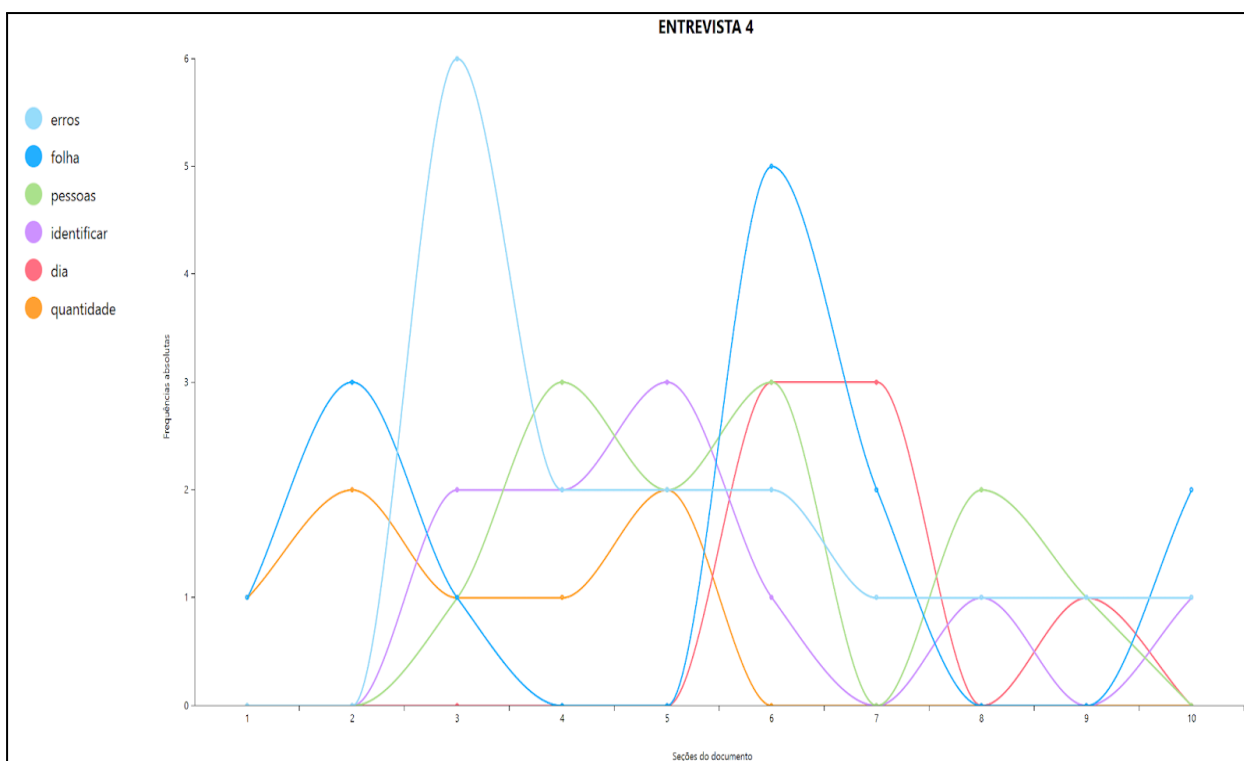


Fonte: Dados da pesquisa analisados com o MAXQDA Analytics Pro.

Entrevista 4

Há um pico expressivo do termo erro no início e no meio da entrevista 4, conforme visualizado na figura 10, sinalizando que episódios críticos foram abordados logo no início. A menção a pessoas e identificar aparece em sequência, sugerindo que o entrevistado relaciona os problemas operacionais à responsabilização e ao papel dos servidores. O termo quantidade cresce no início e decai ao final, indicando preocupação com volume de dados ou tarefas em um momento específico.

Figura 10 – Tendência temporal de palavras-chave na Entrevista 4.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na análise no MAXQDA Analytics Pro (2025).

A análise das entrevistas proporcionou percepções relevantes sobre os impactos da transformação digital na execução da folha de pagamento no setor público. Com o apoio dos gráficos de tendência de palavras, foi possível visualizar a frequência e a distribuição dos principais termos mencionados ao longo dos relatos dos quatro participantes, permitindo uma interpretação mais estruturada da evolução discursiva.

De modo geral, termos como “folha”, “sistema”, “dados” e “erros” apareceram com alta frequência em todos os gráficos, refletindo a centralidade desses elementos na rotina de trabalho dos entrevistados. A palavra “folha” manteve-se constante ao longo das entrevistas, reforçando seu papel como núcleo da análise. A presença de “sistema”, em três das quatro entrevistas, denota a importância

crescente das soluções tecnológicas adotadas, enquanto "dados" e "erros" expressam preocupações recorrentes com a confiabilidade das informações processadas e a mitigação de falhas operacionais.

Entre as similaridades, destaca-se a progressiva valorização da precisão, do controle e da redução de erros por meio do uso de sistemas digitais. A maioria dos participantes reconheceu que, apesar dos desafios iniciais, as ferramentas tecnológicas têm permitido maior agilidade na detecção de inconsistências, elaboração de relatórios e acompanhamento das etapas do processo. Essa convergência indica um amadurecimento coletivo quanto à importância da automação e da análise de dados.

Por outro lado, os gráficos também evidenciam diferenças significativas entre os discursos. O Entrevistado 1 destacou termos como "ferramenta" e "relatórios", com foco nos ganhos operacionais e na oferta de informações mais qualificadas para a gestão. O Entrevistado 2 ressaltou o desafio do "volume" de trabalho e da limpeza dos dados, reforçando a necessidade de processos mais integrados. Já o Entrevistado 3 expôs uma maior frequência de termos como "manual" e "erro", evidenciando ainda a convivência com práticas tradicionais que impactam na eficiência. Por sua vez, o Entrevistado 4 sinalizou ênfase em "pessoas", "identificar" e "quantidade", refletindo uma preocupação com a rastreabilidade e a responsabilização por inconsistências nos registros.

Essa diversidade de enfoques mostra que, embora exista uma percepção compartilhada sobre os benefícios da transformação digital, o grau de maturidade, os usos específicos das tecnologias e os desafios enfrentados variam conforme o contexto e a experiência de cada servidor. Os gráficos, portanto, contribuíram para visualizar essas nuances e reforçaram a análise qualitativa ao evidenciar padrões discursivos relevantes ao longo das entrevistas.

4.6 Recomendações para aumentar a eficiência do processo de folha de pagamento

No âmbito prático, com base nos achados nas análises das seções supracitadas, recomenda-se:

- Implementar sistemas de alerta automático, com validação cruzada de dados para prevenir erros recorrentes.
- Adotar políticas formais de segurança da informação, alinhadas à norma ISO/IEC 27001:2022.
- Promover capacitação continuada dos servidores, especialmente em ferramentas de BI e controle de dados.
- Modernizar a infraestrutura tecnológica, por meio da substituição gradual de sistemas legados, reduzindo a necessidade de retrabalho manual.
- Realizar auditorias periódicas do processo, com indicadores operacionais de tempo, custo e confiabilidade.

Essas ações podem fortalecer a confiabilidade, rastreabilidade e agilidade do processo de folha, ampliando os ganhos gerados pela Transformação Digital no setor público.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a eficiência da Transformação Digital no processo de folha de pagamento de uma secretaria estadual, sob a perspectiva dos servidores diretamente envolvidos na sua execução. Por meio da abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, foi possível compreender como a TD tem impactado rotinas, percepções, desafios e expectativas da equipe responsável por essa atividade estratégica da administração pública.

A organização dos dados em três blocos — experiências anteriores à transformação, mudanças em curso e projeções futuras — permitiu acompanhar a evolução do processo de maneira cronológica e analítica. Os relatos revelaram um cenário inicial marcado por práticas informais, grande dependência de conhecimento não institucionalizado e alto risco de inconsistências. Entre os desafios mencionados com o processo de TD, ressalta-se a dificuldade com a adaptação às novas ferramentas em tempo exíguo, a mudança de rotinas consolidadas, a pressão por redução de erros e do tempo de processamento.

Com o avanço da Transformação Digital, observou-se a introdução de ferramentas analíticas, padronização de rotinas e maior confiabilidade dos dados e informações processadas. Essas mudanças trouxeram maior segurança e previsibilidade ao trabalho, ao mesmo tempo em que demandaram adaptações culturais e organizacionais por parte da equipe. Apesar dos avanços, permanecem limitações estruturais e tecnológicas, evidenciadas pela ausência de automatizações completas e pela continuidade da necessidade de monitoramento humano intensivo, o que demonstra que a transformação ainda se encontra em processo de consolidação.

As expectativas para o futuro incluem maior integração entre sistemas, automação de verificações e foco na análise estratégica das informações, indicando que os servidores não apenas reconhecem a importância da TD, mas desejam participar ativamente de sua consolidação. Esses achados demonstram que a modernização tecnológica, para além da simples digitalização de procedimentos, envolve transformação cultural, redesenho organizacional e desenvolvimento de competências.

Como contribuições práticas, este estudo evidencia a necessidade de políticas públicas que considerem a realidade operacional das equipes, promovam a capacitação continuada dos servidores e priorizem soluções tecnológicas integradas e responsivas às especificidades do setor público. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho reforça o valor da escuta qualificada e do uso de ferramentas metodológicas como o MAXQDA na análise de fenômenos organizacionais complexos.

5.1 Limitações da pesquisa

Cabe destacar que a presente pesquisa possui algumas limitações inerentes à sua natureza qualitativa e a seu caráter exploratório. Por tratar-se de um estudo de caso, com foco em um único órgão, em um processo específico (folha de pagamento) e com um número reduzido de entrevistados (embora consistindo em 80% dos funcionários do órgão que trabalham com o referido processo), os achados concentram-se em percepções e vivências contextuais, não tendo a pretensão de generalização estatística.

A profundidade dos relatos obtidos, no entanto, permitiu identificar padrões significativos no cotidiano da equipe responsável pela folha de pagamento, oferecendo insumos valiosos para compreensão do fenômeno estudado. Além disso, a observação direta foi utilizada como recurso complementar para validar aspectos operacionais descritos nas entrevistas, ainda que sua contribuição tenha sido mais pontual. Cabe lembrar que um dos pesquisadores atua também na equipe de folha de pagamentos, mas não foi um dos entrevistados, obviamente. No entanto, o seu trânsito no órgão pesquisado permitiu uma observação mais acurada do fenômeno estudado, com o devido cuidado para não introduzir nenhum viés nas falas dos entrevistados.

O uso da técnica de storytelling favoreceu a construção de narrativas mais contextualizadas, conectadas à prática profissional e à trajetória dos servidores envolvidos, reforçando o compromisso deste estudo com uma abordagem interpretativa e aplicada à realidade institucional analisada.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Sugere-se, como continuidade deste trabalho, a ampliação do escopo da pesquisa para outros setores e estados, bem como a realização de estudos quantitativos que mensurem os impactos da TD em indicadores de desempenho, confiabilidade e economicidade na gestão pública.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACEDO, M. A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO (CIKI), 9., 2019, Porto Alegre. Anais [...]. Porto Alegre: UFSC, 2019. v. 1, n. 1. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.716. **Disponível em:** <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716>. **Acesso em:** 20 abr. 2025.

ALBUQUERQUE, M. R. de; COSTA, L. Transformação digital no setor público: tendências e implicações. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 16, n. 3, p. e4771, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i3.4771. **Disponível em:** <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4771>. **Acesso em:** 07 abr. 2025.

ALDA, M.; ABREU, J. C. A. Modernização administrativa e capacidade estatal: uma análise do Expresso em Portugal e no Brasil. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília, DF: Ipea; Enap, 2021. p. 123-145.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação digital: Gerando valor para o “novo futuro”. **GV Executivo**, v. 20, n. 1, p. 26–29, 2021.

ÁVILA, L. A. C. *et al.* Adoção de sistema de processo eletrônico na administração pública: o caso do SEI-Bahia. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 8., 2017, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: ANPAD, 2017.

BARATA, J.; CUNHA, P. R.; SILVA, M. M. da. A conceptual model for the digital transformation of government. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 14., 2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2017.

BARBOSA, L. S. *et al.* O uso da inteligência artificial na administração pública: uma revisão sistemática da literatura. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 11, p. 89136-89150, nov. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A construção política do Brasil: sociedade, economia e Estado desde a Independência**. São Paulo: Editora 34, 2019.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital): 2018-2022. Brasília, DF: MCTIC, 2018. **Disponível em:** <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/eDigital.pdf>. **Acesso em:** 29 jun. 2025.

BRITO, A. de P. de L. Estado digital: análise crítica sobre a transformação digital do setor público no Brasil. Brasília, DF: Ipea, 2025. (Texto para Discussão, n. 3097). **Disponível em:**

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/16992/1/TD_3097_web.pdf. Acesso em: 12 mar. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CUNHA, M. A. *et al.* Transformação digital no setor público: desafios e oportunidades para a gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 995-1014, jul./ago. 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

JAEGER NETO, J. F. A transformação digital do Estado: uma análise da experiência brasileira. *In*: IPEA. **Transformação digital no Brasil**: panorama, desafios e recomendações. Brasília, DF: Ipea, 2021.

JANOWSKI, T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. **Government Information Quarterly**, v. 32, n. 3, p. 221-236, 2015.

KANE, G. C. *et al.* **The technology fallacy**: how people are the real key to digital transformation. Cambridge: MIT Press, 2019.

KOERICH, G. V. *et al.* Transparência e controle social na era digital: um estudo de caso sobre o portal da transparência de Santa Catarina. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 75, n. 1, p. 123-145, jan./mar. 2024. **Disponível em**: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/7165>. Acesso em: 06 mar. 2025.

KUCKARTZ, U.; RÄDIKER, S. **Analyzing qualitative data with MAXQDA**: text, audio, and video. Cham: Springer, 2019.

LIMA, T. C. B. *de et al.* Self-service technologies in public administration: an analysis of the gov.br platform. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 27, n. 88, e83456, 2022.

LOPES, J. C. *et al.* Gestão da mudança em projetos de transformação digital no setor público: um estudo de caso múltiplo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 2, p. 157-175, mar./abr. 2020.

MACLEAN, D.; TITAH, R. Public value of digital government services: a systematic literature review. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 10, p. 843-855, 2022.

MAZZUCATO, M.; KATTEL, R. **COVID-19 and public-sector capacity**. New York: UNDP, 2020.

MCDRURY, J.; ALTERIO, M. **Learning through storytelling in higher education**: using reflection and experience to improve learning. London: Routledge, 2003.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: a framework for analysis. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, 101385, 2019.

MOTTA, G. da S. *et al.* Desafios da transformação digital na administração pública: um estudo de caso na prefeitura de São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 195-207, maio/jun. 2019.

MOURA, G. D.; RIGHI, R. R. Transformação digital no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2019, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2019.

PEREIRA, J. R.; SPINK, P. Burocracia e gestão pública no Brasil: desafios para a modernização. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 21, n. 51, p. 46-77, set./dez. 2019.

PERIDES, M. P. K. *et al.* Fatores críticos de sucesso na implementação de projetos de transformação digital no setor público. **Revista de Gestão**, v. 27, n. 3, p. 264-280, 2020.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. **The politics of bureaucracy**: an introduction to comparative public administration. 7. ed. London: Routledge, 2016.

PIZZOLATO GONÇALVES, A.; MAGGION, D. Os impactos da transformação digital na eficiência da gestão pública: um estudo de caso na prefeitura de Curitiba. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 28, n. 1, p. 204-228, jan./abr. 2022.

REIS, J. *et al.* Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *In*: ROCHA, Á. *et al.* (ed.). **Trends and Advances in Information Systems and Technologies**. Cham: Springer, 2018. p. 411-421. (Advances in Intelligent Systems and Computing, v. 745).

ROSA, F. S. da; SCHERER, F. L. O uso de tecnologias da informação e comunicação como indutoras de eficiência na gestão pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 2, p. 189-209, abr./jun. 2010.

SANTOS, E. M. dos; CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação no setor público brasileiro**: uma análise de casos de sucesso. Brasília, DF: Ipea; Enap, 2021.

SANTOS, R. L.; FONSECA, A. C. P. D. Desafios da transformação digital na administração pública brasileira: uma revisão sistemática da literatura. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, p. 1-18, 2022.

SILVA, A. B. da; ANDRADE, J. A. de. Os impactos da automação na gestão de processos na administração pública. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 55, n. 3, p. 334-348, jul./set. 2020.

SILVA, C. A. da; BARRETO, J. A. **A transformação digital e seus impactos na gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: KPMG, 2021.

SOUZA, C. A. de *et al.* A automação da folha de pagamento como ferramenta de gestão e controle na administração pública. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 22, n. 4, p. 812-830, out./dez. 2020.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VERHOEF, P. C. *et al.* Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, jan. 2021.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, jun. 2019.

VIEIRA, D. R. *et al.* Impactos da transformação digital na gestão da folha de pagamento: um estudo de caso no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 5, p. 1120-1141, set./out. 2021.

VIEIRA, L. F. A. **A importância da folha de pagamento na gestão pública**: uma análise dos principais desafios e boas práticas. Rio de Janeiro: IBAM, 2023.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading digital**: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

WETZEL, D. *et al.* Inovação digital baseada em dados para fortalecer a integridade: fiscalização, realizada pelo TCU, de folhas de pagamento da Administração Pública Federal no Brasil. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022. (Nota Técnica do BID, n. 2586). **Disponível em:** <https://publications.iadb.org/publications/portuguese/document/Inovaco-digital-baseada-em-dados-para-fortalecer-a-integridade-fiscalizaco-realizada-pelo-TCU-de-folhas-de-pagamento-da-Administraco-Publica-Federal-no-Brasil.pdf>. **Acesso em:** 25 mar. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados: Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Blocos Temáticos e Perguntas Abertas

Bloco	Tópico	Questão
Bloco 1: Antes da Transformação Digital: aprendizados, surpresas e desafios	1. Caminhos Iniciais: trajetória e primeiras experiências no processo de folha	1.1 O que mais te chamou atenção quando começou a lidar com o processo de folha? Alguma coisa te surpreendeu?
		1.2 Quais eram os principais desafios que você enfrentava naquela fase inicial? Pode compartilhar um episódio marcante?
		1.3 Existia alguma rotina que hoje não faz mais parte do processo? Por quê?
	2. A transformação na prática: impactos percebidos com a transformação digital	2.1 Na sua percepção, o que realmente mudou com o uso de tecnologias no processo da folha? Você consegue dar um exemplo que mostre essa diferença, em termos de tempo, confiabilidade ou redução de erros?
		2.2 Você já vivenciou situações em que a tecnologia ajudou a evitar erros ou tornar o trabalho mais assertivo? Como foi essa experiência?
		2.3 Em que momento você percebeu que as coisas estavam começando a

		mudar com o uso de novas tecnologias?
Bloco 2: O processo de Transformação Digital em curso: melhorias, práticas e desafios	3. Monitoramento e Controle: dados, indicadores e confiabilidade	3.1 Que tipo de erro ou inconsistência você acha que é mais facilmente detectado hoje com o uso de tecnologias?
		3.2 Ao longo do mês, existem períodos específicos em que o processo da folha de pagamento exige mais atenção, urgência ou controle? Quais são esses momentos e que estratégias, ferramentas ou cuidados você costuma adotar para garantir que tudo ocorra dentro do esperado?
		3.3 Na sua rotina, como você percebe a segurança dos dados da folha no ambiente digital? Alguma prática, ferramenta ou política de segurança te dá essa confiança?
	4. Desafios da transformação: obstáculos e aprendizados na transformação digital	4.1 A mudança de procedimentos com a adoção de novas tecnologias foi mais técnica ou mais cultural na sua visão? O que pesou mais?
Bloco 3: O futuro desejado: expectativas, inovações e	5. Avaliação e Futuro: benefícios percebidos e perspectivas de inovação	5.1 Olhando para trás, quais foram os maiores ganhos que você enxerga com a transformação digital do processo da folha? Algum exemplo concreto vem à mente?

perspectivas da equipe		5.2 Na sua opinião, o que ainda precisa melhorar no processo atual?
		5.3 Se você pudesse implementar uma inovação tecnológica no setor hoje, o que faria?
		5.4 Como você imagina a folha de pagamento daqui a 5 anos? O que espera ver de diferente?

Apêndice B - Modelo dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pelos entrevistados.



Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos do
Instituto Federal de Alagoas – CEPESH/Ifal
Rua Dr. Odilon Vasconcelos, 103, 4ª Andar, Sala 404
Jatiúca - Maceió – AL. CEP: 57035-660
Telefone: (82) 3194-1176 - E-mail: eticaempesquisa@ifal.edu.br

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

IDENTIFICAÇÃO

Título do Projeto: Eficiência do processo de folha de pagamento sob a perspectiva da Transformação Digital: um estudo de caso em uma secretaria de estado.

Pesquisador responsável: Mário Andretti da Silva Oliveira e Matheus Jorge de Oliveira Vieira.

Nome do participante da pesquisa:

Tempo de serviço na folha de pagamento:

Neste momento o(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, em caráter voluntário, do Projeto de Pesquisa Eficiência do processo de folha de pagamento sob a perspectiva da Transformação Digital: um estudo de caso em uma secretaria de estado, sob a responsabilidade dos pesquisadores Mário Andretti da Silva Oliveira e Matheus Jorge de Oliveira Vieira. Por favor, leia atentamente o texto seguinte e esclareça com o(a) pesquisador(a) todas as dúvidas que surgirem. Após serem sanadas as possíveis dúvidas, caso aceite participar do estudo, assine ao final deste Termo e rubriche as demais páginas, o qual consta em duas vias. Uma delas pertence a você e a outra ao/à pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa, você não sofrerá nenhuma penalidade.

1. A pesquisa tem por objetivo analisar como a Transformação Digital tem impactado na eficiência do processo de folha de pagamento em uma secretaria estadual, considerando aspectos como automação, assertividade, segurança da informação e redução de tempo e custos operacionais, levando-se em consideração que a modernização da gestão pública é um desafio atual, e o processo de folha de pagamento representa um dos componentes mais críticos e sensíveis no funcionamento do serviço público. Ao compreender os efeitos da digitalização nesse processo, busca-se contribuir para práticas mais eficazes e inovadoras na administração pública. Assim, os resultados esperados são identificar os principais benefícios, limitações e desafios associados à digitalização da folha de pagamento, a partir de um estudo de caso real, e propor recomendações para a melhoria contínua do processo com base em evidências empíricas e relatos dos servidores diretamente envolvidos.
2. O papel do participante nesta pesquisa compreende responder a uma entrevista semiestruturada, com duração média de 15 a 30 minutos, na qual será convidado(a) a relatar experiências, percepções, desafios e sugestões relacionadas ao processo da folha de pagamento no contexto da Transformação Digital. A entrevista seguirá um roteiro temático baseado na técnica de storytelling, de modo a favorecer uma escuta mais aberta e contextualizada. Também poderá haver observação direta de tarefas rotineiras e análise documental institucional.



**Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos do
Instituto Federal de Alagoas – CEPESH/Ifal**
Rua Dr. Odilon Vasconcelos, 103, 4º Andar, Sala 404
Jatiúca - Maceió – AL. CEP.: 57035-660
Telefone: (82) 3194-1176 - E-mail: eticaempesquisa@ifal.edu.br

3. Na duração da pesquisa, em especial, durante a entrevista e coleta de percepções sobre a rotina de trabalho poderão ocorrer os riscos de desconforto ao relatar experiências desafiadoras, receio de exposição ou julgamento institucional que serão minimizados através de garantia de anonimato, confidencialidade dos dados e da liberdade de não responder a qualquer pergunta que o(a) participante não se sinta à vontade. O participante poderá interromper a entrevista a qualquer momento, sem justificativa.
4. Ao participar deste trabalho o participante contribui para o aprimoramento de práticas administrativas relacionadas à folha de pagamento, promovendo maior eficiência e segurança no setor público. Também contribui com o debate acadêmico sobre Transformação Digital na administração pública e pode influenciar positivamente na gestão da própria secretaria envolvida.
5. O prazo da participação nesta pesquisa envolve um único encontro, com previsão de duração entre 15 e 30 minutos, ocorrendo presencialmente.
6. Não haverá despesa alguma decorrente de sua participação nesta Pesquisa, podendo deixar de participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerá nenhuma punição.
7. Não haverá nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, pela sua participação na pesquisa; no entanto, caso tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, será ressarcido.
8. O seu nome será mantido em sigilo, garantindo a privacidade, e se desejar terá livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre os estudos dessa pesquisa, como também será informado das suas consequências, enfim, tudo o que anseie saber antes, durante e depois da sua participação.
9. As informações coletadas serão usadas, única e exclusivamente, para a finalidade desta pesquisa e os resultados serão publicados para fins acadêmicos.
10. Qualquer dúvida solicita-se a gentileza de entrar em contato com Mário Andretti da Silva Oliveira, telefone: (82) 99954-4840, e-mail: maso2@aluno.ifal.edu.br e endereço: Quadra E, 18 - Bela Vista 2 - São Miguel dos Campos - AL e/ou Matheus Jorge de Oliveira Vieira, telefone: (82) 98853-5497, e-mail: mjov1@aluno.ifal.edu.br e endereço: Av. Eraldo Lins Cavalcante, 917 - Serraria - Maceió-AL.



**Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos do
Instituto Federal de Alagoas – CEPESH/Ifal**
Rua Dr. Odilon Vasconcelos, 103, 4º Andar, Sala 404
Jatiúca - Maceió – AL. CEP.: 57035-660
Telefone: (82) 3194-1176 - E-mail: eticaempesquisa@ifal.edu.br

Eu, _____
declaro ter sido informado e concordo em permitir a minha participação, em caráter voluntário, do projeto de pesquisa Eficiência do processo de folha de pagamento sob a perspectiva da Transformação Digital: um estudo de caso em uma secretaria de estado, sem que para isso eu tenha sido forçado ou obrigado.

_____, _____ de _____ de 20 _____

Assinatura do Participante da Pesquisa/Testemunha imparcial

Mário Andretti da Silva Oliveira
Pesquisador(a)

Matheus Jorge de Oliveira Vieira
Pesquisador(a)

GLOSSÁRIO

Análise de Conteúdo – Técnica de pesquisa qualitativa que permite interpretar dados textuais de forma sistemática e objetiva, visando identificar padrões, categorias e inferências. Utilizada neste trabalho com base em Bardin (2011).

Automação de Processos – Uso de tecnologias para executar tarefas rotineiras com o mínimo de intervenção humana, aumentando a eficiência e reduzindo erros.

Big Data – Conjunto de tecnologias e práticas para processar grandes volumes de dados, estruturados ou não, com o objetivo de gerar insights e apoiar a tomada de decisão.

Business Intelligence (BI) – Conjunto de ferramentas e metodologias que permitem coletar, organizar, analisar e apresentar dados para apoiar a gestão estratégica.

Eficiência Administrativa – Capacidade da administração pública de alcançar resultados com o menor uso possível de recursos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Elogica - Sistema informatizado utilizado por órgãos públicos para o gerenciamento da folha de pagamento e de recursos humanos. Permite o registro, cálculo e controle de dados funcionais e financeiros dos servidores, sendo uma das ferramentas citadas no estudo como parte do processo de digitalização.

Folha de Pagamento – Documento e processo administrativo que reúne os cálculos relativos aos vencimentos, descontos e encargos dos servidores públicos.

Governança Digital – Conjunto de diretrizes, políticas e práticas que orientam o uso de tecnologias da informação no setor público, visando transparência, eficiência e participação cidadã.

MAXQDA – Software de análise de dados qualitativos utilizado neste TCC para organizar, codificar e interpretar entrevistas com base em categorias analíticas.

Painel Interativo (Dashboard) – Interface visual que apresenta, em tempo real, indicadores e dados relevantes para a gestão pública, facilitando o acompanhamento de processos.

SQL (Structured Query Language) – Linguagem de programação usada para gerenciar e consultar bases de dados relacionais, frequentemente utilizada por servidores técnicos no processamento da folha.

Transformação Digital (TD) – Processo de integração de tecnologias digitais em todas as áreas da administração pública, promovendo mudanças profundas na cultura organizacional, nos processos e na entrega de valor à sociedade.

Transparência Pública – Princípio que orienta a disponibilização clara e acessível das informações governamentais à população, reforçado pelo uso de tecnologias digitais.